

MODELO DE NEGOCIO PARA UN CENTRO DE TERAPIAS CORPORALES

AUTORA

ANA MARÍA DÍAZ URIBE

ASESORES

CLAUDIA ÁLVAREZ BARRERA, Ph.D.

ANDRÉS CANO

UNIVERSIDAD EAFIT

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MBA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2016

Tabla de contenido

Tabla de Ilustraciones.....	3
1. Resumen	6
2. Introducción.....	8
2.1. Objetivo general	8
2.2. Justificación.....	8
3. Marco conceptual	12
3.1. ¿Qué es un modelo de negocio?	12
3.2. Mercado <i>wellness</i> o bienestar	17
3.3. DOFA del sector <i>wellness</i> o bienestar.....	21
3.4. Terapias corporales.....	22
4. Metodología.....	25
5. Resultados	26
5.1 Oferta en Bogotá	26
5.2 Modelo Canvas terapias corporales.....	32
6. Conclusiones	72
LISTA DE REFERENCIAS	74

Tabla de Ilustraciones

Figura 1: Tamaño del mercado de <i>wellness</i> en billones de dólares.....	9
Figura 2: Top ten del mercado de la industria de <i>spa</i> en Latinoamérica y el Caribe. 2013..	10
Figura 3: Top ten del mercado de la industria de turismo de bienestar en Latinoamérica y el Caribe. 2013..	10
.....	10
Figura 4: Modelo Canvas	16
Figura 5. Logo Happyyoga.....	26
Figura 6: Logo YogaSpace.....	27
Figura 7. Logo Yoga Viva.....	27
Figura 8. Logo Bikram Yoga Colombia.....	28
Figura 9. Logo Natural Yoga	28
Figura 10. Logo Prana Yoga	29
Figura 11. Logo Evolation.....	29
Figura 12. Matriz de consumidores de estudios de yoga.....	31
Figura 13. Rango de edad.....	32
Figura 14. Sexo	33
Figura 15. Estrato	33
Figura 16. Interés por experiencia en terapias corporales	34
Figura 17. Obstáculos para practicar terapias corporales	34
Figura 18. Promedio de interés en tipos de terapias corporales	35
Figura 19. Razones para tener una experiencia en terapias corporales	36
Figura 20. Frecuencia semanal.....	37
Figura 21. Promedio de importancia al momento de escoger el sitio.....	37
Figura 22. Servicios adicionales.....	38
Figura 23. Valor máximo a pagar.....	39

Figura 24. Lienzo de la propuesta de valor segmento mujeres y hombres.....	42
Figura 25. Lienzo de la propuesta de valor segmento mujeres embarazadas.....	42
Figura 26. Lienzo de la propuesta de valor segmento adultos mayores.....	43
Figura 27. Lienzo de la propuesta de valor segmento niños.....	43
Figura 28. Lienzo de la propuesta de valor segmento corporativo.....	44
Figura 29. Lienzo de la propuesta de valor segmento terapeutas y profesores.....	44
Figura 30. Plantilla de ad-lib de la propuesta de valor.....	46
Figura 31. Tipos de canales.....	47
Figura 32. Ubicación de centros de yoga en Bogotá.....	49
Figura 33. Matriz para el diseño de un sistema de servicios.....	51
Figura 34. Organigrama empresa SAS. Construcción propia.....	59
Figura 35: Rentabilidad por número de servicios.....	70
Figura 36. Canvas final del centro corporal.....	71

Lista de Tablas

Tabla 1. DOFA del sector Wellness o bienestar.....	21
Tabla 2. Comparación de centros de yoga en Bogotá	30
Tabla 3: Ponderación sector ubicación estudio de yoga.....	49
Tabla 4. Tipo de relación con el cliente por segmento.....	52
Tabla 5. Costo de inversión para la adecuación del centro	58
Tabla 6. Información de crédito	59
Tabla 7. Estructura de cargos del centro corporal	61
Tabla 8. Costos para el empleador por cada cargo de planta fija	61
Tabla 9. Fuente de ingreso por cada segmento de cliente	63
Tabla 10. Portafolio de clases.....	64
Tabla 11. Precios	65
Tabla 12. Estado de resultados	68
Tabla 13. TIR por el proyecto	69

1. Resumen

Este trabajo de grado busca estructurar un modelo de negocio para la puesta en marcha de un centro de terapias corporales en Bogotá que sea viable económica y operativamente con una propuesta de valor clara para sus clientes.

El proyecto se ha visto motivado por la necesidad actual de las personas de buscar alternativas para lograr un mayor bienestar y tener un equilibrio entre cuerpo, mente y espíritu y así alcanzar un grado mayor de conciencia, salud y armonía en su vida. Tal como lo manifiesta la Organización Mundial de la Salud (s.f.) “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

La metodología utilizada para el modelo de negocio es la de Canvas o lienzo, de Osterwalder & Pigneur, que resume visualmente y de una manera práctica los aspectos más relevantes para crear un modelo de negocio que logre dar valor a sus clientes, a través de nueve bloques: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costos.

A partir de la metodología del lienzo y encuesta de mercado, se determina que el centro estará dirigido a personas de estratos 4, 5 y 6 interesadas en experiencia en terapias corporales, así como a empresas interesadas en el bienestar de sus empleados. Se ubicará en Pasadena, con una capacidad máxima de 25 alumnos por clase. El centro ofrecerá principalmente Hatha Yoga, Hot Yoga, Pilates, Aeroyoga, Feldenkrais y periódicamente otras terapias como TRE, Movimiento Auténtico, Biodanza, entre otras.

En cuanto a los resultados obtenidos, se observa que con una inversión de alrededor de 70 millones y tomando el escenario realista, con la capacidad de 15 personas en promedio, se obtendría una utilidad neta mensual de \$27 millones y una TIR del 33% en un periodo de un año.

La evaluación económica confirma una rentabilidad positiva al proyecto, tomando tres diferentes escenarios solamente en el pesimista se presentaría una TIR de -29%, en el escenario realista del 33% y en el escenario optimista del 68%.

Palabras clave

Modelo de negocio, Canvas, terapias corporales, bienestar, *wellness*.

2. Introducción

2.1. Objetivo general

Estructurar un modelo de negocio para la puesta en marcha de un centro de terapias corporales en Bogotá.

2.2. Justificación

Cada vez son más las personas que buscan espacios para lograr equilibrar mente-cuerpo y mejorar síntomas de la vida moderna como estrés, ansiedad, insomnio, dolores musculares, entre otros y así lograr vivir más en armonía.

El mercado de *wellness* o bienestar ha crecido en el mundo y es una de las industrias más grandes y de más rápido crecimiento a nivel mundial. En cifras, el mercado *wellness* es de 3,4 billones de dólares comparado con a un billón de dólares que mueve la industria farmacéutica en el 2014 a nivel mundial y este crecimiento se concentrará en economías emergentes con poblaciones numerosas como la asiática y latinoamericana (GSWS, 2014).

El mercado de *wellness* se divide en diferentes segmentos como son el de belleza y anti edad, nutrición y pérdida de peso, turismo de bienestar, fitness y cuerpo-mente entre otros:

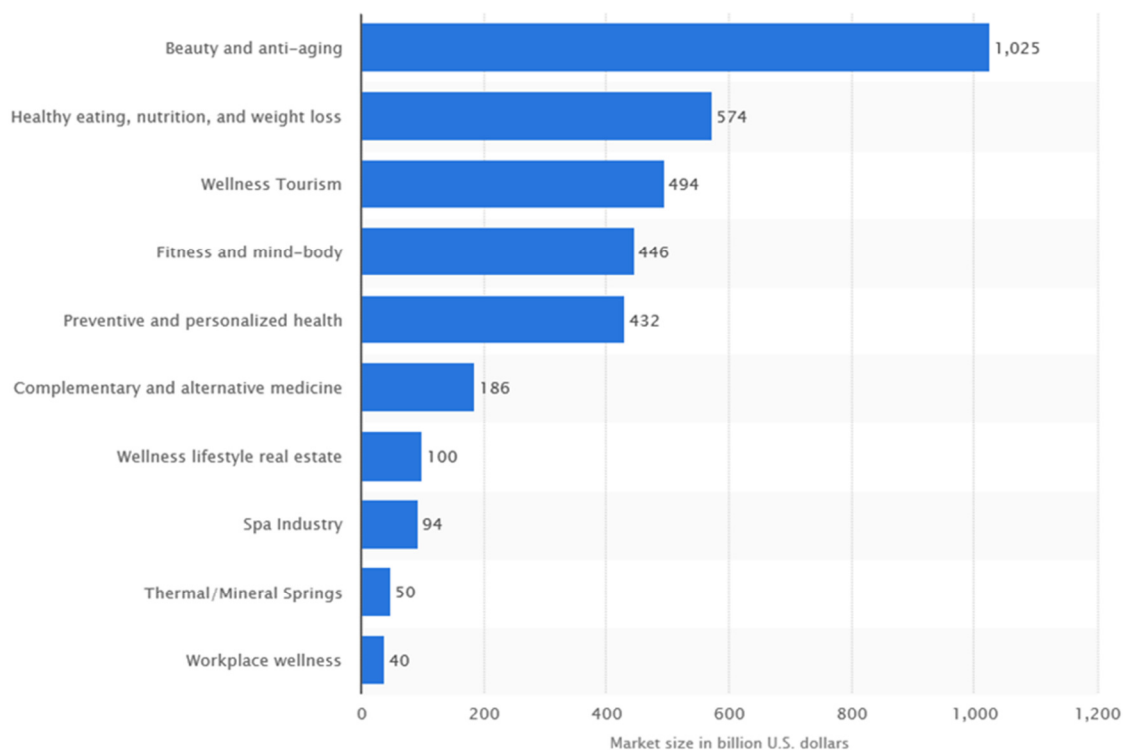


Figura 1: Tamaño del mercado de Wellness en billones de dólares. (Global Wellness Institute, 2014).

Colombia no es ajeno a esta tendencia mundial y junto con México, Brasil y Argentina tienen el mercado de más rápido crecimiento en términos de ingresos por spas con US\$ 311 millones en el año 2013 (Global Wellness Institute, 2014). No se tiene información del mercado de fitness y cuerpo-mente, así como de medicina complementaria pero podemos apreciar el mercado de spa en Latinoamérica y turismo de bienestar en cifras que nos puede dar una proporción de su importancia:

	Number of Spas	Spa Revenues (US\$ Millions)	Spa Employment
Mexico	2,765	\$1,364.5	44,839
Brazil	1,325	\$623.0	17,350
Argentina	1,803	\$560.4	22,958
Colombia	527	\$311.0	8,293
Costa Rica	249	\$267.2	5,784
Venezuela	228	\$161.5	3,557
Chile	238	\$150.1	3,726
Jamaica	140	\$102.3	2,603
Uruguay	110	\$98.8	2,878
Dominican Republic	190	\$96.1	3,010

Figura 2: Top ten del mercado de la industria de *spa* en Latinoamérica y el Caribe. 2013. (Global Wellness Institute, 2014).

	Number of Trips (Millions)	Receipts/Expenditures (US\$ Millions)
Mexico	12.0	\$10,465.3
Brazil	5.9	\$2,547.1
Argentina	2.3	\$1,440.5
Dominican Republic	1.0	\$1,128.7
Chile	3.0	\$1,028.8
Costa Rica	0.7	\$956.4
Colombia	1.1	\$795.9
Jamaica	0.6	\$716.9
Venezuela	1.3	\$650.0
Puerto Rico	0.8	\$638.8

Figura 3: Top ten del mercado de la industria de turismo de bienestar en Latinoamérica y el Caribe. 2013. (Global Wellness Institute, 2014).

Fenalco identifica salud y bienestar como las nuevas prioridades del consumidor colombiano. Comida saludable, promoción de la actividad física a través de centros de relajación, de *spa*, centros de estética y gimnasios como un tema prioritario (Fenalco, 2013).

El crecimiento de sitios de terapias corporales como son los centros de yoga ha venido en aumento considerablemente en los últimos años en el mundo y en Bogotá. Las personas buscan no solamente ejercicio físico sino el equilibrio entre cuerpo, mente y espíritu.

Tan es así, que las Naciones Unidas han proclamado el 21 de junio como día internacional del yoga y a él se refirió el secretario Ban-Ki-Moon en la 69 Asamblea General:

Durante una visita a la India realizada este año, tuve la oportunidad de practicar yoga con uno de mis asesores principales. Si bien este era natural de ese país, podría haberlo hecho con otros tantos colegas de diferentes partes del mundo. El yoga es una antigua disciplina proveniente de un entorno tradicional que ha crecido en popularidad y es disfrutada por aficionados de todas las regiones del mundo. Al proclamar el 21 de junio como el Día Internacional del Yoga, la Asamblea General reconoció los beneficios holísticos de esta práctica atemporal y su compatibilidad inherente con los principios y valores de las Naciones Unidas.

El yoga ofrece un medio sencillo, accesible e incluyente para promover la salud y el bienestar físico y espiritual. Promueve el respeto por los demás seres humanos y el planeta que compartimos. Y el yoga no discrimina; en diversos grados, todas las personas pueden practicarlo, independientemente de su fuerza, edad o capacidades relativas. [...] (Ban Ki-Moon, s.f).

Con el proyecto se busca estructurar un modelo de negocio para la puesta en marcha de un centro de terapias corporales que sea rentable, operacionalmente viable, escalable y con una propuesta clara de valor para los clientes.

3. Marco conceptual

3.1. ¿Qué es un modelo de negocio?

Para este trabajo investigativo se tomará la definición de Osterwalder & Pigneur en su libro de *Generación de modelos de negocios*:

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Esta definición sencilla resume de una manera fácilmente comprensible para cualquier persona, empresario o no, qué se espera cuando se habla de un modelo de negocio. Así mismo, nos mencionan los autores que el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Se definen algunas descripciones de modelos de negocios en la literatura académica:

- Modelo de negocio según Peter Drucker: fue el primero en hablar del tema de modelo de negocio y sentar las bases y definió que para que un negocio tuviera viabilidad debía responder a las siguientes tres preguntas (Drucker, 1994): ¿quién es el cliente?, ¿cuál es la percepción de valor por parte del cliente? y ¿cuál es la lógica de entregar el valor al cliente a un costo adecuado?
- Modelo de negocio según Joan Magretta: la autora propone que el modelo de negocio debe responder a las preguntas planteadas por Peter Drucker y que, como se trata de una historia que explica cómo trabaja la empresa, debe tener sentido narrativamente y generar utilidad (Magretta, 2002).

- Modelo de negocio según Christoph Zott y Raphael Amit: “La forma en que una empresa ‘hace negocio’ con sus clientes, socios y proveedores. Es decir, es el sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, cómo están relacionadas entre sí esas actividades, y quién las realiza” (Zott & Amit, 2010). Así mismo, definen que cada modelo de negocio es definido por las interdependencias que crea a su alrededor (Zott & Amit, 2010):

1. Interdependencias relacionadas con la definición de la actividad de alto nivel y actividades secundarias.
2. Interdependencias referidas al contenido, la estructura y la gestión del modelo de negocio. Hace referencia a la selección de actividades que hay que llevar a cabo, la estructura consiste en cómo deben estar relacionadas estas actividades y la forma de gestión de este sistema de actividades se refiere a quién las realiza.
3. Interdependencias referidas al modelo de ingresos y cómo se generan los mismos.

- Modelo de negocio según Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom: estos autores sugieren un modelo de negocio en seis etapas donde es posible generar valor a la empresa (Chesbrough, 2008): articular la propuesta de valor, identificar segmentos de mercado, definir la estructura de la cadena de valor de la firma, mecanismos de generación de ingresos, posición de la firma dentro de la red de valor y formular una estrategia competitiva.

- Modelo de negocio Lean Startup por Eric Ries: modelo de emprendimiento creado por Eric Ries en su libro *The Lean Startup* que está tomando fuerza por ser una metodología ágil y que se enfoca en lo que quieren los clientes para desarrollar productos que aporten valor. Se trata de una metodología circular de rápidas iteraciones llamado circuito de *feedback* de Crear-Medir-

Aprender, que es el núcleo central de este método. A través de este proceso se aprende e identifica si toca hacer un cambio drástico llamado pivote o si seguir por el mismo camino (Eric Ries, 2012). Es una metodología que se basa en el aprendizaje continuo y centrado en lo que quiere el cliente.

- Modelo Canvas: el *Business Model Canvas* o Lienzo de modelos de negocio es una metodología diseñada por Osterwalder y Pigneur. Esta metodología es la más utilizada hoy en día por su forma visual y porque permite en un solo lienzo determinar y entender claramente el modelo de negocio.

Está dividida en nueve secciones o bloques que muestra la lógica que debe seguir una compañía para generar valor. Según el libro *Generación de modelos de negocio* (Osterwalder & Pigneur, 2010), se describen así:

1. Segmentos de mercado: es el centro del modelo de negocio y es a quién se va a dirigir el producto o servicio. Son grupos de personas o entidades. Se deben entender claramente sus intereses, necesidades y qué están dispuestos a consumir. Ejemplos de segmentos de mercado: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales.
2. Propuestas de valor: conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades del segmento de mercado identificado. Qué los hace diferente a la competencia, es decir por qué van a elegir el producto o servicio por encima de las otras opciones en el mercado y qué están dispuestos a pagar. Puede estar centrada en la innovación, novedad, mejora de rendimiento, personalización, precio, el trabajo “hecho”, diseño, marca/status, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad.

3. **Canales:** corresponde a la forma como la compañía se comunica con sus diferentes segmentos de mercado y entrega la propuesta de valor. Tipos de canales pueden ser propios o a través de socios comerciales, directos (equipo comercial interno o sitio web) o indirectos (tiendas de socios y mayoristas).
4. **Relación con clientes:** se define el tipo de relaciones que se van a establecer con cada uno de los segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada, y se deben cumplir etapas de captación, fidelización y estimulación de las ventas. Entre las categorías están asistencia personal, personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.
5. **Fuentes de ingresos:** corresponde al flujo de caja que genera la empresa en los diferentes segmentos de mercado. Por cada segmento podrían existir mecanismos de fijación de precio diferentes: precios fijos, subastas, negociaciones. etc. Entre las diferentes formas de generar fuentes de ingresos se mencionan: venta de activos, cuota por uso, cuota por suscripción, préstamo/alquiler/*leasing*, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad. Con mecanismos con precios predefinidos como son lista de precios y dinámicos donde los precios cambian en función del mercado como son negociación, subastas y mercado en tiempo real.
6. **Recursos clave:** los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser humanos, tecnológicos, intelectuales, físicos, financieros, etc.
7. **Actividades clave:** qué somos y qué queremos ser y cuál es el conjunto de actividades principales para ofrecer la propuesta de valor. Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo funcione. Se dividen en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas y plataforma/red.
8. **Asociaciones clave:** describe la red de proveedores y socios estratégicos para el modelo de negocio para optimizar y lograr economía de escala, reducir riesgos e incertidumbre o adquirir

recursos y capacidades. Los autores mencionan cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, alianzas estratégicas entre empresas competidoras o cooperación, *joint ventures* y relaciones cliente-proveedor.

9. Estructura de costos: como último módulo se materializa y se viabiliza lo que implica la puesta en marcha del modelo de negocio propuesto. Se identifican dos amplias clases de estructura de costos: según costo (reducir gastos en donde sea posible) y según valor (creación de valor más que los costos). Se revisan los costos fijos, variables, economías de escala y de campo.

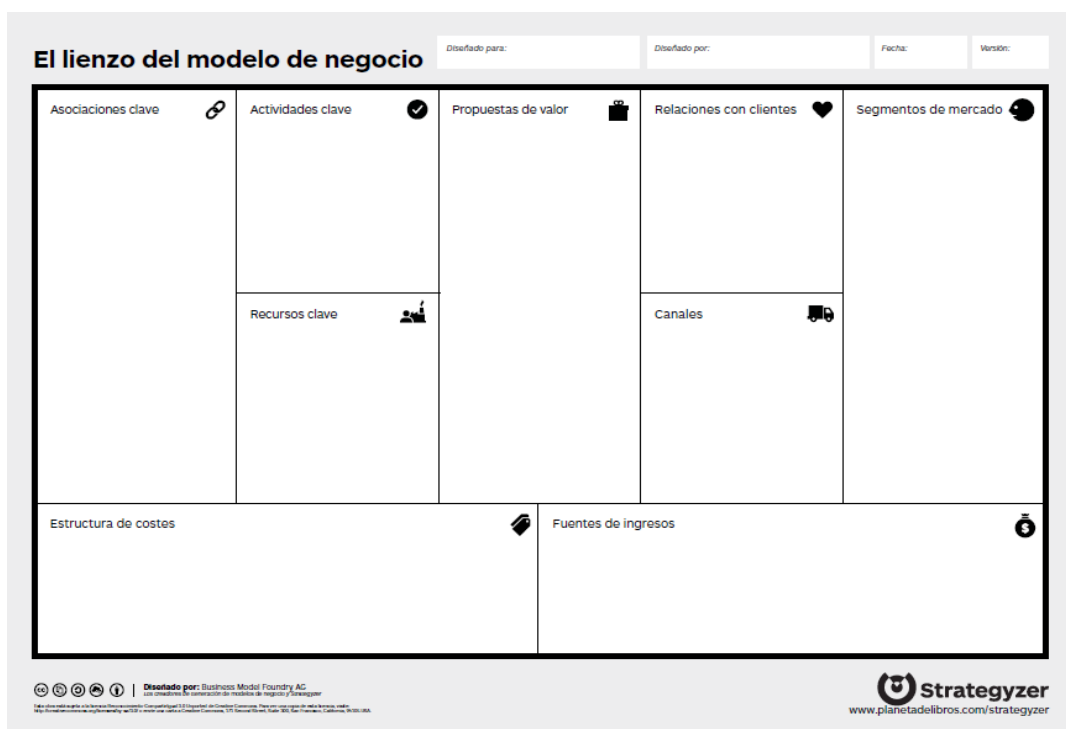


Figura 4. Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Para este trabajo nos enfocaremos en esta metodología del lienzo (Osterwalder & Pigneur, 2010) por las ventajas que representa visualmente, y porque fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis y contempla los elementos esenciales para entender el modelo de negocio.

3.2. Mercado *wellness* o bienestar

De acuerdo con la Global Spa & Wellness Summit (GSWS, 2014) el mercado *wellness* o bienestar es una de las industrias más grandes y de más rápido crecimiento a nivel mundial. El valor del mercado *wellness* es de 3,4 billones de dólares frente a un billón de la industria farmacéutica en el 2014 a nivel mundial (GSWS, 2014).

Para evaluar el tamaño de la industria, la GSWS identificó y evaluó diez principales sectores del bienestar: la medicina alternativa y complementaria; belleza y anti-envejecimiento; gimnasio y mente-cuerpo; alimentación saludable, nutrición y pérdida de peso; salud preventiva y personalizada; *spa*; fuentes termales y minerales; inmobiliaria de bienestar; turismo de salud; y bienestar laboral (GSSWS, 2014).

La medicina complementaria y alternativa (MCA) ha sido definida “*como un conjunto de sistemas, prácticas y productos que, en general, no se consideran parte de la medicina convencional de acuerdo con el Centro Nacional para la Medicina Alternativa y complementaria*” (NCCAM, s.f.). El término complementaria hace referencia a prácticas que se usan simultáneamente con las de la medicina convencional, mientras que alternativa hace referencia a la aplicación de estas prácticas de manera exclusiva o en reemplazo de las de la medicina convencional y se clasifican en dos grandes grupos (NCCAM, s.f.):

1. Productos naturales: hierbas, vitaminas, minerales y probióticos.
2. Prácticas de mente y cuerpo: yoga, quiropráctica, meditación, terapia de masajes.

Entre las prácticas de cuerpo-mente más comúnmente usadas en los Estados Unidos están el yoga con 9,5% de estadounidenses (21 millones de personas), la cual lleva años de crecimiento sostenido (5,1% en el 2002 al 6,1% en 2007). El 8,4% de los estadounidenses (19,4 millones)

recurrió a quiropráctica en el 2012 (porcentaje que se ha mantenido estable desde 2007). El 8,0% (18 millones) practicó meditación en el 2012 y el 6,9% terapia de masajes (15,4 millones, 2,7 millones de personas menos que en el 2007). (NCCAM, 2012).

En Colombia no se tienen cifras sobre el mercado de bienestar, pero podemos ver cómo crece el interés por una vida saludable, la demanda de terapias alternativas y en particular de gimnasios y centros médicos deportivos.

Según la *International Health, Racquet & SportsClub Association* (IHRSA, por sus siglas en inglés), en Colombia operan 1.500 gimnasios, de los 160.000 que existen a nivel mundial. Este mercado representa el 0,93% del total mundial y es el tercero más grande en Latinoamérica (El Tiempo, 2015).

En el mismo artículo señalan que el crecimiento del sector en el mundo es de un 25% anual, incluyendo los *spas* y centros de estética (El Tiempo, 2015).

El líder del mercado es Inverdesa, con su marca principal Bodytech, con ingresos operacionales por 157,553 millones de pesos en el 2014 con un crecimiento de 32,2 por ciento con respecto al 2013. Cuenta con 250.000 afiliados con servicios de salas de actividad grupal, yoga, *spa*, sauna y entretenimiento (El Tiempo, 2015).

Firmas a nivel mundial viendo el potencial, ingresaron al país, como la noruega Nordic Fitness que abrió hace pocos meses un gimnasio de 1.000 metros cuadrados en la ciudad de Bogotá y tiene como meta llegar a 20 en el 2018 (El Tiempo, 2015). También la franquicia estadounidense OrangeTheory Fitness abrió su primer local en Bogotá con una inversión de 1,5 millones de dólares, con la meta en el 2020 de 15 estudios *fitness* a nivel nacional. Otros que

están analizando entrar en el País son BF+Fit, Altalit Gym, BubaGym, VivaFit, Smart Fit, Anytime Fitness y Hard Candy Fitness (El Tiempo, 2015).

No existen cifras de centros de terapias corporales. No obstante, la técnica corporal más masificada en el país y con más adeptos son los estudios de yoga con un segmento de negocio y mayores proyecciones de crecimiento entre hombres y mujeres.

Las terapias alternativas están regidas por la Ley 1164 de 2007, Ley del Talento Humano en Salud, establece las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud. Define la medicina y terapias alternativas como “aquellas técnicas prácticas, procedimientos, enfoques o conocimientos que utilizan la estimulación del funcionamiento de las leyes naturales para la autorregulación del ser humano con el objeto de promover, prevenir, tratar y rehabilitar la salud de la población desde un pensamiento holístico.”

En relación con su ejercicio, el artículo 19 señala:

Los profesionales autorizados para ejercer una profesión del área de la salud podrán utilizar la medicina alternativa y los procedimientos de las terapias alternativas y complementarias en el ámbito de su disciplina, para lo cual deberán acreditar la respectiva certificación académica de esa norma de competencia, expedida por una institución de educación superior legalmente reconocida por el Estado.

Las ocupaciones del área de la salud de acuerdo con la respectiva certificación académica podrán ejercer las diferentes actividades funcionales de apoyo y

complementación a la atención en salud que en materia de medicina y terapias alternativas y complementarias sean definidas.

Aunque existe esta ley, la mayoría de las terapias alternativas se manejan en el orden de la informalidad y no existen en el país instituciones reconocidas que formen en terapias corporales y por tanto las entidades que ofrecen formaciones no están avaladas por el ministerio.

Los terapeutas se han venido formando en instituciones con aval de las diferentes asociaciones por dentro y fuera del país, lamentablemente pocos terapeutas están certificados. Como lo menciona Vladimir Charry, terapeuta corporal, “en este mercado hay mucho charlatán que no se da cuenta que está jugando con la salud de las personas”. (V. Charry, entrevista personal, 16 de abril de 2016).

3.3. DOFA del sector *wellness* o bienestar

Tabla 1. DOFA del sector *wellness* o bienestar

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de profesores y terapeutas certificados. • Informalidad en el sector y falta de regulación acorde con el mercado cambiante. • Falta de conocimiento de terapias corporales por el mercado. • Sector poco organizado y estructurado. • Falta de estudios sectoriales. • Está enfocado en un segmento con capacidad adquisitiva orientado a personas de estratos altos (4, 5 y 6). • Alta competencia con todo el sector de entretenimiento y <i>wellness</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector de la población que busca bienestar y equilibrio mente-cuerpo. • Aumento de la esperanza de vida e interés por llegar con una mejor condición. • Una vida moderna cada vez más estresante, que estas terapias ayudan a contrarrestar. • Mercado masculino en crecimiento de terapias. • Crecimiento del turismo de salud en Colombia en especial el de <i>wellness</i>. • Volver más asequible a personas con menos capacidad adquisitiva. • Crecimiento del segmento de niños adulto mayor.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio 100% incluyente, bueno para todo el mundo. • Segmento del <i>wellness</i> o bienestar en auge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del consumo país por situación macroeconómica (PIB, inflación, tasas de interés). • Crecimiento de congestión vial en la movilidad en Bogotá que afecta el desplazamiento.

3.4. Terapias corporales

Existen infinidad de terapias corporales que buscan a través del trabajo con el cuerpo, como principal herramienta y más “cercana”, llegar a mayores niveles de conciencia y bienestar en el ser humano.

Las terapias corporales pueden mejorar la calidad de vida de personas con alguna enfermedad o de cualquier persona que quiera tomar mayor conciencia de sus capacidades, alcanzar un mejor bienestar, salud física, aprendizaje y desarrollo personal. Se describen algunas terapias corporales *grosso modo*:

- Yoga: el Yoga es una práctica india milenaria que significa en sánscrito “integridad, integración y unión” del ser físico y mental con el ser espiritual. Surgió hace 5.000 años en el noroeste de la India y se ha venido extendiendo en todo el mundo como una técnica para conservar la salud física, mental y emocional (Yogoteca, 2015).

El primer ministro indio, Narendra Modi (UN, s.f.), presentó el texto en un discurso pronunciado en la 69 sesión de la Asamblea General de las Naciones Unidas, en el que dijo:

El yoga es un don inestimable de nuestra antigua tradición. El yoga representa la unidad de la mente y el cuerpo, el pensamiento y la acción. Es importante coordinar todos esos aspectos. Ese enfoque holístico es valioso para nuestra salud y nuestro bienestar. El yoga no se trata solo de ejercicios, se trata de una manera de descubrir el sentido de identidad de uno mismo, el mundo y la naturaleza.

En la misma Asamblea General, el presidente de la Asamblea, Sam Kutesa, subrayó que: “Durante siglos, los pueblos de toda condición han practicado yoga, reconociendo su encarnación singular de la unidad entre la mente y el cuerpo. El yoga une al pensamiento y la acción en armonía”.

Existen diferentes tipos de yoga y corrientes, desde los más clásicos o antiguos a los más modernos. En occidente los más conocidos son Hatha Yoga, Kundalini, Bikram Yoga, AcroYoga, Vinyasa Yoga, Hot Yoga, Yoga de la Risa y Bhakti Yoga.

- **Bioenergética:** creada por el estadounidense Alexander Lowen (1910-2008) a partir de los trabajos de su maestro Willhelm Reich, es una psicoterapia corporal que través de ejercicios corporales, de respiración y expresión busca eliminar los bloqueos físicos y psíquicos que sufren las personas. (IIBA, s.f.).

- **Biodanza:** de acuerdo por la definición por la International Biocentric Foundation (IBF, s.f.), la biodanza es un sistema de integración humana, renovación orgánica, reeducación afectiva y reaprendizaje de las funciones originarias de vida. Su metodología consiste en inducir vivencias integradoras por medio de la música, del canto, del movimiento y de situaciones de encuentro en grupo. Creada por el chileno Rolando Toro, la biodanza busca potencializar en cinco funciones vitales o líneas de vivencias: vitalidad, sexualidad, creatividad, afectividad y trascendencia.

- **Feldenkrais:** el método Feldenkrais TM de educación somática es un proceso de aprendizaje que permite desarrollar la conciencia y la inteligencia del cuerpo al moverse (Feldenkrais, s.f.). Se basa en la capacidad de aprendizaje del sistema nervioso y en la toma de conciencia de cuerpo en movimiento para descubrir nuevas opciones (Feldenkrais, s.f.).

- **Movimiento auténtico:** Movimiento auténtico es una danza movimiento terapia con raíces en fundamentos de la psicología Junguian. La Asociación de Psicología analítica en Colombia (ADEPAC, s.f.) lo define así:

Movimiento auténtico es un abordaje corporal simbólico que posibilita la apertura y expresión creativa de contenidos del mundo interno a través del movimiento y de

la función imaginativa de la psique. Conocido como orientación Junguiana en Danza Movimiento Terapia (DMT), esta forma de trabajo facilita el desarrollo de la percepción kinestésica, la actitud empática y el sentido de presencia corporizada, los cuales son considerados elementos fundamentales en DMT y en toda práctica terapéutica.

Esta técnica se puede desarrollar individual o grupalmente y permite que el movimiento surja de alguien que se mueve, o movedor, y otro que mira, o testigo. (ADEPAC, s.f.).

- Pilates: El método Pilates, creado por el alemán Joseph Hubertus Pilates, es un sistema de acondicionamiento físico y mental que desarrolla los músculos internos para mantener el equilibrio corporal y mental (Ochoteco y Colella, 2008).

Existen un sinnúmero de terapias corporales que no se describen a detalle pero que son importantes, entre ellas 5Rhythms, Rio Abierto, Gimnasia Consciente, TRE (Trauma Releasing Exercise), Musicoterapia –DMT, Eutonía, Danzaterapia.

4. Metodología

Para este trabajo se realizará una investigación empírica con el fin de dar respuesta al modelo de negocio Canvas.

Para conocer el mercado actual de técnicas corporales en la ciudad de Bogotá y hacer una estimación del mercado potencial, se realizará un análisis de mercado en cuanto a estas técnicas a través de:

- Investigación en Internet de sitios de yoga, gimnasios y técnicas corporales para conocer el número de sitios reportados.
- Visita a diferentes sitios de técnicas corporales como cliente incógnito para conocer el mercado, propuestas de valor, recursos claves, precios y locaciones.
- Encuestas a clientes potenciales para conocer sus preferencias, necesidades, precios que están dispuestos a pagar, etcétera.
- Entrevistas a profesores de yoga y de otras terapias corporales.
- Se determinará los nueve bloques propuestos por el modelo de negocios Canvas.
- Con la información obtenida se construirá la estructura de ingresos y costos que viabilice el modelo.

5. Resultados

Se espera, a partir del estudio de mercado construir un modelo de negocio rentable de terapias corporales que satisfaga las necesidades de los clientes con una propuesta clara de valor y que pueda ser replicado a gran escala.

5.1 Oferta en Bogotá

En Bogotá existen diferentes sitios solamente dedicados a la práctica de yoga, también se puede practicar en cajas de compensación y gimnasios. Las otras terapias corporales se realizan en centros terapéuticos, pero no son muy constantes y menos masivas. No hay ningún sitio donde se haga movimiento auténtico de forma constante.

En general, los centros de yoga se manejan por costo por clase y a medida que se compran más clases se realiza descuento, la mayoría ofrece clases prenatales y algunos para niños.

Se hace una descripción de algunos centros de yoga representativos con información secundaria tomada de sus páginas *web*:

- HappyYoga:



Figura 5. Logo Happyyoga

Se crea en el año 2005 cuando dos amigas deciden traer la academia donde se formaron como profesoras de HappyYoga en Barcelona. Actualmente, cuenta con cuatro sedes en Bogotá y

una en Chía. Su oferta se centra en Kundalini y Hatha Yoga y también ofrece diferentes cursos y formación para profesores. (HappyYoga, s.f.). Seguidores en Facebook: Happy Yoga Colombia 9.388 (Facebook, 2016).

- YogaSpace:



Figura 6: Logo YogaSpace

Con sede en el norte de Bogotá, se proclama como único centro certificado de Power Yoga en Colombia y el único centro de yoga reconocido por la Secretaría de Salud de Bogotá como IPS por integrar medicina integrativa (Yoga Space, s.f.).

Este centro incluye en su matrícula una valoración médica con sus especialistas en Medicina Integrativa, una sesión personalizada de yoga y talleres de Power Yoga (YogaSpace, s.f.). Seguidores en Facebook: 2.013 (Facebook, 2016).

- Yoga Viva:



Figura 7. Logo Yoga Viva

Comunidad y espacio centrado en yoga y meditación con sede en Bogotá y en Chía. Cuenta con clases de yoga, talleres, retiros y actividades gratuitas. Comprende una oferta más amplia con talleres de abundancia, constelaciones familiares, cursos de alimentación entre otros. (Yoga Viva, s.f.). Seguidores en Facebook: 19.153 (Facebook, 2016).

- Bikram Yoga



Figura 8. Logo Bikram Yoga Colombia

Bikram Yoga es una serie de 26 posturas (asanas) patentadas por el indio Bikram Choudhury. Se practica a 42 ° C. Único centro avalado y certificado por Bikram Choudhury. Seguidores en Facebook: 2.857 (Facebook, 2016).

- Natural Yoga

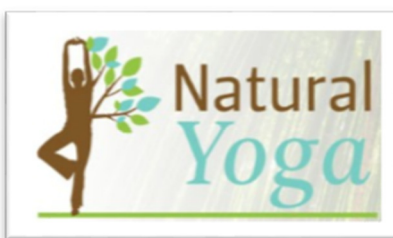


Figura 9. Logo Natural Yoga

Cuenta con dos sedes en el norte de Bogotá. Las clases son de Yoga Básico, Hatha Yoga, y Yoga Terapéutico. Ofrece terapias alternativas y masajes. Cuenta con convenios con Colmédica, Uniandinos, Fedegolf, Protección, Networking de mujeres reales, Redcord. (Natural Yoga, s.f.). Seguidores en Facebook: 7.587 (Facebook, 2016).

- Prana Yoga Colombia:



Figura 10. Logo Prana Yoga

Ofrece diferentes tipos de yoga desde Hot Yoga hasta Aeroyoga, y también hacen parte de su portafolio Capoeira, Danza, Pilates, Yoga Niños, Servicios de Doula. Cuenta con convenios con Sura y Colsanitas. (Prana Yoga, s.f.). Seguidores en Facebook: 4.897 (Facebook, 2016).

- Evolation Yoga



Figura 11. Logo Evolation

Primer estudio en Latinoamérica de la cadena Evolation Yoga, conglomerado de Hot Yoga en el mundo, Bikram y Vinyasa Flow. Un sitio moderno con dos sedes en el norte de Bogotá. En su portafolio también ofrece yoga para empresas y terapias alternativas como acupuntura, reiki, reflexología, terapia de columna, terapia emocional y moxibuti3n. En sus instalaciones ofrece una cafetería saludable (Evolutionyoga, s.f.). Seguidores de Facebook: 4.814 (Facebook, 2016).

A continuación se hace un comparativo de precios y horarios de las anteriores escuelas de yoga:

Tabla 2. Comparación de centros de yoga en Bogo

Item	HappyYoga	YogaSpace	YogaViva	Natural Yoga	PranaYoga	Evolution
Matrícula	N.A.	\$ 125.000	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 55.000
1 clase	\$ 40.000	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 32.000	\$ 35.000	\$ 40.000
4 clases	\$ 115.000	\$ 110.000	\$ 125.000	\$ 115.000	\$ 130.000	\$ 155.000
8 clases	\$ 210.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 195.000	\$ 200.000	\$ 275.000
12 clases	\$ 265.000	N.A.	N.A.	\$ 230.000	\$ 260.000	\$ 345.000
20 clases	\$ 330.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
30 clases	\$ 420.000	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
1 semana ilimitada	N.A.	\$ 89.000	\$60.000 solo para alumnos nuevos		N.A.	\$49.000 por una semana consecutivos
1 mes ilimitado	\$ 210.000	\$ 199.000	\$ 250.000	\$ 295.000	\$ 340.000	\$ 390.000
Primera clase	Cortesía	N.A.	invitación	N.A.	N.A.	N.A.
Trimestre ilimitado	N.A.	\$ 650.000	N.A.	\$ 700.000	N.A.	\$ 920.000
Semestre ilimitado	N.A.	\$ 1.150.000	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 1.600.000
Año ilimitado	N.A.	\$ 1.950.000	N.A.	N.A.	N.A.	\$ 2.295.000
Horarios Clases	lunes a viernes de 6.30 a.m. a 12.15 p.m. y de 3.30 a 7.30 p.m. sábado y domingo 9 a.m. a 10.30 a. m	lunes a viernes de 6.00 a.m. a 10.00 a.m. y de 5.30 a 8.30 p.m. sábado 8.30 a.m. a 10.00 a.m domingo 8.00 a.m. 11.30 a.m.	lunes a viernes de 7.30 a.m. a 10.30 p.m. y de 5 a 7 p.m. sábado y domingo 9 a.m.	lunes a viernes de 8.30 a.m. a 10.00 a.m. y de 4.30 a 8.30 p.m. sábados 8 a.m. a 1.00 p.m	lunes a viernes de 6.45 a.m. a 12.15 p.m. y de 6.30 a 7.30 p.m. sábado 10.30 a.m y domingo 10.00 a.m	lunes a viernes de 6.00 a.m. a 10.00 a.m. y de 6.15 a 8.00 p.m. sábado y domingo 8.15 a.m. a 10.00 a.m.

A continuación se realiza la matriz de comparación de consumidores de los estudios de yoga. Para tomar los criterios se tuvo en cuenta si están marcando la tendencia en cuanto a otros tipos de yoga, si manejan blogs, página web y otros servicios como talleres, si ofrecen medicina, formación, etcétera.



Figura 12. Matriz de consumidores de estudios de yoga

5.2 Modelo Canvas terapias corporales

5.2.1 Segmentos de mercado

Para identificar el segmento al que se orientará el centro corporal, se realizó una encuesta con 10 preguntas a una muestra 112 personas, con los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿Cuál es tu rango de edad y tu sexo?

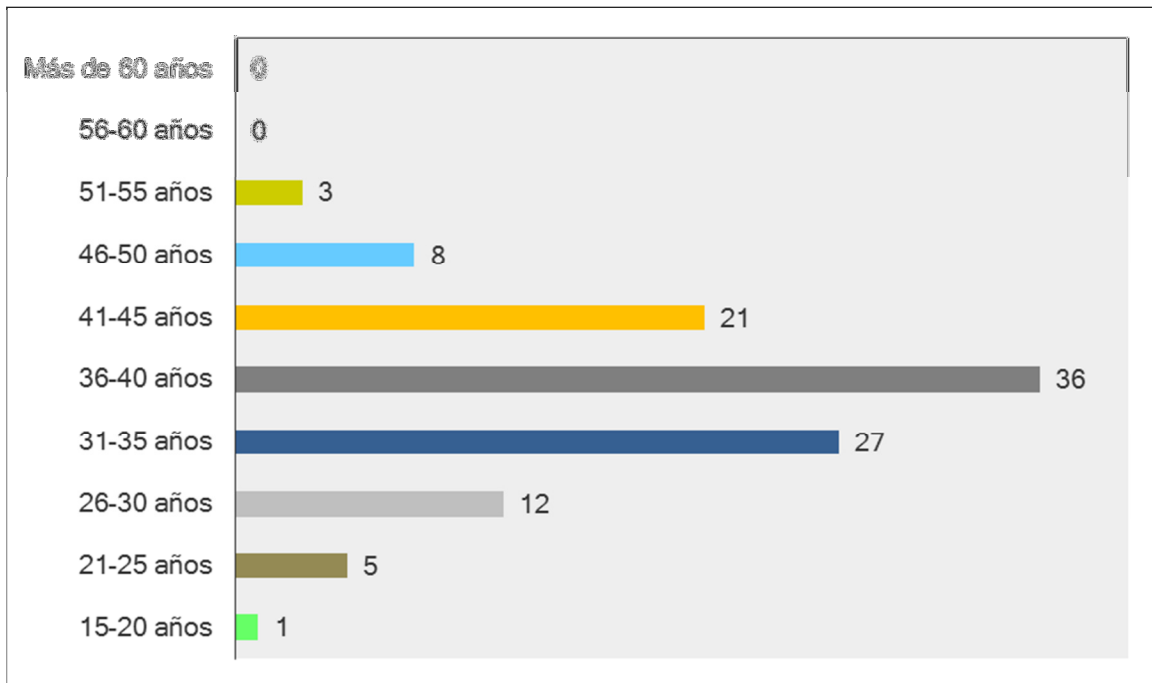


Figura 13. Rango de edad

El 32% corresponde al rango de edad de 36-40 años, el 24% de 31-35 años y el 19% en el rango de 41-45 años.

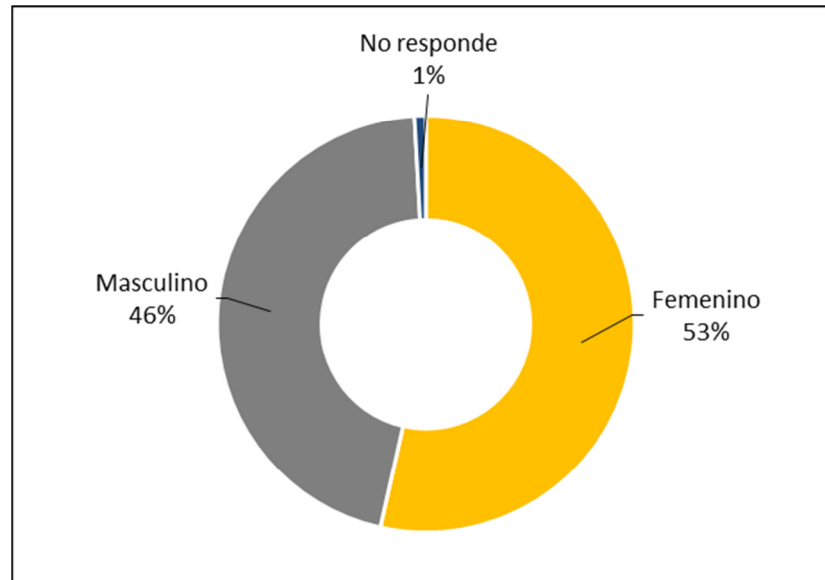


Figura 14. Sexo

El 53% (59) corresponde al sexo femenino y el 46% (52) al sexo masculino, el 1% (1) no responde a esta pregunta.

Pregunta 2: ¿Cuál es tu estrato?

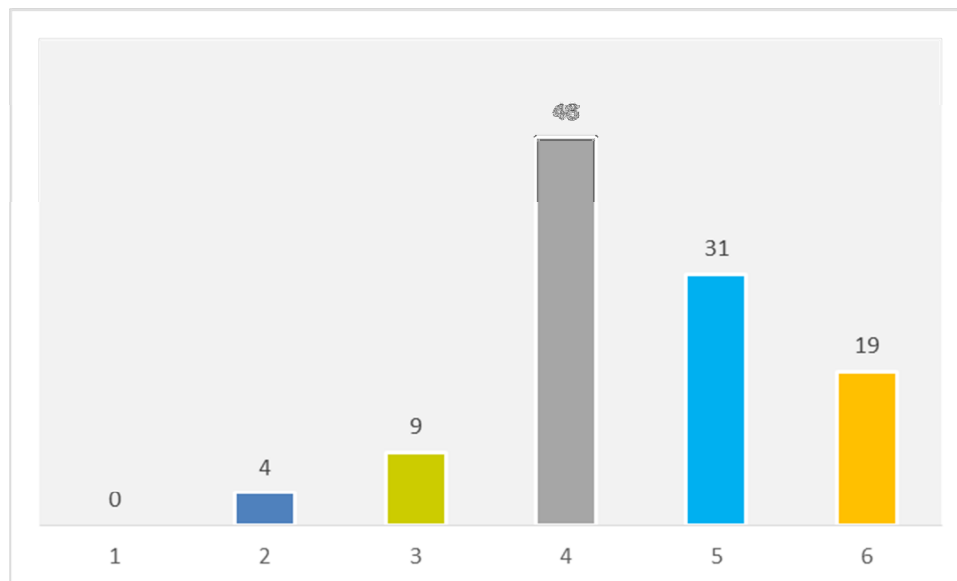


Figura 15. Estrato

El 43,24% (48) está en el estrato 4, el 27,93% (31) en 5 y el 17,12% (19) en el estrato 6.

Pregunta 3: ¿Conoces o desearías tener una experiencia en terapias corporales como Yoga, Pilates, Movimiento Auténtico, Feldenkrais, Biodanza, entre otros?

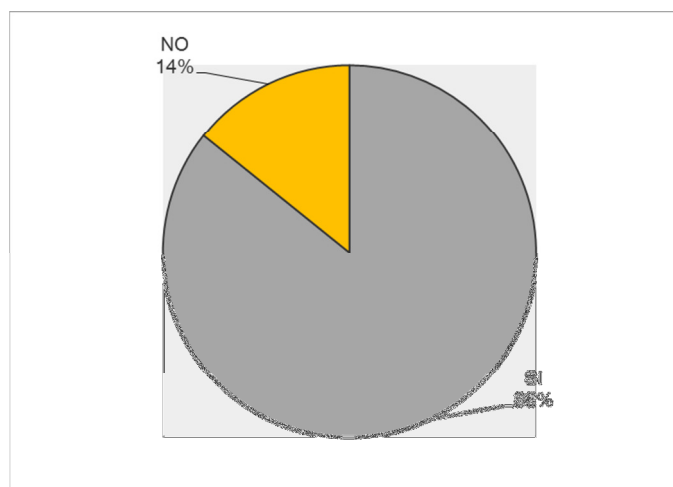


Figura 16. Interés por experiencia en terapias corporales

El 85,71% (96) está interesado en terapias corporales en contraste con el 14,29% (16) que no está interesado. El 89% (54) de las mujeres están interesadas en terapias corporales en comparación con el 82% de los hombres (41).

Pregunta 4: ¿Cuáles son los obstáculos que has encontrado?

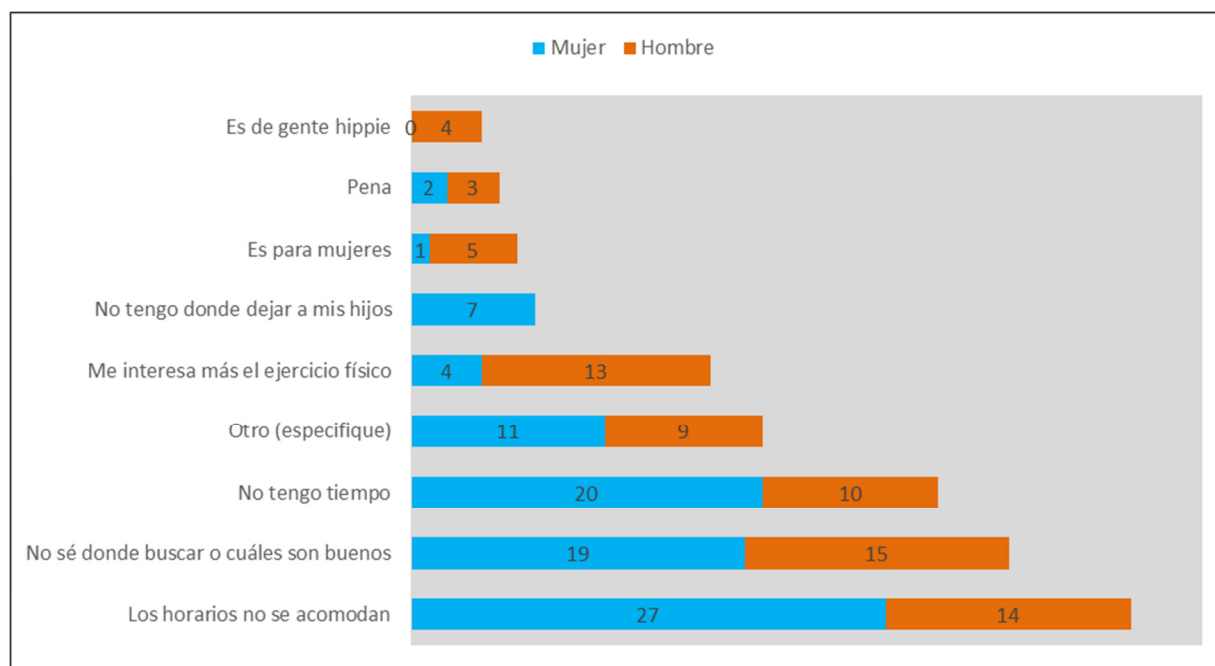


Figura 17. Obstáculos para practicar terapias corporales

El 39,81% (41) considera que los horarios no se acomodan, el 33,01% (34) no sabe dónde buscar o cuáles son buenos, el 29,13% (30) no tiene tiempo, el 16,50% (17) está interesado más el ejercicio físico, 6,8% (7) no tiene donde dejar a sus hijos, el 5,83% (6) considera que es para mujeres, el 4,85% (5) pena y el 3,88% (4) considera que es para gente *hippie*.

Se transcriben los comentarios: Me gustaría a domicilio; no son muy comunes ni fáciles de encontrar, adicionando lo costoso de algunas; no sé cuál sitio; no he encontrado obstáculos, los practico; presupuesto; no es algo que me interese hacerlo muy seguido; cercanía a la casa; no se me había ocurrido; son actividades muy costosas; no hay tanta oferta; desconocimiento de alcance de beneficios y su equivalencia o reemplazo de ejercicio tradicional; financiación; dinero; desplazamiento, no hay cerca de mi casa; flexibilidad, busco un esquema que vincule a toda mi familia y sea flexible en horarios; a pesar de que tengo Pilates en el gimnasio, todavía no me he acercado a preguntar; los altos precios.

Pregunta 5: De 1 a 5, donde 5 es el mayor interés, ¿cuáles de las siguientes opciones te interesan más?

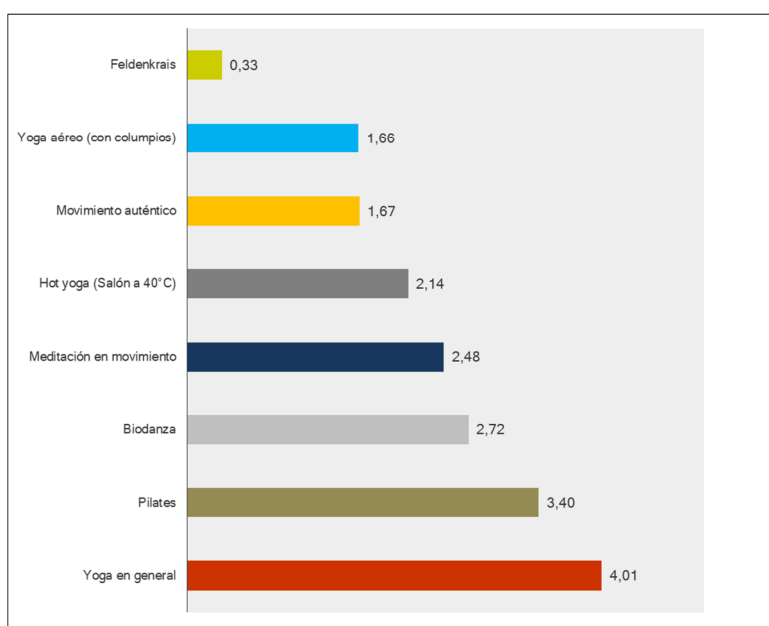


Figura 18. Promedio de interés en tipos de terapias corporales

El interés promedio en yoga en general es, de 1 a 5, 4,01; en Pilates, 3,4; en Biodanza, 2,72; en meditación en movimiento, 2,48; en Hot Yoga, 2,14. De los que respondieron a la pregunta, el 86% (74) no conoce Feldenkrais, el 56% (49) Movimiento Auténtico, el 37%(32) Yoga Aéreo y el 36% (32) meditación en movimiento.

Entre las terapias corporales que mencionan adicionales a las anteriores, se encuentran Meditación Trascendental, Masaje/Spa, Taichí, 5 Ritmos y artes marciales.

Pregunta 6: ¿Cuáles son las principales razones por las que desearías tener una experiencia en terapias corporales?

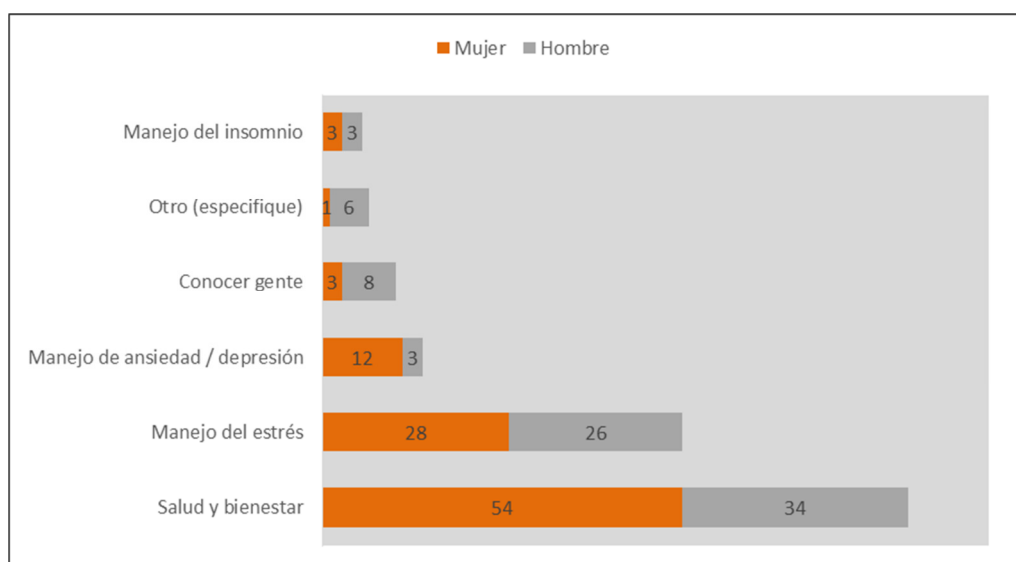


Figura 19. Razones para tener una experiencia en terapias corporales

El 86,3% (88) las busca por salud y Bienestar; el 52,9% (54) por manejo del estrés, el 14,7% (15) por manejo de ansiedad/depresión. Otros motivos por buscar terapias corporales son relajación, desarrollo personal, crecimiento de estado de consciencia, estructurar pensamiento y organizar ideas, curiosidad, proceso personal e incrementar flexibilidad.

Pregunta 7: ¿Cuántas veces por semana asistirías?

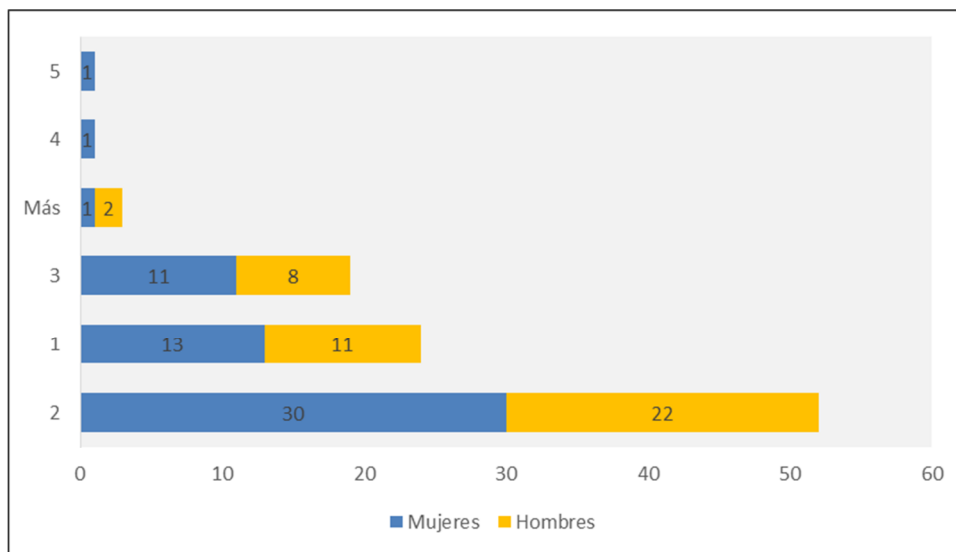


Figura 20. Frecuencia semanal

El 51% (52) iría dos veces por semana, el 25,5% (26) iría una vez, el 18,6% (19) tres veces.

Pregunta 8: ¿Para ti qué es importante al momento de escoger el sitio? Donde 5 es más importante.

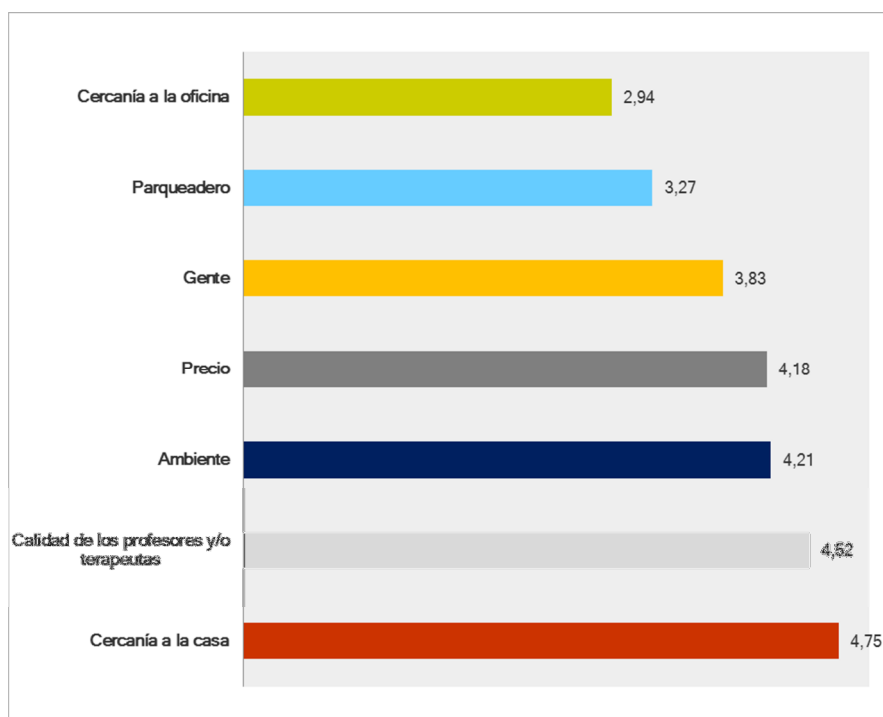


Figura 21. Promedio de importancia al momento de escoger el sitio

Con un promedio ponderado de 4,75, 101 personas desearían que los sitios estuvieran ubicados cerca a su casa, con 4,52 (92) les importa la calidad de los profesores/terapeutas, con 4,21 (89) buscan ambiente, con 4,18 (89) buscan precio. Entre otros comentarios buscan que sea limpio y bonito y que cuente con facilidades como cuidar al hijo.

Pregunta 9: ¿Cuáles de los siguientes servicios adicionales te interesaría y estarías dispuesto a consumir? Donde 5 es de mayor interés.

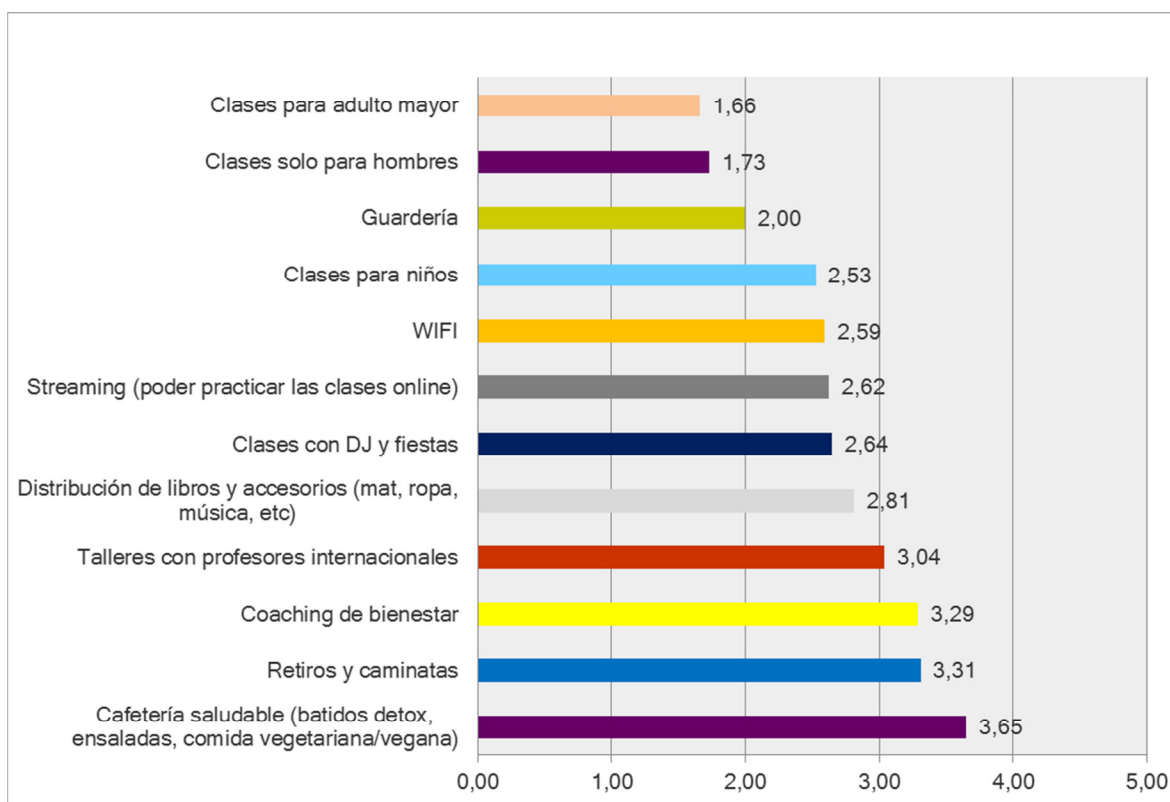


Figura 22. Servicios adicionales

En promedio ponderado de 1 a 5, con 3,65 les interesa una cafetería saludable (batidos detox, ensaladas, comida vegetariana/vegana); 3,31 retiros y caminatas, 3,29 *coaching* de bienestar, 3,04 talleres con profesores internacionales.

Pregunta 10: ¿Cuál es el valor máximo estarías dispuesto a pagar por sesión?

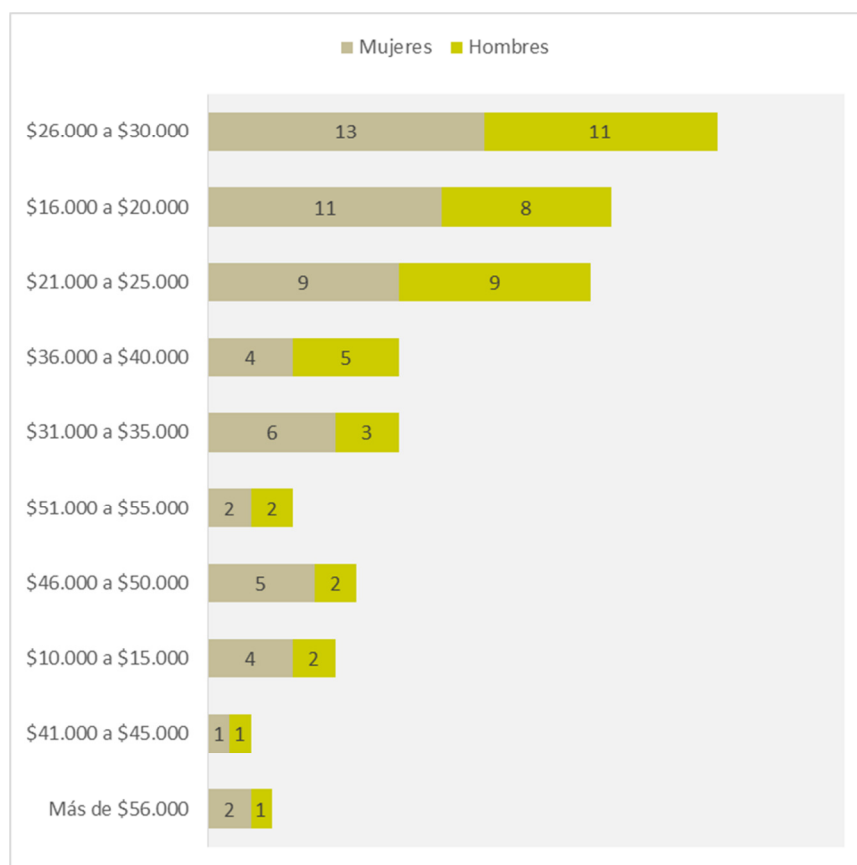


Figura 23. Valor máximo por sesión

El 66% (67) está dispuesto a pagar menos o hasta \$30.000. El 34% (35) estaría dispuesto a pagar por encima de los \$30.000. En general, no se aprecia mucha diferencia por género en el valor que estarían dispuestos a pagar.

“De acuerdo con el profesor de yoga Amaya, el yoga y en general estas terapias corporales son elitistas y dirigidas a estratos altos, personas de bajos recursos no pueden acceder a ellas tan fácilmente. Además, señala que esta población, aparte de contar con el poder adquisitivo, cada vez está más abierta a terapias psicoterapéuticas. Como él mismo lo indica, los estratos bajos no se pueden dar este lujo” (J. Amaya, entrevista personal, 3 de abril de 2016).

Se discriminan los segmentos en que se enfocará el centro corporal de acuerdo con la información obtenida:

- **Hombres y mujeres interesados en bienestar y equilibrio mente-cuerpo:** el segmento principal en que se enfocará el centro son hombres y mujeres de estratos 4, 5 y 6, con edades alrededor de 20 a 50 años que estén interesados en bienestar y en equilibrio mente-cuerpo.
- **Mujeres embarazadas:** este momento es fundamental en la vida de las futuras madres y la mayoría de escuelas de yoga ofrecen yoga prenatal para ayudarlas a tener más conciencia de su cuerpo sus emociones, aumentar su flexibilidad y prepararlas para el parto.
- **Adultos mayores:** “A lo largo del tiempo se evidencia un aumento progresivo de la población, especialmente del grupo de los adultos mayores, lo que representa para el país un desafío en cuanto a políticas sociales y recursos se refiere” (Arango y Ruiz, s.f.). En el estudio por Arango y Ruiz, desarrollado para la Fundación Saldarriaga Concha, se describe como esta población tiene unas necesidades especiales: más de la mitad de mayores de 60 años vive por debajo de la pobreza, este segmento es el que está creciendo más rápido comparado con el total de la población y de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, el crecimiento de la población adulta mayor trae consigo inevitablemente un aumento de enfermedades como las demencias y la depresión, siendo considerada esta última el principal problema de salud mental que enfrentará el mundo del futuro (Arango y Ruiz, s.f.).
- **Niños:** cada vez a los niños se les presiona para hacer parte del mundo competitivo, tampoco tienen tiempo entre el colegio, los deberes escolares y las actividades extracurriculares. Terapias como el yoga y el *mindfulness* (plena conciencia) han ayudado a

los niños a tomar conciencia de su respiración, estar más presentes en el aquí y en el ahora y apoyarlos a mejorar su aprendizaje, creatividad y conectarse con sus emociones.

- **Corporativo:** las empresas cada vez se enfocan más en el riesgo psicosocial de sus empleados para disminuir y evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Con mayor importancia a partir del Decreto número 1443 de 2014 donde se dictan las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) por todas las empresas y que fue modificado siguiendo los lineamientos de la Organización Internacional del Trabajo, OIT.

- **Terapeutas y profesores:** los terapeutas y profesores de cuerpo son los principales proveedores, pero también conforman un segmento de clientes para alquilarles consultorios y el espacio para sus talleres. Para tal fin, se hicieron entrevistas a tres terapeutas corporales.

5.2.2 Propuesta de valor

Con base a la metodología desarrollada por Osterwalder, Pigneur & Smith (2015), se determinará el perfil del cliente por los segmentos señalados a través de encuestas, observaciones directas y entrevistas informales, identificando sus alegrías, frustraciones y los trabajos que el cliente requiere que se hagan; y se identificarán por cada segmento la propuesta de valor, los productos y servicios que se ofrecerán, creadores de esas alegrías y aliviadores de frustraciones halladas (Osterwalder et al. 2015).

Se buscará identificar las necesidades insatisfechas o las oportunidades en Bogotá en el mercado de terapias corporales para lograr una propuesta de valor clara por cada segmento de cliente.

• **Hombres y mujeres interesados en el equilibrio mente-cuerpo:**

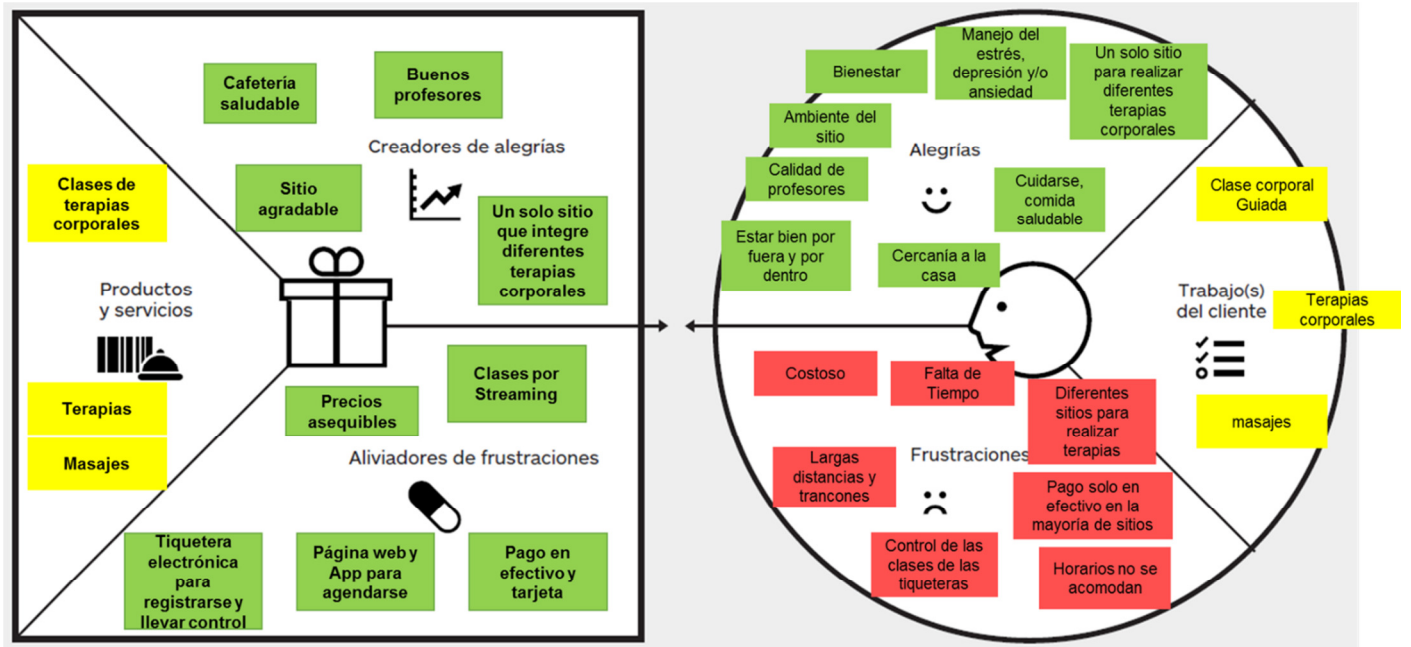


Figura 24. Lienzo de la propuesta de valor segmento mujeres y hombres

• **Mujeres embarazadas:**

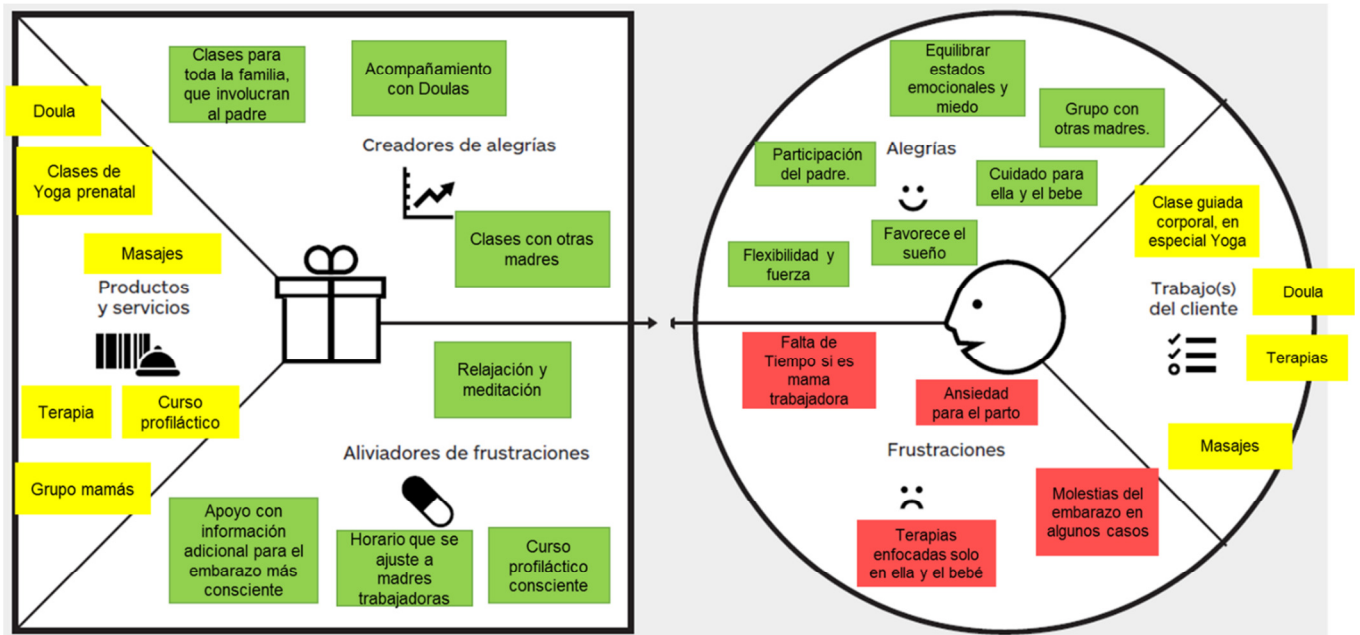


Figura 25. Lienzo de la propuesta de valor segmento mujeres embarazadas

• **Adultos mayores:**

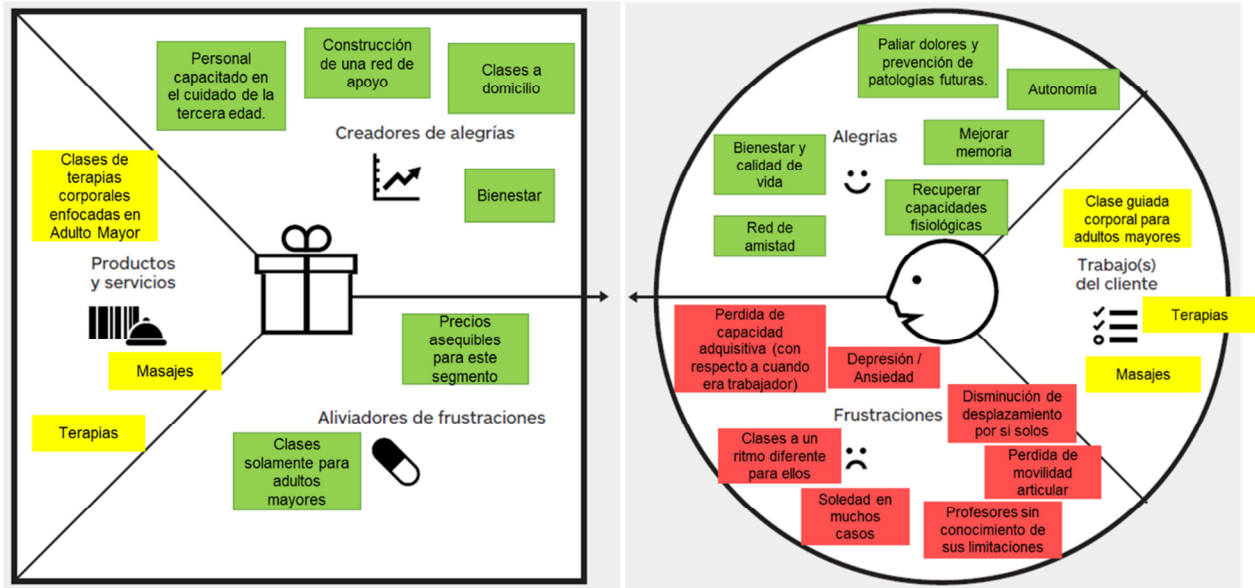


Figura 26. Lienzo de la propuesta de valor segmento adultos mayores

• **Niños:**

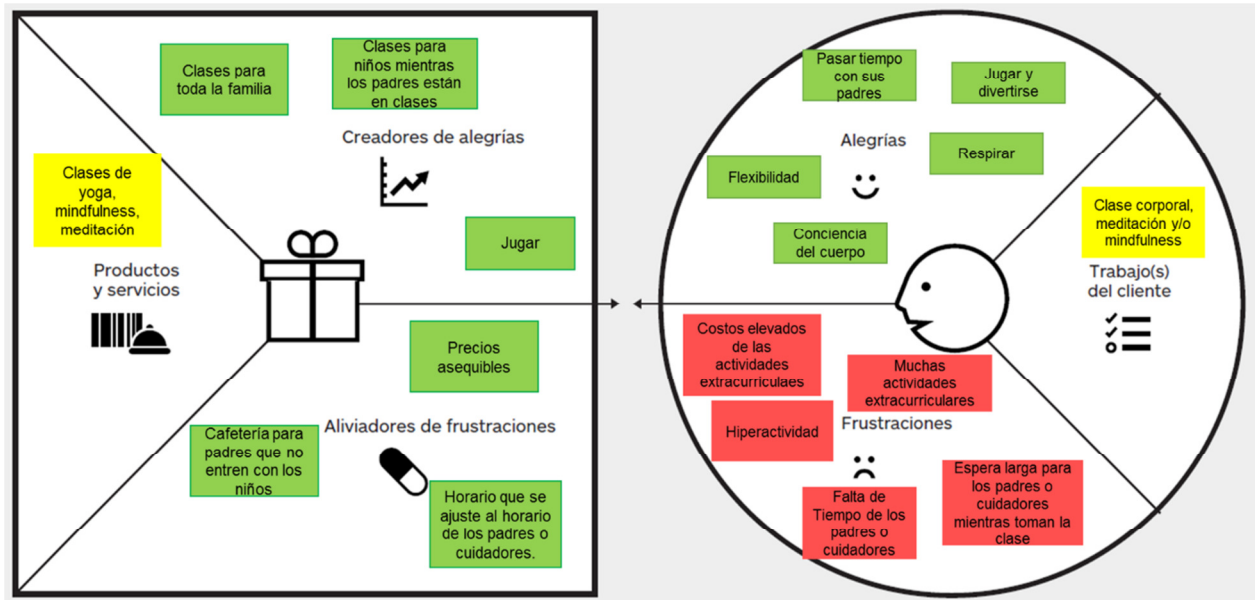


Figura 27. Lienzo de la propuesta de valor segmento niños

• **Corporativo:**

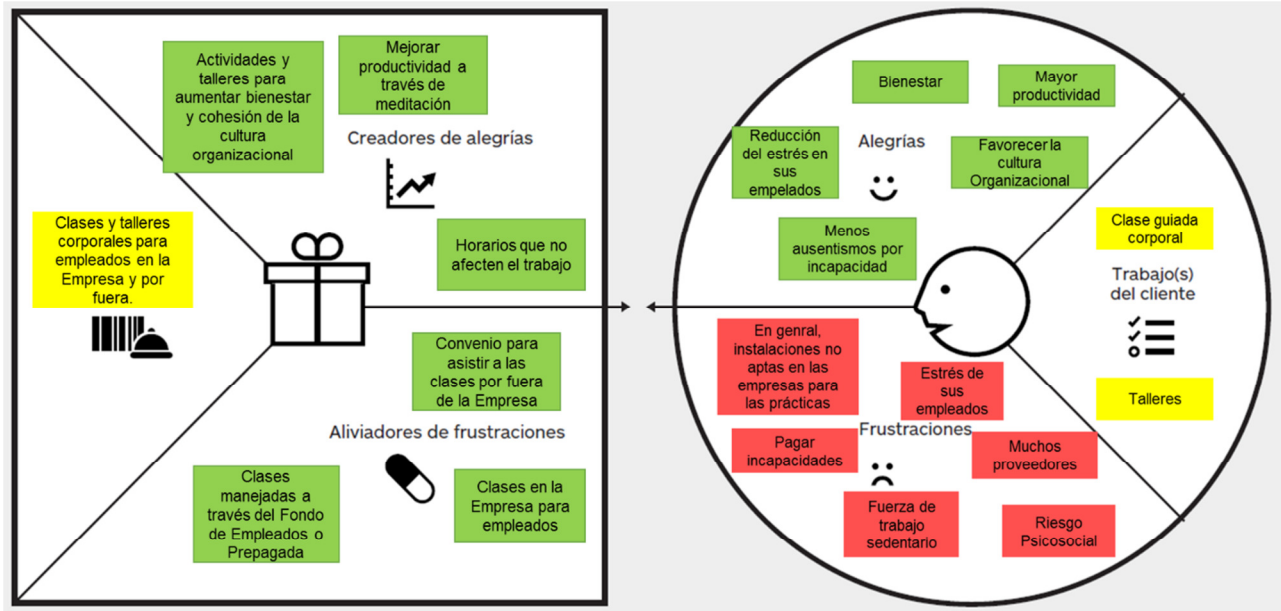


Figura 28. Lienzo de la propuesta de valor segmento corporativo

• **Terapeutas y profesores**

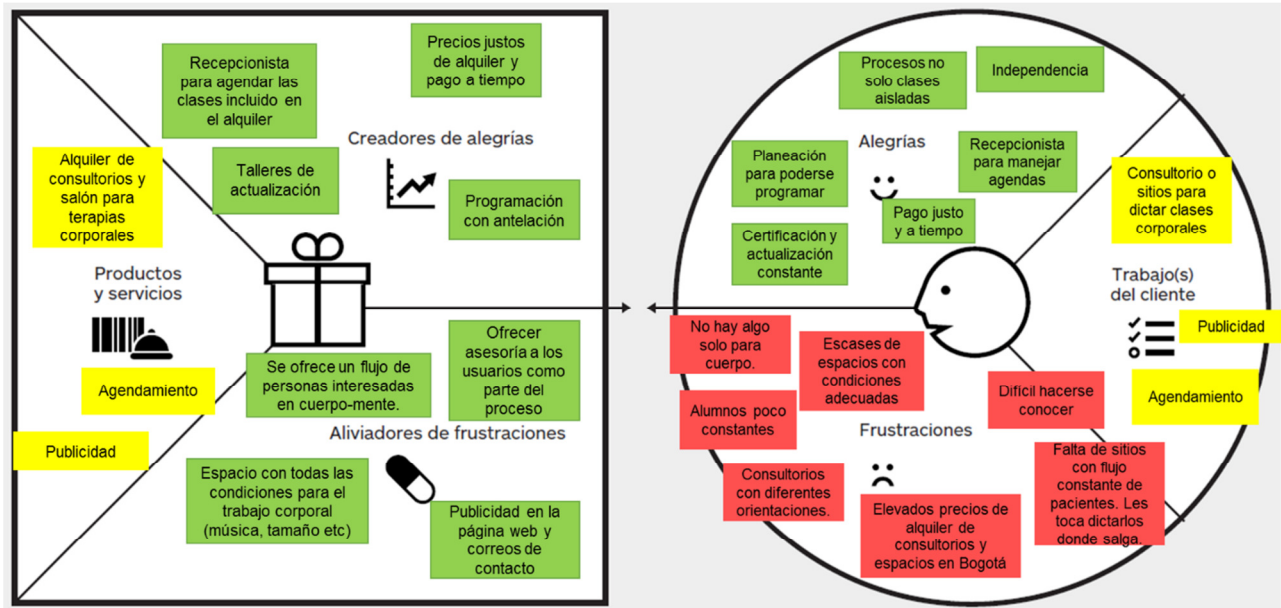


Figura 29. Lienzo de la propuesta de valor segmento terapeutas y profesores

La propuesta de valor es ofrecer un centro integral que gire alrededor del cuerpo con clases de diferentes tipos de yoga (Yoga en calor, Aeroyoga, Vinyasa, etc.), Pilates, Movimiento Auténtico, Feldenkrais, masajes, entre otros. Sería el primer centro en ofrecer en un solo sitio diferentes terapias corporales con una programación constante y centrado alrededor del cuerpo.

Así mismo, ofrecer pago electrónico y control de las clases a través de una tarjeta y *software* para facilidad de las personas y del centro. Con esta opción se pueden manejar paquetes atractivos (que es muy difícil llevando un registro manual), como descuentos en ciertos horarios y a cierto segmento, por ejemplo adultos mayores.

Ofrecer una opción a los padres de ir con sus hijos mientras están en clases, los niños recibirían clase de *mindfulness* o meditación en un salón anexo más pequeño. Para determinar el interés por esta opción se ofrecería los fines de semana y a medida que fuera creciendo la demanda se abrirían más espacios. Asimismo, se ofrecerán clases dirigidas para toda la familia los fines de semana.

En un futuro, ofrecer cafetería saludable con comida détox o “desintoxicante”, comida orgánica y batidos. Así como, venta de productos como *mats*, accesorios, libros y CDs.

Se crea la plantilla de *ad-lib* de la propuesta de valor: “Los ads-libs son una manera estupenda de dar forma a direcciones alternativas para tu propuesta de valor. Te obligan a señalar cómo piensas crear valor exactamente. Crea prototipos de entre tres y cinco direcciones rellenando los espacios en blanco de abajo” (Osterwalder et al. 2015).

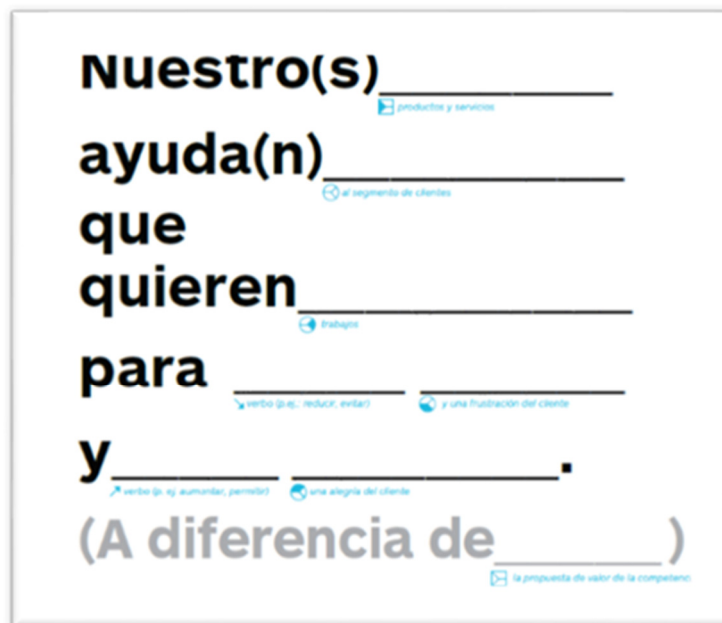


Figura 30. Plantilla de ad-lib de la propuesta de valor (Osterwalder et al, 2015)

- Mujeres y hombres: nuestros servicios ayudan a mujeres y hombres que quieren clases guiadas de terapias corporales y que buscan bienestar y conexión cuerpo-mente, ofrecemos más que solo clases de yoga.
- Adultos mayores: nuestros servicios de clases terapéuticas corporales para *seniors* ayudan a adultos mayores que quieren paliar dolores, prevenir patologías futuras y recuperar capacidades fisiológicas, autonomía y en general bienestar y calidad de vida.
- Mujeres embarazadas: nuestros servicios de clases prenatales ayudan a mujeres embarazadas que quieren clases guiadas corporales, que buscan equilibrar los estados emocionales, flexibilidad, fuerza, reducir las molestias del embarazo y compartir con otras madres. En lugar de ofrecer solo clases de yoga para la madre ofrecemos clases con la participación con padres.

- Niños: nuestros servicios de clases de yoga y *mindfulness* ayudan a niños y padres que quieren divertirse, adquirir plena conciencia y pasar tiempo en familia. Más que clases a niños ofrecemos la posibilidad de espacio en familia.
- Corporativo: nuestros servicios de clases corporales empresariales se orientan a las empresas que quieren clases guiadas para sus trabajadores con el fin de disminuir el estrés y riesgos psicosociales y aumentar la productividad, bienestar y favorecer la cultura organizacional.
- Terapeutas: nuestros servicios de alquiler de consultorios y salones ayudan a profesores y terapeutas corporales que quieren espacios asequibles para sus consultas y dictar clases corporales en instalaciones adecuadas, que cuenten con recepcionista, publicidad en nuestra página web, correos institucionales y flujo constante de personas interesadas en la conexión mente-cuerpo.

5.2.3 Canales

De acuerdo con la literatura de modelo Canvas, existen canales directos e indirectos como propios o con socios como se puede observar en la figura:

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct					
	Sales force					
	Web sales					
Partner	Indirect					
	Own stores	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
	Partner stores					
	Wholesaler					

Figura 31. Tipos de canales (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Los canales de distribución del modelo serán directos a través de sitio físico, página web, una aplicación App, redes sociales y voz a voz. Se describen los diferentes canales:

- Sitio físico: Se contará con las instalaciones adecuadas para las terapias corporales, con una recepción donde se brinde información de las clases, los horarios, y se pueda realizar el pago, como punto principal de contacto con los clientes activos y potenciales. Así mismo, con un salón con las dimensiones adecuadas para realizar las clases, de tres a cuatro consultorios para ofrecer consultas personalizadas y un salón alterno para ofrecer clases de *mindfulness* y meditación.

Para la localización del centro corporal se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- Costo arriendo y estrato: el centro estará ubicado en un sector de estrato 4, 5 o 6 con facilidad de acceso y proximidad de parqueadero. El segmento identificado no considera el aspecto de parqueaderos tan relevante porque lo que busca es que esté cerca a su casa. No obstante, para clientes potenciales que lleguen de una distancia que lo amerite se debe facilitar la accesibilidad. La condición de parqueadero es fundamental, dado el manejo del espacio público en la ciudad de Bogotá. Conveniencia es la primera razón por la cual las personas escogen un estudio de yoga. Ni siquiera la calidad del profesor, o lo bonito del espacio. Conveniencia quiere decir fácil de encontrar, llegar y fácil de parquear o de transporte (Mitchell & Grant, 2013).
- Cercanía a otro centro de yoga: así vayamos a ofrecer servicios adicionales es una competencia directa. Consecuentemente se buscará localizarlo en un rango superior a 10 cuadras a la redonda de otro centro.
- Accesibilidad: se debe identificar si tiene vías principales cerca y si es fácil llegar de diferentes puntos de la ciudad.
- Plan de Ordenamiento Territorial (POT): para determinar si donde se quiera ubicar tiene autorización comercial. Actualmente, el POT está en revisión, por lo cual para el ejercicio, nos basaremos en el POT vigente de la Secretaría Distrital de Planeación (s.f.).

En Google Maps podemos observar que la oferta de centros de yoga está concentrada en los sectores del nororiente de la ciudad, en los estratos 5 y 6.

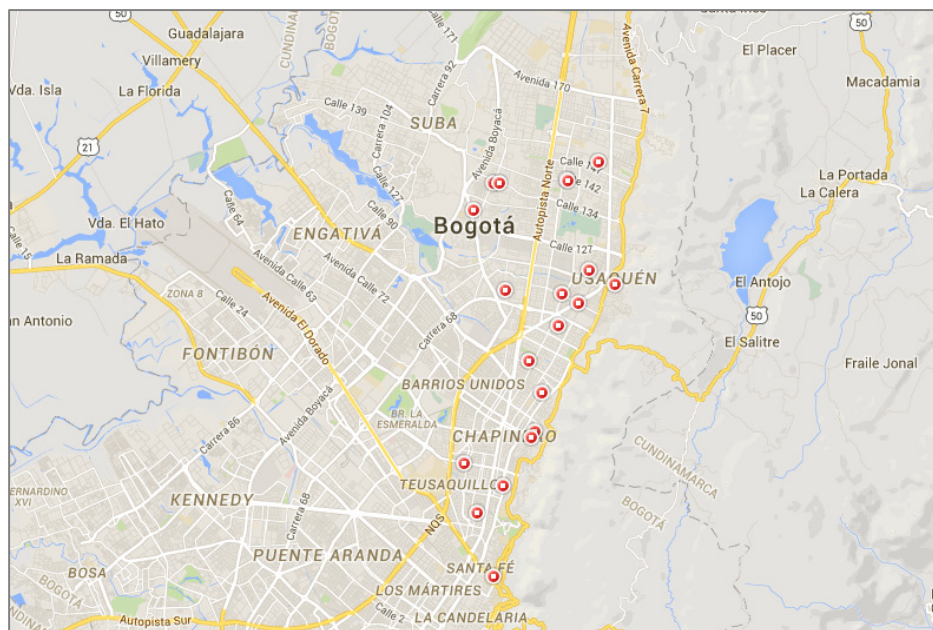


Figura 32. Ubicación de centros de yoga en Bogotá. (Google Maps, 2016)

Para la valoración, se asignó una calificación de 1 a 5, donde 5, de acuerdo con el juicio de expertos, es el mayor puntaje. En el caso del POT, se revisa si tiene autorización comercial, y si no, se descarta:

Tabla 3: Ponderación sector ubicación estudio de yoga

Variables	Peso	Usaquén	Chapinero	Santa Bárbara	Pasadena	Cedritos
POT		1	1	1	1	1
Cercanía otro centro de yoga	30%	1	2	3	4	4
Costo arriendo/estrato	40%	2	2	1	4	4
Accesibilidad	30%	4	5	4	4	3
TOTAL		2,3	2,9	2,5	4	3,7

De acuerdo con la ponderación, Pasadena en primer lugar y Cedritos son lugares ideales para localizar el estudio.

- **Página web:** El centro corporal contará con una página web con diseño optimizado para móviles con la siguiente información:
 - **Conócenos:** información de lo que se ofrece, breve historia y valores corporativos.
 - **Terapias:** explicación general de cada terapia corporal del portafolio con testimonios de personas y de terapeutas.
 - **Horario clases y talleres:** información con las clases semanales y talleres mensuales con la posibilidad de agendarse y cancelar.
 - **Precios:** toda la información de tiqueteras y pago en línea.
 - **Profesores:** perfil de los profesores y terapeutas, con foto y descripción con posibilidad de comunicarse con ellos o seguirlos en las redes sociales.
 - **Streaming:** las personas a las que no se les acomoden los horarios o que no puedan desplazarse, tendrán la oportunidad de conectarse para acceder a las clases que se presten para esta opción, mientras estén activas con tiquetera.
 - **Cómo llegar:** mapa para llegar al centro y posibilidad de agregarlo a dispositivos.
 - **Email newsletter:** opción de suscripción de correo electrónico con boletín de noticias.
 - **Fotos:** fotos del centro y de talleres.
 - **Blog:** con información relevante de salud y corporal.
 - **Postura:** postura del mes con sus beneficios y posibilidad que las personas suban sus fotos en las redes sociales.
 - **FAQ (Preguntas Frecuentes):** sección donde los clientes potenciales pueden encontrar las respuestas a muchas de las preguntas que les puedan surgir.

- *App*: con la aplicación, los clientes podrán realizar las opciones que también estarán accesibles en la página web: programación de clases y talleres, agenda y cancelación, revisión y compra de tiquetera y conexión vía *streaming* a las clases.
- Redes sociales: otra canal es a través de las redes sociales, Facebook e Instagram, donde podrán tener una cercanía mayor al estudio y ver los talleres, clases y demás eventos que surjan.

5.2.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes depende principalmente del segmento y de su grado de contacto con los diferentes servicios y con la creación de éstos. (Chase, Jacobs & Aquilano, 2014). Chase et al (2014) afirman que: “El término de *contacto del cliente* se refiere a su presencia física en el sistema, y la frase *creación del servicio*, al proceso de trabajo que implica la prestación del servicio mismo.”.

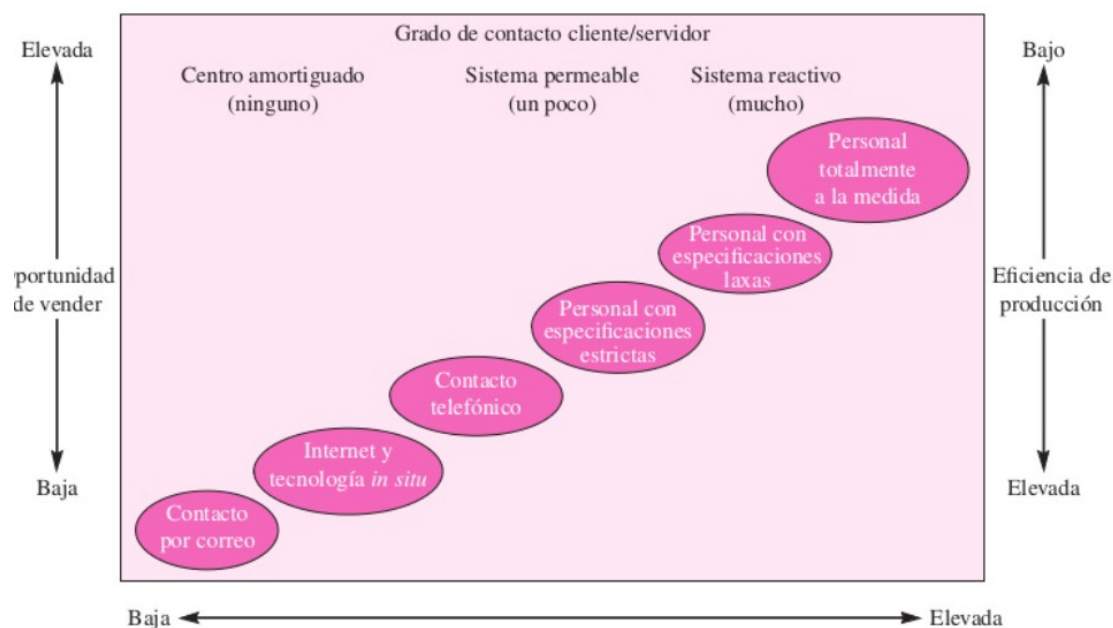


Figura 33. Matriz para el diseño de un sistema de servicios (Chase et al., 2014).

Con base en la matriz para el diseño de un sistema de servicio, se identifican cuatro grandes momentos clave del cliente con el servicio en el centro corporal:

- Contacto inicial: corresponde al primer contacto de los clientes con la empresa.
- Pago: corresponde al pago por los diferentes servicios.
- Agendamiento: corresponde a la programación en los diferentes servicios ofrecidos.
- Clase o talleres: hace referencia al servicio en sí y donde se materializa el servicio por parte del cliente.

Hay servicios transaccionales y procedimentales que pueden ser automatizados para garantizar una mejor eficiencia en el modelo y enfocarse más en la entrega de la propuesta de valor.

Con base en lo anterior, se propone la siguiente tabla con el tipo de relación con el cliente por el segmento (fila) y por el momento de servicio (columna):

Tabla 4. Tipo de relación con el cliente por segmento

	Contacto inicial	Pago	Agendamiento	Clase / Taller
Mujeres y hombres, mujeres embarazadas, niños y adultos mayores	Asistencia personal en el sitio. Página web.	Autoservicio por la página web o App. Asistencia personal <i>in-situ</i> .	Autoservicio por la página web o App. Asistencia personal <i>in-situ</i> o vía telefónica.	Asistencia personal dedicada presencial con especificaciones laxas para clases grupales o totalmente a la medida en el caso de clases individuales o talleres especializados.

				Semi-presencial por <i>streaming</i> .
Corporativo	Asistencia personal más dedicada en las empresas. Brochure y carta de presentación. Página web.	Asistencia personal.	Asistencia personal.	Asistencia personal totalmente a la medida.
Terapeutas (alquiler de consultorios y salones)	Asistencia personal	Autoservicio página web o a través de consignación. Asistencia personal <i>in-situ</i> .	Asistencia personal <i>in-situ</i> o vía telefónica.	Asistencia personal laxa.

A todos los segmentos se buscará fidelizarlos ofreciendo descuento por tiquetera, servicio al cliente y un portafolio atractivo.

5.2.5 Recursos clave

Hace referencia a los recursos más importantes que se requieren con el fin de definir la propuesta de valor. Osterwalder & Pigneur (2010) identificaron cuatro categorías: físicos, intelectuales, humanos y financieros. Se resumen por cada categoría los recursos clave:

- **Capital humano:** este recurso es el más importante en este modelo de negocios porque es un servicio terapéutico y corporal, la propuesta de valor solo se conseguirá si el personal humano es calificado, con habilidades y competencias, experiencia y actitud de servicio. La contención terapéutica y el acompañamiento son fundamentales por parte de los profesores y terapeutas en el transcurso de una sesión o una crisis.

- **Físicos:** para este modelo se requieren instalaciones físicas con las condiciones necesarias para el desarrollo de terapias corporales con un salón principal y consultorios:

- **Tamaño del salón principal:** ideal un salón de al menos 100 mts² para acoger mínimo 25 personas por clase.
- **Piso del salón:** en madera, ideal madera natural o en su defecto laminado de alto tráfico.
- **Altura del techo:** los techos bajos están descartados, porque se quieren ofrecer clases de Yoga Aéreo, por lo cual se requiere una altura mínima de 2,5 metros.
- **Luz:** debe tener muy buena luz preferiblemente natural.
- **Ambiente:** debe inspirar tranquilidad y paz, evitando la alusión a temas hinduistas.
- **Calefacción:** instalación de un sistema de calefacción en el salón para poder hacer Hot Yoga, una modalidad que está en crecimiento y es un factor diferenciador frente a otras escuelas que no la ofrecen.
- **Vestuarios y baños:** el centro tiene que disponer de vestuarios mixtos para que las personas se cambien y duchas para después de Hot Yoga y *lockers* para que las personas guarden sus pertenencias mientras asisten a clase.
- **Recepción:** un espacio para recibir a los usuarios y que cumpla la función de sala de estar.
- **Sonido:** se requiere un muy buen sonido en el salón para las clases.

- Consultorios: se requiere adecuar de tres a cuatro consultorios para terapeutas corporales con condiciones adecuadas con camilla.

• **Intelectual:** se requiere de la creación de una marca que dé los cimientos del negocio propuesto y lograr que cuando se piense en terapias corporales se piense en este modelo. Como es un modelo de servicios no patentable, un elemento fundamental es lograr un *know-how*, este “saber hacer” que permita crear barreras de entrada a futuros competidores. Igualmente, es importante la base de datos con la información de los clientes.

• **Financieros:** como otro modelo de servicios se requiere de unos recursos financieros y de capital de trabajo para su funcionamiento.

5.2.6 Actividades clave

Al ser un modelo de servicios, lo más importante es la calidad, la cual se verá impactada por los profesores, la innovación de las terapias, calidad del lugar, calidad de atención a los clientes en el centro por los empleados, puntualidad de inicio de las clases, asesoría postventa, entre otros.

Las actividades clave que se dan en la prestación de servicios y promoción para que el negocio funcione que se pueden resumir así:

- Servicio al Cliente: corresponden a todas las actividades para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; por ser un modelo de servicios es indispensable contar con herramientas para conocer a profundidad los clientes, sus necesidades y lograr satisfacerlas.

- Mercadeo y ventas: corresponden a todas las actividades para la atracción y fidelización del cliente en cuanto a publicidad y promoción. La prestación del servicio se materializa cuando el cliente adquiere la tiquetera y toma las clases. Este servicio es para un nicho de mercado por lo cual la captación es importante, pero más aún la fidelización de los clientes.

– Atracción y retención de personal de contacto: corresponden a las actividades de selección y retención de las personas que interactúan con el cliente y que impactará en gran medida la calidad percibida por este. Entre las personas están la recepcionista, el administrador, profesores y terapeutas. Estos últimos en mayor medida, pues la calidad de sus clases y talleres asegurará la fidelización de los clientes.

– Plataforma tecnológica: parte de la propuesta de valor del modelo es la parte tecnológica. Es fundamental que la instalación y mantenimiento de la página web y la App permita el agendamiento y cancelación, un sistema de tarjeta con chip para el control de la tiquetera, *streaming*, pago por la página y datáfono. También incluye la actualización de la información de las bases de datos constantemente.

Programación actividades: corresponde a las actividades necesarias para asegurar las clases y talleres con los profesores y terapeutas garantizando la ocupación permanente, con un mínimo y máximo de personas para lograr la comodidad y el punto de equilibrio, análisis de las terapias y profesores con mayor ocupación y flexibilidad para cambiar la programación, teniendo en cuenta que el exceso de capacidad genera costos enormes y uno insuficiente hace perder clientes (Chase et al., 2014).

5.2.7 Asociaciones clave

Implica los socios y proveedores que requiere el modelo de negocio con el propósito de cumplir la promesa de valor por cada segmento con el fin de optimizar y lograr economía de escala, reducir riesgos e incertidumbre o adquirir recursos y capacidades. Osterwalder & Pigneur (2010) describen cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no

competidoras, alianzas estratégicas entre empresas competidoras o cooperación, *joint ventures* y relaciones cliente-proveedor. En el modelo de negocios propuesto podemos identificar:

- Profesores y terapeutas corporales: los profesores y terapeutas no son de nómina permanente para el centro, por lo cual son una asociación clave para adquirir capacidades y reducir riesgos e incertidumbre. Esta asociación es la base del modelo de negocio.
- Centros de terapias alternativas: alianzas estratégicas con otros centros de terapias alternativas o medicina tradicional que complementen la parte corporal como parte del proceso psicoterapéutico que se puede ofrecer a los clientes. Así mismo, con otros psicoterapeutas, psiquiatras, psicólogos, profesionales de trastornos del sueño, gerontólogos, geriatría, pediatras, entre otros.
- Otros: alianzas como proveedores con fondos de empleados, institución prestadoras de servicios (IPS) y prepagadas para lograr economía de escala por volumen.

5.2.8 Estructura de costos

Describe todos los costos en que se incurre para operar el negocio y que soporten el modelo de negocios, pueden ser costos fijos, variables y gastos.

Para abrir el centro corporal se requiere, una vez adquirido el local con las características señaladas, adecuar los salones y consultorios.

- Costos de inversión: se discriminan a continuación los costos de inversión para la adecuación del centro. Cabe anotar que dependerán de qué tanto se deba adecuar el local. Para los mismos se realizó una consulta secundaria obteniendo:

Tabla 5. Costo de inversión para la adecuación del centro

Ítem	Cantidad	Costo Unitario	Total
Remodelación local (incluye arquitecto, remodelación salones, inmobiliario)	1	\$50.000.000	\$50.000.000
Equipos de yoga			
Mats	30	\$25.000	\$750.000
Bloques	30	\$12.000	\$360.000
Correas	30	\$7.000	\$210.000
Mantas	30	\$8.000	\$240.000
Columpios	10	\$170.000	\$1.700.000
Antifaz	30	\$2.000	\$60.000
Sonido. (Parlante BOSE con instalación)	1	\$3.349.000	\$3.349.000
Sistema de calefacción	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Creación de página web (incluye dominio y diseño)	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Creación App	1	\$2.000.000	\$10.000.000
Sistema de tarjetas con chip	1	\$5.000.000	\$5.000.000
TOTAL			\$78.669.000

- Costos financieros por estructura de capital: para el proyecto se propondrá una estructura de capital de 100% deuda y 0% por aportes propios. Para tal fin se tomará un crédito con Cavipetrol (s.f.) con las siguientes características: plazo máximo siete años, con un interés de 9,50% NQV, 9,95% E.A., cuotas mensuales iguales, con un cupo máximo de 220 SMMLV y con respaldo de una garantía real (hipoteca) y/o pagaré.

Tabla 6. Información de crédito

Valor préstamo	\$	70.000.000,00
% financiación		100%
Valor préstamo	\$	70.000.000,00
Tasa de interés		9,95% e.a.
Tasa de interés		0,7936% e.m.
Año		7
N		84
Cuota	\$	1.144.908,48
Total intereses	\$	26.172.311,96

- Costos de nómina: Se define la estructura de cargos con sus funciones y responsabilidades para determinar los costos mensuales.

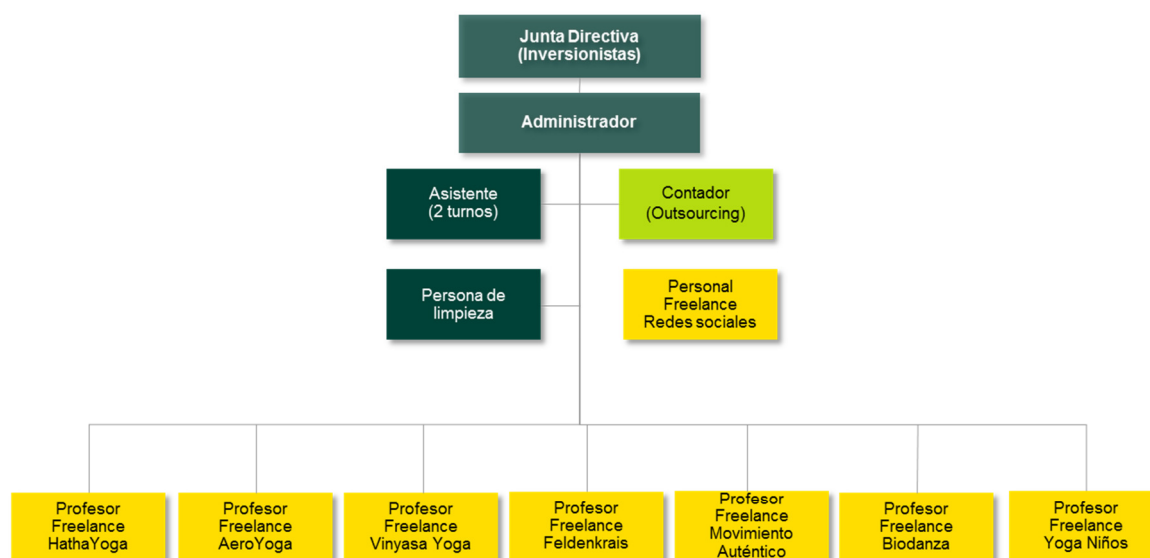


Figura 34. Organigrama empresa SAS. Construcción propia

- Administrador: Con las funciones principales de coordinar las clases y profesores, responsable de la administración del centro y el personal, efectuar el pago a los

trabajadores, profesores, contador y personal de redes sociales, generar los informes para los accionistas, llevar la contabilidad diaria y hacer cierre de caja semanal. Contrato a término fijo anual.

- Asistente: dos recepcionistas (una por turno) con las funciones de abrir el estudio, coordinar las citas de los consultorios, mostrar el sitio a las personas, inscribirlas en la base de datos y recibir los pagos de los alumnos. Contrato a término fijo anual.
- Persona de aseo: Encargado del aseo del centro, zonas comunes y materiales (matas, cobijas, columpios, etc.). Así mismo, de asegurar que haya disposición de elementos básicos como agua, papel, etc. Contrato a término fijo anual.
- Contador: se contratarán los servicios puntuales de un contador público que genere los estados financieros con base en la información suministrada por el administrador.
- Profesional redes sociales: se contratará por prestación de servicios un estudiante o un recién graduado para manejar la información en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) así como llevar la lista de distribución y enviar información de interés en *newsletters*.
- Profesores *freelance*: se realizará un contrato de prestación de servicios por clase, este contrato se realizará con una vigencia de tres meses y dependiendo del desempeño y aceptación de los profesores se realizará otrosí anual. Existirá un valor fijo por clase profesor con experiencia y certificación más un incentivo de productividad por superar la asistencia mínima definida por clase. Se tendrá un acuerdo de precio con diferentes profesores por tipo de terapia.

Tabla 7. Estructura de cargos del centro corporal.

Nivel salarial	Puntos HAY	Cargo	Salario
3	325	Administrador	\$1.500.000 más factor prestacional
2	200	Asistente	\$1.000.000 más factor prestacional
1	96	Aseadora	\$689.455 con subsidio de transporte \$77.700 y factor prestacional

Tabla 8. Costos para el empleador por cada cargo de planta fija

Concepto	Cargo	Cargo	Cargo
	Administrador	Asistente	Aseadora
Salario	\$1.500.000	\$1.000.000	\$689.455
Transporte	\$0	\$0	\$77.700
PRESTACIONES SOCIALES			
Cesantías	\$125.000	\$83.333	\$63.930
Primas	\$125.000	\$83.333	\$63.930
Intereses sobre cesantías	\$15.000	\$10.000	\$7.672
DESCANSO REMUNERADO			
Vacaciones	\$62.500	\$41.667	\$28.727
SEGURIDAD SOCIAL			
Pensiones (AFP)	\$180.000	\$120.000	\$82.735
Salud (EPS)	\$0	\$0	\$0
Riesgos laborales (ARL)	\$127.500	\$5.220	\$3.599
PARAFISCALES*			
Parafiscales	\$60.000	\$40.000	\$27.578
TOTAL	\$2.195.000	\$1.383.553	\$1.045.326

*De acuerdo con la Ley 1607 de 2012 se exonera a los aportantes del pago a salud a 4% por parte del empleador y no se deben realizar aportes a parafiscales (SENA y ICBF) por devengar menos de 10 SMMLV (\$6.443.360). (Ministerio del Trabajo. s.f.)

- Costos funcionamiento centro:
 - Alquiler del local: En las zonas identificadas el alquiler oscila entre \$3.500.000 y \$7.000.000 para el ejercicio se calculará en \$5.000.000.
 - Servicios públicos: agua, gas y electricidad. Se prevén unos costos mensuales de \$1.000.000 para el ejercicio, de los cuales el mayor costo será por el agua de las instalaciones sanitarias y el gas para la calefacción.
 - Internet y telefonía: pago por el dominio y funcionamiento de la página y aplicación App, así como el pago por el uso de internet y telefonía con el operador.
 - Publicidad: teniendo en cuenta que la parte de mercadeo y ventas es una actividad importante para el modelo, se debe contar entre los costos todo lo relacionado con estrategias de mercadeo como campañas de BTL, campañas de promoción, etc.
 - Pólizas: se deberán contratar pólizas de responsabilidad civil contra terceros para prever futuros accidentes de los clientes.

5.2.9 Fuentes de ingresos

Este bloque representa el dinero que la empresa genera. Existen diferentes tipos de fuente de ingresos por cada segmento de clientes que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 9. Fuente de ingreso por cada segmento de cliente

	Fuentes de ingreso
Mujeres y hombres, embarazadas, niños, adultos mayores.	Cuota por uso. Pago por clase y a medida que toma más clases se baja el precio.
Corporativo	Cuota por uso. Pago por clases y talleres organizacionales en las instalaciones de la empresa o en el centro.
Terapeutas	Alquiler de consultorios y salón: derecho temporal de uso de los consultorios o del salón por un periodo de tiempo a cambio de una prima o alquiler.

Ingreso por clases: el centro corporal abriría de lunes a viernes con el horario de 6:00 a.m. a 9:00 p.m., sábados de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y el domingo de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. con clases de 90 minutos.

El portafolio se centrará en clases de diferentes tipos de yoga y en Pilates que, de acuerdo con la encuesta, son los que generan mayor interés. Las clases de otras terapias corporales se ofrecerán una semana los días sábados y dependiendo de la demanda se abrirán otras sesiones. En total al mes se ofrecerían 160 clases. Las clases de niños se ofrecerán en el salón alterno.

El portafolio propuesto se resume en la siguiente tabla:

Tabla 10. Portafolio de clases

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
06:00 - 07:30 a.m.	Hatha	Feldenkrais	Hatha	Feldenkrais	Hatha		
07:30 - 09:00 a.m.	Hatha	Hatha	Hatha	Hatha	Hatha		
09:00 - 10:30 a.m.	Yoga suave	Yoga suave	Yoga Suave	Yoga suave	Yoga suave	Hatha familiar	Hatha familiar
10:30 - 12:00 a.m.	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Pilates	Hatha supremo	Hatha supremo
17:00 - 18:30 p.m.	Pilates	Yoga Prenatal	Pilates	Yoga Prenatal	Pilates	Otras terapias corporales	
18:30 - 20:00 p.m.	Aeroyoga	Aeroyoga	Aeroyoga	Yoga Prenatal	Aeroyoga		
20:00 - 21:30 p.m.	Vinyasa Hot	Vinyasa Hot	Vinyasa Hot	Vinyasa Hot	Vinyasa Hot		

Para determinar el precio a cobrar por clase se consideraron la encuesta exploratoria y la oferta en Bogotá, teniendo en cuenta que los clientes potenciales no van a pagar un costo muy diferente del que pagan en otros centros. Para ser competitivos se ofrecerán precios asequibles y se buscará llevar a los usuarios a comprar más de un sola clase y lograr su fidelización:

Tabla 11. Precios

Concepto	Valor
Inscripción	\$0
1 clase	\$35.000
Tiquetera Plata (4 clases, no vence)	\$125.000 clase a \$31.250 (11%)
Tiquetera Oro (8 clases, no vence)	\$238.000 clase a \$29.750 (15%)
Un mes ilimitado (Práctica ilimitada mes, valida únicamente por el mes)	\$200.000
Seis meses ilimitado	\$960.000, sale el mes a \$160.000
Año ilimitado	\$1.500.000 sale el mes a \$125.000
Adulto mayor	Mitad de precio de cualquier tiquetera en el horario de 9:00 a.m. a 12 m.

Para poder llevar el control de estos horarios se requiere de un sistema de información que determine el costo de la actividad para la persona y vaya descontando.

- Ingreso por alquiler de consultorios: el otro ingreso para ayudar a pagar los gastos fijos es el producido por tres o cuatro consultorios arrendados a terapeutas corporales (masajes, bioenergética, Shiatsu, etc.) alineados con la función del centro a un precio estimado de \$1.000.000 mensuales por consultorio. En los horarios donde no hay clase se podrá alquilar el salón a terapeutas o profesores. Costo por hora de salón de \$100.000.
- Ingreso por otras actividades: Cada último viernes de mes se realizará una sesión de yoga acompañada de un DJ y luego se seguirá un espacio de fiesta para que se amplí la comunidad y como forma de promocionarse.
- Ingreso por talleres y retiros: Cuando se forme la comunidad se ofrecerán talleres y retiros para profundizar las terapias corporales con profesores reconocidos nacionales e internacionales.

De igual manera, habrá ingresos por talleres personalizados corporativos de acuerdo con la necesidad de la Organización, sus horarios y trabajadores.

5.2.10 Modelo financiero:

Para determinar la viabilidad del modelo de negocio se realizará el modelo financiero con los siguientes supuestos:

- Capacidad máxima centro: 25 personas por 160 clases serían 4.000 usuarios mensuales.
- Según la encuesta en promedio de 1 a 2 clases a la semana, en el mejor de los casos de 4 a 8 clases al mes, que representa una demanda de aproximadamente 86 personas en promedio.
Por entrevista con el profesor de yoga Amaya, de HappyYoga, el estimado por centro de yoga posicionado al mes es de 80 a 120 personas, es estacionario y varía mucho, dependerá de vacaciones, inicio del año con propósitos de estar en buena condición, etcétera. (J. Amaya, entrevista personal, 3 de abril de 2016).
- Para el análisis, se tomarán las clases semanales de acuerdo con el portafolio y el alquiler de los consultorios, no se tendrán en cuenta las actividades adicionales ni el segmento corporativo, toda vez que no se tiene estimado y dependerá del crecimiento de la comunidad. De igual manera, para el segmento corporativo debe ser una oferta a la medida dependiendo del número de trabajadores, el sitio donde se realice, el número de horas, etcétera.
- Se proyectarán tres escenarios, pesimista con capacidad de cinco personas en promedio por clase, realista con 15 personas por clase y optimista con la capacidad máxima. Se estimará la demanda mensual constante, no porque vaya a tener un comportamiento estable en el tiempo sino por no contar con un estudio de la demanda aproximado.
- Se tomará en promedio ponderado el ingreso de \$25.000 de los diferentes precios ofrecidos. Desde \$35.000 una sola clase a \$7.933 si la persona compra la tiquetera ilimitada.

- A los profesores *freelance* se les pagarán \$35.000 pesos por clase y \$2.000 adicional por alumno después de 15 personas. No se contemplará tarifas diferentes por tipo de terapia corporal.
- Con las condiciones anteriores, se alcanza el punto de equilibrio con 603 servicios o clases tomadas. Si consideramos que las personas van en promedio dos veces por semana estaríamos hablando de 75 clientes.

Tabla 12. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS		Realista	Pesimista	Optimista	%	
INGRESO POR VENTAS						
Ingreso por alquiler de consultorios	4 \$	1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000	5%
Ingreso por clases			\$ 60.000.000	\$ 20.000.000	\$ 100.000.000	95%
INGRESO POR VENTAS						
			\$ 63.000.000	\$ 21.000.000	\$ 104.000.000	100%
Costo de Mano obra directa (profesores fijo)	160 \$	35.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	Costo fijo 9%
Costo de Mano obra directa (profesores por productividad)			\$ 960.000	\$ -	\$ 4.160.000	Costo variable 2%
Costo Variable de Prestación de Servicios						
			\$ 6.560.000	\$ 5.600.000	\$ 9.760.000	10%
UTILIDAD BRUTA						
			\$ 56.440.000	\$ 15.400.000	\$ 94.240.000	90%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS (Gastos de Operación)						
						0%
Arriendo	1	\$5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	Gasto fijo 8%
Salario Administrador	1	\$2.195.000	\$ 2.195.000	\$ 2.195.000	\$ 2.195.000	Gasto fijo 3%
Salario Asistentes (2)	2	\$1.383.553	\$ 2.767.106	\$ 2.767.106	\$ 2.767.106	Gasto fijo 4%
Salario Aseadora	1	\$1.045.326	\$ 1.045.326	\$ 1.045.326	\$ 1.045.326	Gasto fijo 2%
Honorarios contador	1	\$200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	Gasto fijo 0%
Honorarios redes sociales	1	\$300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	Gasto fijo 0%
Servicios públicos	1	\$1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	Gasto fijo 2%
Internet y telefonía	1	\$150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	Gasto fijo 0%
Papelería	1	\$200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	Gasto fijo 0%
Productos generales de aseo	1	\$300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	Gasto fijo 0%
Seguro	1	\$500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	Gasto fijo 1%
Publicidad y promoción			\$ 1.200.000	\$ 400.000	\$ 2.000.000	Gasto variable 2%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS						
			\$ 14.857.432	\$ 13.657.432	\$ 13.657.432	24%
UTILIDAD OPERACIÓN						
			\$ 41.582.568	\$ 1.742.568	\$ 80.582.568	66%
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES						
			\$ -	\$ -	\$ -	0%
OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES						
			\$ -	\$ -	\$ -	0%
UTILIDAD DE INTERESES E IMPUESTOS						
			\$ 41.582.568	\$ 1.742.568	\$ 80.582.568	66%
GASTOS FINANCIEROS (préstamo)						
			\$ 1.144.908	\$ 1.144.908	\$ 1.144.908	2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS						
			\$ 40.437.660	\$ 597.660	\$ 79.437.660	64%
IMPUESTOS						
	33%		\$ 13.344.428	\$ 197.228	\$ 26.214.428	21%
UTILIDAD NETA						
			\$ 27.093.232	\$ 400.432	\$ 53.223.232	43%

Se calcula la TIR para el proyecto en un periodo de 12 meses o 1 año.

Tabla 13. TIR por el proyecto

PERIODOS (MESES)	0	1	2	3	4	5	12
INVERSIÓN	-\$ 78.669.000						
REALISTA	-\$ 78.669.000	\$ 27.093.232	\$ 27.093.232	\$ 27.093.232	\$ 27.093.232	\$ 27.093.232	\$ 27.093.232
OPTIMISTA	-\$ 78.669.000	\$ 53.223.232	\$ 53.223.232	\$ 53.223.232	\$ 53.223.232	\$ 53.223.232	\$ 53.223.232
PESIMISTA	-\$ 78.669.000	\$ 400.432	\$ 400.432	\$ 400.432	\$ 400.432	\$ 400.432	\$ 400.432

TIR realista	33%
TIR optimista	68%
TIR pesimista	-29%

Se grafica la rentabilidad por número de servicios ofrecidos al mes con las condiciones dadas:

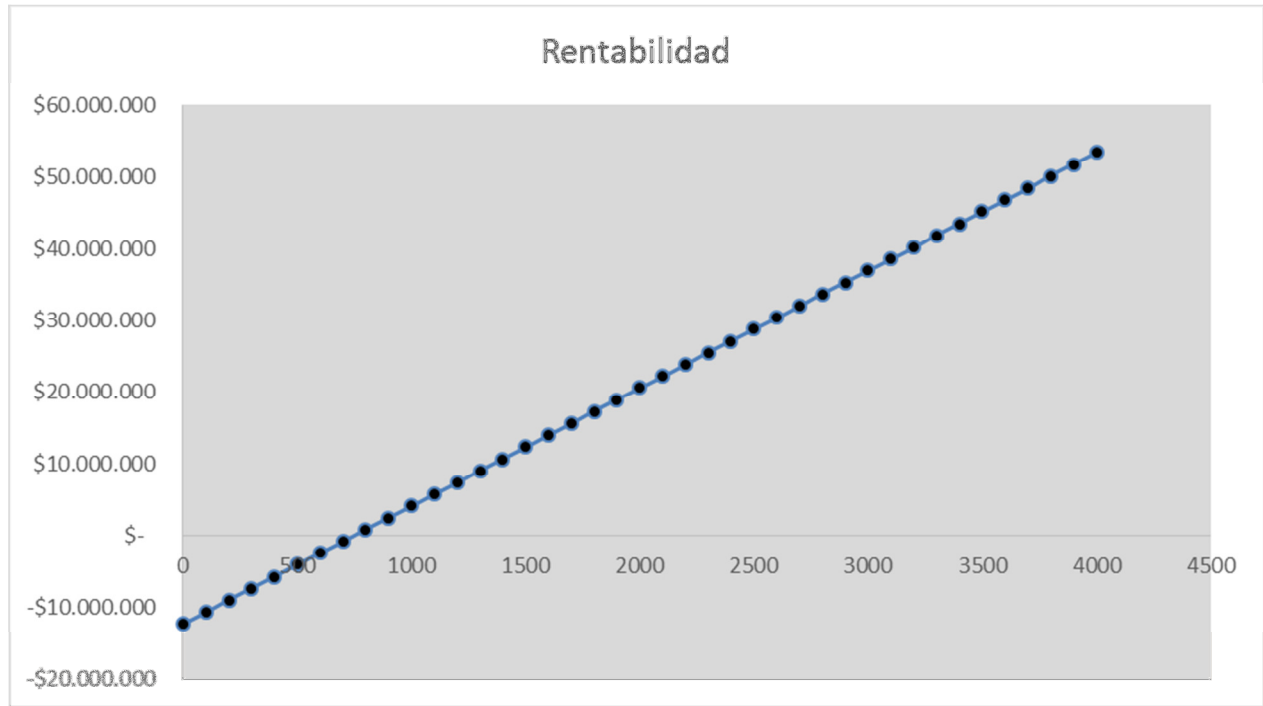


Figura 35: Rentabilidad por número de servicios

5.2.11 Canvas final

Se muestra el modelo Canvas con los nueve bloques y con la información recopilada en este documento:

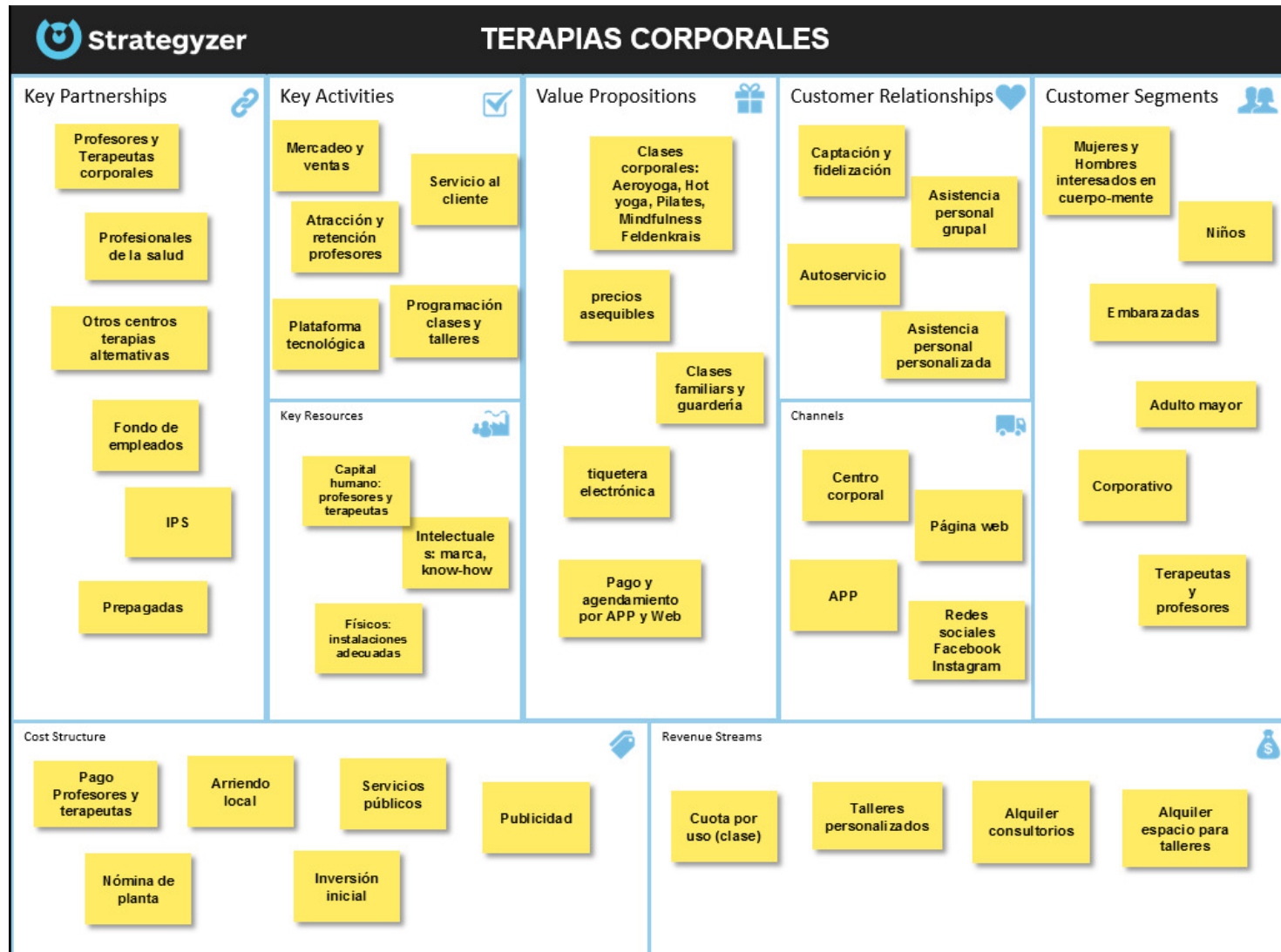


Figura 36. Canvas final del centro corporal

6. Conclusiones

- Canvas es una metodología que de una forma visual y contempla los elementos esenciales para comprender un modelo de negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- El mercado de *wellness* o bienestar está creciendo en el mundo con unos ingresos US\$3,4 billones y Colombia no es ajeno a este crecimiento, lo que ofrece grandes oportunidades para crear modelos de negocios sostenibles en el entorno del bienestar.
- Con una demanda creciente por el auge del bienestar, también aumenta la oferta de sitios especializados así como de personas no muy preparadas ofreciendo terapias corporales que pueden comprometer la salud de las personas.
- En este trabajo se estructuró un modelo de negocio para la puesta en marcha de un centro de terapias corporales en la ciudad de Bogotá que fuese viable económica y operativamente con una propuesta de valor agregado para sus clientes con la metodología de Canvas o de lienzo.
- El centro estará dirigido a personas de estratos 4, 5 y 6 interesadas en equilibrio mente-cuerpo y en tener experiencias en terapias corporales, así como a empresas interesadas en el bienestar de sus empleados. Ubicado en Pasadena o Cedritos, con una capacidad máxima de 25 alumnos por clase, el centro ofrecerá principalmente Hatha Yoga, Hot Yoga, Pilates, Aeroyoga, Feldenkrais y periódicamente terapias como TRE, movimiento auténtico, biodanza, entre otras.
- Se identificaron seis segmentos de mercados: mujeres y hombres interesados en equilibrio mente-cuerpo, niños, mujeres embarazadas, adulto mayor, corporativo y terapeutas y profesores, cada uno con alegrías, frustraciones y trabajos por hacer diferentes, por lo cual

la propuesta de valor para aliviar las frustraciones, creadores de alegrías y productos y servicios de cada segmento es distinta.

- La inversión inicial ascenderá alrededor de 70 millones de pesos con una estructura de capital de 100% deuda, a 7 años al 9,95% e.a.
- Se estructuraron tres escenarios, uno pesimista con una demanda promedio de 5 personas por clase, uno realista con 15 personas y uno optimista de 25 personas en promedio.
- En el escenario pesimista se obtiene una utilidad neta de \$400.432 mil pesos y una TIR negativa de 29%; en el escenario realista, una rentabilidad de \$27.093.232 con una TIR positiva de 33% y en el escenario optimista con la capacidad total una utilidad de \$53.223.232 con una TIR de 68%.
- El proyecto se sustenta en captar y fidelizar un nicho de mercado, por lo cual los canales, relación con los clientes y propuesta de valor serán muy importantes para darle sustentabilidad.
- Para aumentar la rentabilidad del proyecto se buscará impulsar el segmento corporativo y otras actividades como talleres con profesores nacionales e internacionales, alquiler del salón a otros terapeutas en tiempo muerto, eventos, cafetería saludable y ventas de accesorios (mats, libros, camisetas, etcétera).
- Crear un modelo de negocio es más que seguir una metodología y solamente en el momento de liberarlo al mundo se sabrá si la propuesta de valor fue recibida por los clientes y estarán dispuestos a pagar por ella.

REFERENCIAS

- Arango, V. y Ruiz, I. (s.f.). Diagnóstico de los adultos mayores de Colombia. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/SeguimientoPolíticas/Políticas%20Poblacionales/Envejecimiento%20y%20Vejez/Documentacion/A31ACF931BA329B4E040080A6C0A5D1C> el 3 de marzo de 2016.
- Asociación de Psicología Analítica en Colombia (s.f.). ABC del Movimiento Auténtico. Recuperado de: <http://www.adepac.org/inicio/articulos-2/abc/movimiento-autentico/> el 16 de agosto de 2015.
- Bikram Yoga (s.f.). Recuperado de <http://bikramyogacolombia.com/> el 16 de agosto de 2015.
- Biodanza (s.f.). Definición de Biodanza. Recuperado de <http://www.biodanza.org/es/biodanza/definicion-de-biodanza> el 16 de agosto de 2015.
- Biodanza (s.f.). Líneas de vivencias. Recuperado de <http://www.biodanza.org/es/biodanza/lineas-de-vivencia-de-biodanza> el 16 de agosto de 2015.
- Cavipetrol. (2016). Promoción empresarial. Recuperado de <https://www.cavipetrol.com/DwPortal/320/DesktopDefault.aspx> el 10 de abril de 2016. Chase, R. & Jacobs, R. (2014). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. México: Mc Graw Hill / Interamericana editors, S.A. de C.V.
- Chesbrough, H. (2008). *Open Business Model: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- Colella, S y Ochoteco, M. (2008). Método Pilates. Manual Teórico-Práctico. Recuperado de <http://www.saludymovimiento.com.ar/manuales/pilates-nivel-1.pdf> el 16 de agosto de 2015.
- Drucker, P. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*. 95-104. Sep-Oct.
- El Tiempo (21 de julio de 2015). Colombia tiene cerca del 1% de gimnasios del mundo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-de-los-gimnasios-en-colombia/16125076> el 10 de abril de 2016.
- Evolution Yoga (s.f.). Recuperado de <http://www.evolutionyogacolombia.com/> el 23 de marzo de 2010.
- Facebook (s.f.). Bikram Yoga Colombia. Recuperado de <https://www.facebook.com/bikramyogaco/?fref=ts> el 23 de marzo de 2016.
- Facebook (s.f.). Evolution Yoga Colombia. Recuperado de <https://www.facebook.com/EvolutionYogaColombia/?fref=ts> el 23 de marzo de 2015. Facebook (s.f.). Natural Yoga Colombia. Recuperado de <https://www.facebook.com/yogabogota/?fref=ts>

- Facebook (s.f.). Yoga Space Bogotá. Recuperado de <https://www.facebook.com/YogaSpaceBogota/?fref=ts> el 23 de marzo de 2016
- Fenalco (2013). Salud y Bienestar, las nuevas prioridades del consumidor colombiano. Recuperado de <http://www.fenalco.com.co/node/4329>
- Global Spa & Wellness Summit (GSWS) (2014). Global Spa & Wellness Summit Study: \$3.4 Trillion Global Wellness Market is Now Three Times Larger Than Worldwide Pharmaceutical Industry. Recuperado de <http://www.globalwellnesssummit.com/global-spa-wellness-summit-study-3-4-trillion-global-wellness-market-is-now-three-times-larger-than-worldwide-pharmaceutical-industry> el 5 de marzo de 2016.
- Global Wellness Institute (2014). Latin America-Caribbean Spa & Wellness Econom Monitor.
- HappyYoga (s.f.). Recuperado de <http://www.happyyoga.com/> el 23 de marzo de 2016.
- IIBA International Institute for Bioenergetic Analysis. (s.f.). What is Bioenergetic Analysis? <http://www.bioenergetic-therapy.org/index.php/es/the-bioenergetic-analysis-fr/what-is-bioenergetic-analysis-es> el 16 de agosto de 2016.
- Ki-Moon, B. (s.f.). Día Internacional del Yoga. Recuperado de <http://www.un.org/es/events/yogaday/> el 10 de abril de 2016.
- Llorens, G. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf> el 16 de agosto de 2015.
- Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter, Harvard Business Review, 86-92, May.
- Método Feldenkrais (2015). Método feldenkrais™. Nueva metodología corporal. Recuperado de <http://www.metodofeldenkrais.com/> el 16 de agosto de 2015.
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). Calculadora Laboral. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/calculadora-laboral.html> el 10 de abril de 2016.
- National Center for Complementary and Integrative Health (s.f.). Selected Mind and Body Practices. Recuperado de <https://nccih.nih.gov/research/statistics/NHIS/2012/mind-body> el 20 de agosto de 2015.
- Natural Yoga (s.f.). Recuperado de <http://www.naturalyogacolombia.com/> el 23 de marzo de 2016.
- Organización Mundial de la Salud. (2012). Acerca de la OMS. Recuperado de: <http://www.who.int/about/es/> el 20 de agosto de 2015.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Bilbao: DEUSTO.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Barnarda, G. & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Bilbao: DEUSTO.
- Prana Yoga (s.f.). Recuperado de <http://www.pranayogacolombia.com/> el 23 de marzo de 2016.

- Ries, E. (2012). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuos to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Secretaría distrital de Planeación (2013). Plan de Ordenamiento Territorial (POT). Recuperado de http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/POT_2020/Documentos/27_Estructura_Sociespacial_2013_V3.pdf el 29 de febrero de 2016.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República (2015). Sectores Económicos. Recuperado de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos el 4 de febrero de 2016.
- Yoga Space (s.f.). Recuperado de <http://www.yogospace.com.co/> el 23 de marzo de 2016.
- Yoga viva (s.f.). Recuperado de <http://www.yogaviva.com.co/> el 23 de marzo de 2016.
- Yogoteca (2015). Tipos de Yoga. Recuperado de <http://www.yogateca.com/tipos-de-yoga/> el 16 de agosto de 2015.
- Zott, C. & Amit, R. (2009). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43. August.
- Zott, C. & Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. Recuperado de http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/05/la_importancia_de_innovar.pdf el 16 de agosto de 2015.