



Plan de Negocio para la Creación una Red de Centros para la práctica Yoga - artes  
orientales y Medicina Natural en Colombia - CUBYoga

Miguel Ángel Amórtegui Rodríguez

Universidad Ean

Facultad de Administración de empresas

Programa de Maestría en Gestión de Organizaciones

Bogotá, Colombia

11/09/2024

Plan de Negocio para la Creación una Red de Centros para la práctica Yoga - artes  
orientales y Medicina Natural en Colombia - CUBYoga

Miguel Ángel Amórtegui Rodríguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Magister en Gerencia de las Organizaciones

Directora:

Paula Echeverry Pérez

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de la Organizaciones

Bogotá, Colombia

11/09/2024

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

## Índice

<b>1.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>Antecedentes de la idea de negocio .....</b>	<b>11</b>
1.3	<i>Objetivo General.....</i>	<i>13</i>
<b>2.</b>	<b>Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>13</b>
<b>3.</b>	<b>Análisis del Sector .....</b>	<b>24</b>
3.1	<i>Análisis de entorno y del mercado .....</i>	<i>26</i>
3.2	<i>Análisis de la competencia .....</i>	<i>29</i>
3.3	<i>Tamaño del mercado.....</i>	<i>30</i>
3.4	<i>Análisis del Sector Modelo de las 5 fuerzas de Porter (iteración preliminar) .</i>	<i>31</i>
3.5	<i>Investigación de Mercado y validación.....</i>	<i>35</i>
3.6	<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor .....</i>	<i>36</i>
3.7	<i>Oportunidades y riesgos del mercado.....</i>	<i>38</i>
3.8	<i>Oportunidades .....</i>	<i>38</i>
3.9	<i>Riesgos. ....</i>	<i>39</i>
<b>4.</b>	<b>Estudio piloto de mercado .....</b>	<b>40</b>
4.1	<i>Objetivos.....</i>	<i>40</i>
4.2	<i>Cálculo de la muestra .....</i>	<i>41</i>
4.3	<i>Diseño de las herramientas de investigación. ....</i>	<i>42</i>
4.4	<i>Resultados generales de la encuesta a usuarios finales.....</i>	<i>43</i>
4.5	<i>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....</i>	<i>45</i>
<b>5.</b>	<b>Formulación de las estrategias .....</b>	<b>51</b>
5.1	<i>Presupuesto estrategias .....</i>	<i>51</i>
5.2	<i>Estrategia de Producto .....</i>	<i>52</i>
5.3	<i>Servicios definitivos para ofrecer en CUBYoga.....</i>	<i>53</i>
5.4	<i>Estrategia de Precio .....</i>	<i>55</i>
5.5	<i>Estrategia de Plaza.....</i>	<i>58</i>
5.6	<i>Estrategia de Promoción.....</i>	<i>59</i>
5.7	<i>Estrategia variable Personas. ....</i>	<i>61</i>
5.8	<i>Estrategia de variable procesos.....</i>	<i>62</i>
5.9	<i>Análisis variable Evidencia física del proceso .....</i>	<i>63</i>
5.10	<i>Del presupuesto total de las estrategias de la mezcla de mercadeo. ....</i>	<i>64</i>

<b>6. Aspectos técnicos.....</b>	<b>65</b>
6.1 <i>Objetivos producción .....</i>	65
6.2 <i>Descripción del proceso y ficha del productos o servicios.....</i>	65
6.3 <i>Necesidades y requerimientos para la operación.....</i>	73
6.4 <i>Plan de producción .....</i>	78
6.5 <i>Presupuestos de producción.....</i>	78
6.6 <i>Capacidad de producción .....</i>	79
6.7 <i>Proyección de ventas.....</i>	79
6.8 <i>Procesamiento de órdenes y control de inventarios.....</i>	81
6.9 <i>Escalabilidad de operaciones .....</i>	83
6.10 <i>Modelo de gestión integral del proceso productivo.....</i>	83
6.11 <i>Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio .....</i>	84
6.12 <i>Gestión de la investigación, el desarrollo y la innovación .....</i>	85
6.1 <i>Análisis estratégico - Análisis D.O.F.A. ....</i>	87
6.2 <i>Misión. ....</i>	89
6.3 <i>Visión.....</i>	89
6.4 <i>Estructura organizacional .....</i>	89
6.5 <i>Perfiles y funciones del recurso humano .....</i>	90
6.6 <i>Organigrama de CUBYoga .....</i>	94
6.7 <i>Factores clave de la gestión del talento humano .....</i>	95
6.8 <i>Esquema de contratación y remuneración.....</i>	95
6.9 <i>Esquema de gobierno corporativo .....</i>	98
6.10 <i>Aspectos legales / Estructura jurídica y tipo de sociedad .....</i>	98
<b>7. Aspectos Financieros .....</b>	<b>99</b>
7.1 <i>Objetivos financieros .....</i>	99
7.2 <i>Política de manejo contable y financiera.....</i>	99
7.3 <i>Supuestos económicos para la simulación .....</i>	100
7.4 <i>Presupuesto de inversión .....</i>	109
7.5 <i>Estados financieros (escenario probable).....</i>	109
<b>8. Enfoque hacia la Sostenibilidad.....</b>	<b>116</b>
<b>9. Conclusiones.....</b>	<b>118</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Estructura organizacional mínima para cada Sede de CUBYoga .....	24
Tabla 2. Análisis de factores externos, sector de bienestar y salud alternativa en Colombia .....	28
Tabla 3 . Número de usuarios demanda en EEUU.....	30
Tabla 4. Demanda ajustada a Bogotá y Medellín (a validar con estudio de mercado) .....	30
Tabla 5. Resumen Análisis Modelo 5 fuerzas de Porter, sector Salud y Bienestar en Colombia.....	35
Tabla 6. Perfiles de los asistentes al Eco- YOGA Festival 2014 .....	36
Tabla 7. Cálculo tamaño de la muestra estudio de mercado para los Centros Urbanos de Salud Alternativa – CUBYoga .....	41
Tabla 8. Relación Preguntas Encuesta a Usuarios y los modelos 7 Ps Booms Bitner y 4 Cs Modelo Lauterborn .....	42
Tabla 9. Relación entre el 4 Cs Modelo Lauterborn y pregunta del cuestionario de usuario final .....	46
Tabla 10. Determinación de perfiles usuario final a partir de la información obtenida en la encuesta de Salud y Bienestar en entornos urbanos .....	47
Tabla 11. Análisis resultado de variable Costo- Modelo 4 Cs .....	48
Tabla 12. Determinación de variable conveniencia a partir de datos las encuestas de Salud y Bienestar en entornos urbanos .....	49
Tabla 13 Análisis resultados variable Comunicación.....	50
Tabla 14. Presupuesto inicial Estrategias de mercadeo - CUBYoga .....	51
Tabla 15. Mezcla de productos y servicios a ofrecer en CUBYoga.....	53
Tabla 16. Análisis resultados encuestas, variable Precio Modelo de las 7Ps.....	55
Tabla 17. Estimación precio final por categoría de servicios y productos. Estrategia de precios .....	56
Tabla 18. Opciones de vinculación usuarios, estudio de mercado, Modelo 7Ps. Estrategia de precio. ....	57
Tabla 19. Análisis resultados encuestas, Estrategia de Plaza - Modelo de las 7Ps .....	58
Tabla 20. Análisis resultados encuestas, Estrategia de Promoción - Modelo de las 7Ps...60	60
Tabla 22. Listado de Materias primas y suministros venta de Franquicias .....	75
Tabla 23. Listado de Materias primas y suministros alquiler de espacio y clases de YOGA y TAICHI .....	76
Tabla 24. Necesidades insumos servicio de masajes terapéuticos. ....	77
Tabla 26. Requerimiento de insumos tienda de ropa, accesorios y productos para la salud .....	77
Tabla 27. Presupuesto Plan de Producción.....	78
Tabla 28. Capacidad de producción servicios de masaje terapéutico oriental.....	79
Tabla 29. Presupuesto de Ventas .....	81
Tabla 30. Escalabilidad de Operaciones.....	83
Tabla 31. Análisis D.O.F.A .....	87
Tabla 32. Descripción del cargo Ejecutivo en Jefe .....	90
Tabla 33.. Descripción del cargo Ejecutivo Administrativo y Financiero .....	90
Tabla 34. Descripción del cargo ejecutivo de recursos humanos y operaciones.....	91
Tabla 35. Descripción del cargo Ejecutivo de publicidad, marketing y ventas .....	91
Tabla 36. Descripción del cargo Director de Sede.....	91
Tabla 37. Descripción del cargo profesor de yoga.....	92
Tabla 38. Descripción del cargo instructor de tai-chi .....	92
Tabla 39. Descripción del cargo terapeuta masaje terapéutico oriental .....	92
Tabla 40. Descripción del cargo terapeuta de REIKI .....	93
Tabla 41. Descripción del cargo Auxiliar de recepción y ventas .....	93

Tabla 42. Descripción del cargo Auxiliar de cafetería y aseo .....	93
Tabla 43. Descripción del cargo líder de redes sociales .....	94
Tabla 44. Descripción del cargo líder contable y financiero .....	94
Tabla 45. Supuestos Económicos ajustados CUBYOGA iteración final.....	100
Tabla 46. Impuestos gravámenes y tasas esperada por los emprendedores.....	101
Tabla 47. Actualización datos de crecimiento CUBYOGA a 5 años.....	101
Tabla 48. Actualización datos proyección venta en unidades - CUBYOGA a 5 años.....	102
Tabla 49. Ingresos proyectados por categoría de productos y servicios .....	102
Tabla 50. Proyección de gastos generales estrategia de mercadeo.....	103
Tabla 51. Proyección de gastos variable producto .....	103
Tabla 52. Proyección de gastos variable servicio .....	104
Tabla 53. Proyección de gastos variable distribución .....	105
Tabla 54. . Proyección de gastos variable comunicación .....	106
Tabla 55. Proyección de costos de producción Venta de Franquicias.....	106
Tabla 56 Proyección de costos de producción Alquiler de Espacios y Clases de YOGA, Taichi .....	107
Tabla 57. Proyección de costos de producción Masajes Terapéuticos Tipo Oriental.....	107
Tabla 58. Proyección de costos de producción Terapia REIKI .....	107
Tabla 59. Proyección de costos de producción venta de Ropa, accesorios y productos nutricionales.....	107
Tabla 61. Gastos administrativos proyectados - nómina .....	108
Tabla 61. Gastos administrativos proyectados – área de producción.....	108
Tabla 62. Costos y gastos fijos proyectados.....	108
Tabla 64. Proyección inversión .....	109
Tabla 64. Estado de resultados proyectado.....	109
Tabla 65. Balance general proyectado.....	110
Tabla 67. Flujo de caja proyectado .....	111
Tabla 68. Fuentes de financiación .....	115
Tabla 69. Evaluación financiera VPN, TIR y periodo de recuperación de la inversión .....	115

### Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Lienzo propuesto de valor Centros Urbanos de Bienestar - CUBYoga .....	14
Ilustración 2. Modelo de Negocio – Lienzo CANVAS .....	17
Ilustración 6. Formula tamaño de la muestra .....	41
Ilustración 7. Layout de un Centro de Bienestar y Salud Integral en entornos Urbanos, modelo propuesto.....	54
Ilustración 8. Flujograma proceso de atención al cliente. ....	65
Ilustración 9. Flujograma proceso de atención a Clientes .....	66
Ilustración 10. Alquiler de Espacios / Clases de yoga y tai-chi.....	67
Ilustración 11. Flujograma servicio de Marmoterapia .....	68
Ilustración 12. Flujograma Reflexología Podal Oriental - Padabhyanga .....	69
Ilustración 13. Flujograma Terapia de descompresión y alineación vertebral.....	70
Ilustración 14. Flujograma proceso Terapia REIKI .....	72
Ilustración 15. Apariencia sistema de reserva en línea .....	82
Ilustración 16. Sistema Integrado de la Gestión de la Calidad SIG -CUBYoga .....	84
Ilustración 17. Modelo Conceptual y Operativo de la Innovación Abierta .....	86
Ilustración 18: Organigrama CUBYoga.....	95
Ilustración 19. Razón Corriente y Nivel de Endeudamiento .....	112
Ilustración 20. Rentabilidad operacional y rentabilidad neta.....	113
Ilustración 21. Rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo .....	114

## Resumen

El plan de negocio contenido en este documento se propone el demostrar la viabilidad técnica y económica, para la puesta en marcha de una Red de Centros Urbanos de Salud y Bienestar en las grandes ciudades de Colombia, como Bogotá y Medellín.

Esto basado en el equilibrio cuerpo-mente que da la práctica del yoga, el Tai-chi.

Así como el ofrecer al público una serie de terapias alternativas basada en el ayurveda y la posibilidad de adquirir ropa, accesorios y productos, todo en un mismo lugar.

La metodología se desarrolla en siete etapas, así: en la parte inicial se analizaron cada uno de los componentes del modelo de negocios planteado Idea de negocio, debidamente validada con ocho (8) expertos en cada uno de los componentes del Modelo de Negocio sostenible. Luego se realizó un diagnóstico y evaluación de la “arena” competitiva y las fuerzas que influyen en la industria del bienestar y la salud.

Para dar vida a este Plan, se plantean las diferentes estrategias que impulsará la ventaja competitiva como lo son: el modelo de marketing 7Ps de Booms Bitner y su relación con el modelo de las 4Cs de Lauterborn, para lo cual se realizaron 77 encuestas para conocer las necesidades y demás aspectos relacionados con la conducta de compra de este tipo de servicios, operaciones y gestión de talento humano.

Por último, hay que destacar que la inversión inicial es de \$408.097.500, de los cuales \$160.000.000 provendría del Aporte de los Socios, más un Apalancamiento financiero de \$248.097.500, con un periodo de recuperación de la inversión de 1,5 años. El VAN del proyecto es de \$215.639.254 y la TIR es de **29,01%**, superior al Costo del Capital propio WAAC y la rentabilidad mínima esperada del 18% EA.

**Palabras clave:** Bienestar, Salud alternativa, Yoga, Mindfulness, Wellness.

## Abstract

The business plan contained in this document aims to demonstrate the technical and economic feasibility for the implementation of a network of Urban Health and Wellness Centers in large cities of Colombia, such as Bogota and Medellin.

This based on the body-mind balance that gives the practice of yoga, Tai-chi. As well as offering the public a series of alternative therapies based on Ayurveda and the possibility of acquiring clothes, accessories and products, all in one place.

The methodology is developed in seven stages, as follows: in the initial part, each of the components of the proposed business model were analyzed Business idea, duly validated with eight (8) experts in each of the components of the sustainable business model. Then, a diagnosis and evaluation of the competitive “arena” and the forces influencing the wellness and health industry was carried out.

To give life to this Plan, the different strategies that will drive the competitive advantage such as: Booms Bitner's 7Ps marketing model and its relationship with Lauterborn's 4Cs model, for which 77 surveys were conducted to know the needs and other aspects related to the purchasing behavior of this type of services, operations and human talent management.

Finally, it should be noted that the initial investment is \$408,097,500, of which \$160,000,000 would come from the Partners' Contribution, plus a financial Leverage of \$248,097,500, with an investment recovery period of 1.5 years. The NPV of the project is \$215,639,254 and the IRR is 29.01%, higher than the WAAC Cost of Equity and the minimum expected return of 18% EA.

**Key words:** Wellness, Alternative Health, Yoga, Mindfulness, Wellness.

## 1. Introducción

La presente investigación se realiza bajo la modalidad de Plan de Creación de empresa, para la creación de una Red de Centros Urbano de Bienestar y Salud alternativa Colombia, basada en técnicas hindo-chinas.

El yoga<sup>1</sup> como práctica física ancestral, que, mediante la combinación de ejercicios, posturas denominados asanas, activan los centros energéticos o chakras, lo cual mejora los diferentes sistemas del organismo de una manera consciente y activa en el proceso de sanación de enfermedades, dolencias o simplemente mejorar la calidad de vida.

Por su parte, también se refieren aquellas artes curativas, originarias de China como lo son el tai-chi<sup>2</sup> y el qi-gong<sup>3</sup>.

Por su parte, la medicina o terapia alternativa (MA/TA), pretende la restauración del equilibrio natural del cuerpo y la sanación. Esto mediante un diagnóstico apropiado y la realización de tratamientos o terapias, no invasivas y los productos e insumos utilizados de origen natural, tales como aceites, plantas, extracto y el uso de presión o calor. Los cuales, según la Organización Mundial de la Salud -OMS, se reconocen cerca de 160 terapias de medicina alternativa, reconocidas. No obstante, pese a una falta integración con los sistemas de salud pública a global, en la actualidad van ganando adeptos especialmente en occidente. Entre las cuales se enmarcan: ayurvédica (esencias, frecuencias, masajes, aromas); la acupuntura por medio de la inserción de agujas en puntos neurales del cuerpo; el reiki mediante el manejo de centros energéticos y la fitoterapia entre otras.

---

<sup>1</sup> La palabra "yoga" provendría de la palabra "jug", la cual significa "unir, conectar, relacionar" en sánscrito, la lengua clásica de la India. Su propósito es el de generar y fortalecer la conexión entre el ser humano y el universo por medio de posturas, los movimientos y una respiración adecuada se logra estar en perfecta armonía, tanto a nivel físico como espiritual. Su origen se remonta al año 10.000 A.C. y 5.000 AC.

<sup>2</sup> Surgió en China en el siglo XVII como un arte marcial. Aunque a diferencia del karate o el taekwondo, se enfoca en ejercicios de fuerza tranquilos en lugar del combate. Una característica que lo hace más accesible para los adultos mayores o personas lesionadas.

<sup>3</sup> Chi Kung o Qi Gong es una terapia medicinal de origen chino y sustentan sus principios en la importancia de canalizar de forma adecuada la energía vital (Qi) a través de los diferentes meridianos que recorren nuestro cuerpo.

Las cuales se constituyen como la base fundamental para la Adecuación y operación de Centros de Bienestar y Salud Alternativa – CUBYoga, cuyo objetivo será el brindar una experiencia de sanción integral basada en: la actividad física, la conciencia plena, el acceso a terapias alternativas naturales que permitan la sanación desde adentro hacia afuera de la persona. El crecimiento y la conformación de la Red está ligada a la venta de derecho de operación, bajo el modelo de Franquicias en las principales ciudades de Colombia.

## **1.2 Antecedentes de la idea de negocio**

### **1.2.1 Problemática**

Este Plan de creación de empresa, lo motiva la necesidad actual de las personas en buscar alternativas para lograr un mayor bienestar y tener un equilibrio entre cuerpo, mente y espíritu. En este sentido, el poder alcanzar un grado mayor de conciencia, salud y armonía en su vida diaria por medio de Yoga y su exploración científica más allá de la moda, tal como lo expresan en el Centro estudios la Universidad Externado de Colombia (2017)

Un ejemplo de esto es que en Colombia para el 2021, el 23% de los servicios reportados por hospitalización y procedimientos, tuvieron como origen trastornos de la salud mental provocados por el estrés, el consumo de sustancias y la salud de vida en el trabajo. (La República, 2023). Esto como consecuencia de los cambios provocados por la pandemia de Coronavirus durante el año 2020.

Una parte de la problemática radica en la dispersión de la oferta de servicios que integren la practica física y la exploración trascendental. Así como la posibilidad acceder a terapias medicas alternativas (ayurveda, reiki, acupuntura) alimentación saludable, y

sobre todo poder disfrutar de un espacio seguro, tranquilo y ambientado que recree una experiencia relajante y sanadora, en medio del caos de la ciudad.

Esto a lo largo de las zonas urbanas con una alta concentración de personas, como conjuntos de oficinas, corredores comerciales y habitacionales, sin una oferta diferenciada que les permita la practica físico-trascendental en espacios cerrados y ambientados para la calma y la sanación.

En este sentido, se valora la no convergencia con disciplinas deportivas no relacionadas, como: las pesas, máquinas para el ejercicio, aeróbicos y la música. Son factores que pueden generar desconcentración o incomodidad y una experiencia distinta a la buscada por el cliente.

Cabe destacar que, frente a la adquisición de ropa y accesorios, las personas se ven motivadas en algún momento a comprar pantalones, blusas o accesorios diversos por el centro como lo pueden ser: mats, colchonetas y tabiques para yoga. Marcas de alto reconocimiento se han establecido en Colombia para abastecer no solo el mercado de exportación, sino una creciente demanda local. Según datos de Euro monitor indican que en 2015 en Colombia se vendieron \$1,7 billones en ropa para hacer yoga y su pronóstico es que en 2020 se llegará a los \$2,1 billones (Revista Semana, 2016)

Las necesidades detectadas preliminarmente, se orientan a un tipo de personas que gustan o sienten el deseo mejorar su salud física y mental a través de la práctica o el complemento de su práctica deportiva por medio del yoga en sus diferentes variantes: hatha, ashtanga, vinyasa, flow yoga, kundalini o acro; o también Artes curativas Chinas como: tai-chi, qi-gong. En su gran mayoría y ante la imposibilidad de encontrar todo en mismo lugar, se ven obligados a la compras de estos servicios en distintos lugares al frecuentado, y que pueden quedar distantes entre sí. En este mismo sentido, se percibe como fragmentada la oferta de tratamientos de medicina alternativa como: ayurveda, reiki, acupuntura o quiropraxia, entre otros.

### **1.3 Objetivo General.**

Diseñar de un plan de empresa que demuestre la viabilidad técnica y económica, en la implementación de una Red de Centros para el Bienestar y la Salud, para la práctica de yoga y el acceso Terapias alternativas, en entornos urbanos en Colombia.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos.**

- Determinar desde el análisis del macroentorno, sus participantes y factores externos que inhiben o impulsan el desarrollo del negocio.
- Determinar desde la perspectiva de mercado las condiciones, variables y mezcla de mercadeo, publicidad y ventas, aplicables los diferentes servicios y productos relacionados con el modelo de negocio.
- Establecer desde la perspectiva técnica la estructura de recursos técnicos humanos y financieros necesarios para la operación y sostenibilidad del modelo de negocio el tiempo.
- Establecer la factibilidad y viabilidad financiera del modelo de negocio, explorando varios escenarios y métodos valoración de proyectos de inversión que permitan atraer a posibles inversionistas.
- Demostrar desde la perspectiva de sostenibilidad el impacto y la continuidad del modelo de negocio propuesto en el tiempo.

## **2. Naturaleza del proyecto**

### **2.2.1 Origen o fuente de la idea de negocio**

El proceso de sección del nombre debía asociar el concepto de *Centro*. Es decir, un lugar de convergencia. *Urbano*. Referente a las grandes ciudades son productoras de

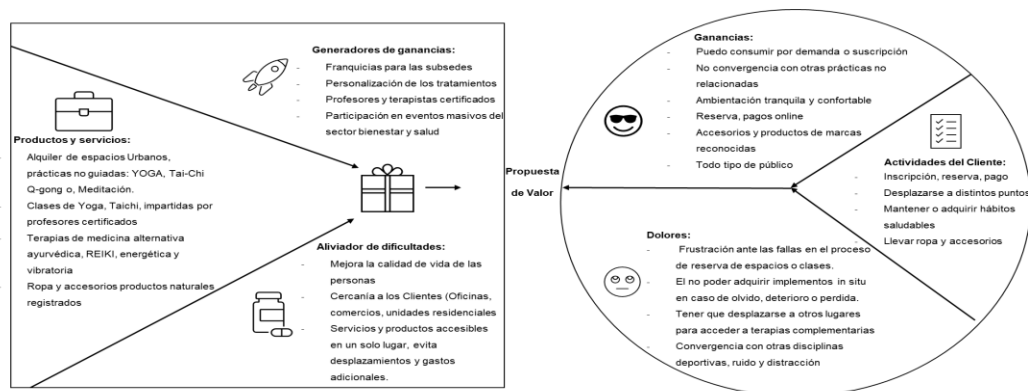
todo tipo de estrés y por ende se hace necesario contar con espacios “incrustados” en los lugares de gran aglomeración, actividad comercial o residencial, sin espacios adecuados. para la práctica exclusiva o la toma de terapias alternativas.

Otro de los conceptos que orientan esta investigación es la sostenibilidad y el menor impacto ambiental o huella de carbono, para tal fin, se toman conceptos como la recuperación de espacios subutilizados como lo son: las casas antiguas, apartamentos u oficinas. Las cuales serían remodeladas- no construidas desde cero y la utilización de materiales eco-amigables que brinden un ambiente lo más natural y relajados en medio del caos urbano.

De otro lado, fue realizado un análisis de las opiniones derivadas de las 8 encuestas realizada a expertos, entorno a los que sería la determinación de Ganancias y Dolores para los clientes y su relación con los productos y servicios a ofrecer. Así como sus necesidades y los medios a través de los cuales se generan y capturan valor. El conjunto de consideraciones de estos dos bloques, y la alineación entre la perspectiva del mercado y la del Cliente, conformarían lo que denomina A Osterwalder (2010), en su metodología de generación de modelo de negocio, La Propuesta de Valor.

A continuación, se anexa el ejercicio que permitió la estructuración de la propuesta de valor

*Ilustración 1 Lienzo propuesto de valor Centros Urbanos de Bienestar - CUBYoga*



Fuente. Elaboración propia a partir del modelo de lienzo de cadena de valor del libro Business Model Generation, Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nueva Jersey, 2010

### **2.2.2 Creación de valor**

Se pudo establecer que, mediante fomento de la práctica en comunidad del yoga, tai-chi y qi-gong, la participación en eventos masivos de salud y bienestar, se puede impulsar el alquiler de espacios Urbanos confortables y seguros para práctica de la actividad física, la meditación. Esto en espacios distintos a los parques, el gimnasio o el hogar.

De igual forma, todo lo que significa el acompañamiento y asesoría para mejorar la introducirse, mejorar en la práctica física y trascendental.

La calidad de los productos naturales, ropa y accesorios, se garantizará a través de la realización de alianzas con empresas de gran reconocimiento en el mercado, que proveerán de productos con altos estándares de calidad, fortaleciendo aún más la experiencia del servicio.

La oferta de terapias de medicina alternativa, productos nutricionales certificados y formulados por expertos, garantiza la confiabilidad en los tratamientos, brindando la sanación que los usuarios buscan.

El hecho de tener todo en un mismo espacio, minimiza los desplazamientos en labores como la compra de productos y servicios asociados a la práctica de la actividad física trascendental.

### **2.2.3 Captura y entrega valor**

Los espacios deben ser adecuados para garantizar la tranquilidad, amigables con el medio ambiente y de costo inicial, moderado para los inversionista. Lo anterior bajo el modelo de franquicia.

Otros de los aspectos a nivel de servicio es el poder recibir asesoría personalizada, dependiendo de las necesidades de los clientes o moldeadas a partir del análisis de sus opiniones y tendencias.

En torno a los procesos de soporte, existe la posibilidad de reservar en línea espacios, sesiones guiadas. De igual forma, la compra en línea de productos, ropas y accesorios de marcas reconocidas.

La ubicación geográfica de los Centros y Sedes, darían la posibilidad de ofrecer la mezcla de productos y servicios de alta calidad, en puntos neurálgicos de Bogotá y Medellín.

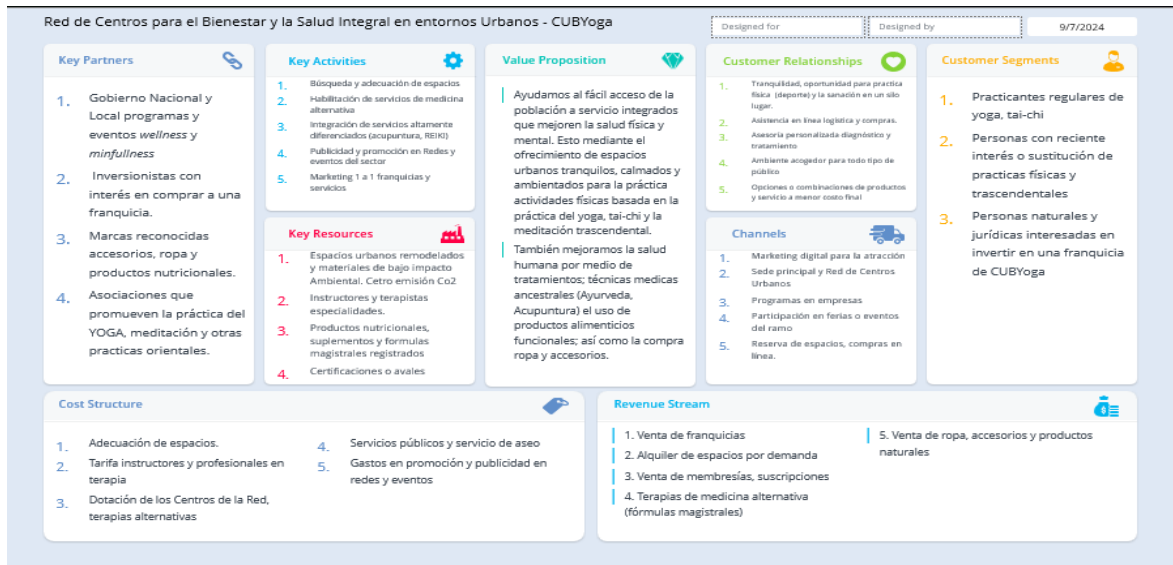
Aliados estratégicos para realizar programas público – privados que atraigan un mayor número de usuarios. Institutos de Recreación y Deporte como lo son: el IDRD en Bogotá, y el INDER en Medellín. De igual forma, se contactarán empresas del sector salud interesadas en expandir su oferta de servicios través de la oferta integrada que poseen lo centros y sedes de CUBYoga.

#### **2.2.4 Descripción del modelo de negocio**

Para efectos de esta investigación, es importante mencionar la definición de modelo de negocio, que según sus autores Osterwalder y Pigneur, “(...) describa las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder A, 2010)

En una primera aproximación se realiza un análisis del mercado – productos- clientes a través del modelo lienzo propuesta de valor, en el cual se puede identificar cada uno de sus componentes y aspectos a resolver como: los recursos y aliados clave del negocio, los canales de distribución y de relación con el cliente. Así como la estructura de costos e ingreso que le dan sostenibilidad económica al sistema de negocio.

*Ilustración 2. Modelo de Negocio – Lienzo CANVAS*



Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas de validación a expertos, fuente secundarias y estudio de mercado. Noviembre 2023. Modelo Lienzo CANVA, con tenido en libro: generación de modelos de negocio. Osterwalder & Pigneur. 2010

**2.2.5 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo**

**2.2.6 Objetivos empresariales de Corto Plazo (1 año)**

- Incrementar cultura, conocimiento y apropiación en relación con las prácticas del yoga, tai-chi y las terapias alternativas ofrecidas en el centro.
- Mejorar continuamente, innovando en el desarrollo productos, servicios, procesos y modelo de negocio.

**2.2.7 Objetivos empresariales de Mediano Plazo (1,5 - 2,5 años)**

- Reservas espacios, clases y terapias por medio plataformas tecnológicas
- Procesos ágiles y simples, orientados la tranquilidad en la experiencia
- Aumentar las ventas cruzadas: Ropa, accesorios, productos naturales e hidratación
- Modelos adecuación arquitectónica y ambientación de bajo impacto ambiental, implementados en cada centro y sub-sedes

### **2.2.8 Objetivos empresariales de Largo Plazo (3 - 5 años)**

- Entregar más valor para fidelizar al cliente. Ser la primera opción para el cliente, es su proceso de toma de decisión de compra.
- Aumentar las ventas en un 20%
- Minimizar los costos en un 20%
- Incrementar la rentabilidad en 40%

### **2.2.9 Estado actual del negocio**

Para poder establecer el estado actual del negocio, se utiliza como referente la definición del ciclo de vida de las empresas dada por Carlos Prieto en su libro "Emprendimiento: concepto y plan de negocios" donde establece el ciclo de vida de las empresas, así: a) Etapa de Diseño, b) Lanzamiento *Start-Up*, c) Crecimiento, d) Consolidación, e) Expansión y f) Madurez. (Sierra C, 2014)

En este sentido, CUBYoga se encuentra actualmente en la fase de diseño. En la cual se presenta una propuesta conceptual y un plan para llevarla a cabo por parte del emprendedor y está sujeta las validaciones técnicas y económicas antes de convertirse, un "lanzamiento o *start – up*"

### **2.2.10 Descripción de productos o servicios**

El primero de los servicios a vender, serían los derechos de Franquicia. Estos consisten en la adquisición por parte de un inversionista, de los derechos de operación y monetización de un modelo de negocio todo integrado, donde todo se encuentra estandarizado y respaldado por marcas reconocidas en la industria de la salud y bienestar.

Como una fuente importante de atraktividad, se ofrece el servicio de alquiler de espacios, para la práctica de yoga o taichi. Este consiste en la posibilidad de usar las

instalaciones para la práctica de yoga o tai-chi de manera grupal o individual. El proceso se soporta en la gestión de Reserva y pago en líneas.

Servicios de enseñanza o sesiones de practica – guiadas. Las cuales consisten en la toma de sesiones de enseñanza de en promedio 45 Min, con profesores o instructores certificados, lo cual permitirá ofrecer distintas modalidades del yoga en distintos niveles de complejidad. El servicio podrá ser tomado en forma de clases grupales o sesiones individuales en la sede.

Otro de los servicios será el de terapia médica alternativa - Ayurveda (fórmulas magistrales, aceites y esencias), reiky, acupuntura. Diagnóstico y tratamiento con Técnicas cuerpo y mente. Dichas terapias pueden accederse a un menor precio final, en la medida en que se adquieran de manera agregada.

Finalmente, en cada uno de los Centros se tiene previsto un espacio para venta de ropa, accesorios, productos naturales para terapia e implementos en general. Para lo cual, las alianzas estratégicas con marcas reconocidas y con productos ya certificados, garantizan la confiabilidad de los mismo.

### **2.2.11 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa**

El proceso de selección del nombre debía asociar el concepto de *Centro*. Es decir, un lugar de convergencia. *Urbano*. Referente a las grandes ciudades como productoras de todo tipo de estrés y por ende la necesidad contar con espacios “incrustados” en los lugares de gran aglomeración, actividad comercial o residencial, sin espacios adecuados para la práctica exclusiva o la toma de terapias alternativas. Así se crea el nombre Centros Urbanos de Bienestar y Salud Alternativa - CUBYoga.

En relación al tamaño esta será una PyME de acuerdo con el capital con el que se constituirá y el número mínimo de empleados al momento de iniciar ocho (8). La

ubicación será inicialmente en Bogotá, donde está el mayor mercado y en Medellín como segunda opción.

### **2.2.12 Potencial del mercado en cifras**

En este orden de ideas, se puede establecer que el mercado mundial del mindfulness en su conjunto moviliza por año unos 3,7 billones de dólares, según reportó el diario BBC en su artículo relacionado con la industria (2018) Dentro de este conjunto de actividades, el YOGA se proyecta como uno de los negocios más importantes, generando USD\$37.462 millones en 2019 y de acuerdo a la previsiones realizadas por Allied Market Research, este podría llegar a los USD\$66.226, según reportó uno de los principales diarios económicos de Colombia (La República, 2023)

En relación al *wellness* donde está incluido el yoga y la meditación, los negocios corporativos (B2B) pasarán de 100 clientes en 2023 a 1000 clientes para 2024. Lo cual es un crecimiento importante. Esto según reportado por el diario El País. (El País, 2024)

En relación con el mercado de la medicina alternativa del tipo ancestral, a nivel mundial se estima que el mercado en 2007 tuvo un valor de 60.000 millones de dólares, la venta de medicinas tradicionales en China ascendió a 14,000 millones de dólares en 2005. Por parte de Latinoamérica, Brasil generó ganancias de 160 millones de dólares por este rubro. Según lo reportado por la Agencia Española de Divulgación de la Ciencia en español (Agencia SiNC , 2010).

En Colombia, Respecto a los cambios en los hábitos de consumo, según la Asociación Colombiana de Ingeniero de Sistemas - ACIS, en abril de 2020,

### **2.2.13 Ventajas competitivas del producto y/o servicio**

*Venta de Franquicias.* Una de las fortalezas en este segmento es un nivel de inversión bajo, con modelo integrado de servicios y productos, y el respaldo de la casa matriz,

aliados de las marcas a ofrecer, al ser miembro de la red de centros. Es de menor riesgo y costo frente a opciones constructivas nuevas para las sedes. Es una de las fuentes de crecimiento y expansión de la marca.

*Alquiler de espacios para la práctica de yoga o tai-chi.* Este consiste en la posibilidad de usar las instalaciones de los Centros o subsedes para la práctica de yoga o tai-chi de manera grupal o individual. Se soporta en el servicio de Reserva y pago en línea. Ubicación en entornos urbanos, cerca de oficinas, zonas comerciales y residenciales de gran aglomeración. Es un generador de flujo diario de ingresos.

*Servicios de enseñanza o sesiones de yoga o tai-chi – guiadas.* Servicio de enseñanza con profesores o instructores certificados, clases grupales, individuales. La cual se ofrecen mediante la venta de membresías, suscripciones o por demanda.

*Terapia médica alternativa.* Realizadas por personal experto Ayurveda, en la cual se utilizan aceites, esencias, masajes. Por su parte el reiky, mediante el manejo bioenergético y la transferencia de energía.

Otras de las ventajas competitivas son las alianzas con proveedores de productos de alta reputación en el mercado nacional o internacional, la posibilidad de obtener descuentos y trasladarlos al usuario. Esta es realizada por la asistente de ventas de la sección de ropa accesorios y venta de productos naturales. Los costos de promoción serían asumidos por las Marcas a cambio de la presencia en nuestros puntos.

#### **2.2.14 Resumen de las inversiones requeridas**

Para poder cumplir con el modelo de desarrollo y crecimiento de CUBYoga, se hace necesaria una Inversión inicial \$ 408.097.500. De este monto, el 39%, es decir

\$160.000.000 corresponderán al aporte de los socios o emprendedores. Sobre el cual se esperaría una tasa mínima de retorno del 18% EA.

El valor para invertir restante, \$248.097.500, mediante de la suscripción de un crédito en la modalidad de “libre inversión” con el sistema financiero, con un costo de capital del 26,82% EA.

El periodo de recuperación de las inversiones será de 1,5 años. Para el caso de los compradores de las franquicias, oscilará entre el 18%EA, teniendo en cuenta la tasa mínima esperada por los emprendedores y el 20% EA.

### ***2.2.15 Proyecciones de ventas y rentabilidad***

La estimación para la venta de franquicias se proyectó para el 1 semestre del proyecto la adecuación de las 2 Sedes Principales y para el segundo semestre la venta de 4 derechos de franquicia, preferiblemente 2 en cada ciudad de influencia. El precio de venta es de \$55.000.000 de pesos colombianos y una tasa de crecimiento de las ventas según la opinión del experto en inversiones, (ver entrevistas) al ser un negocio tan novedoso la tasa sugerida de crecimiento promedio del 6,5%, lo cual representaría el 27,39 % del total de las ventas del proyecto.

Para la estimación de cantidades a vender de los servicios el alquiler de espacios y clases de yoga, tai-chi o qi-gong. Para el cálculo de la línea base, se hace referencia a los datos de demanda unitaria en cada categoría para EE. UU, en el periodo comprendido entre 2002 y 2012. Según Fierro, en su investigación para la implementación de centros de medicina alternativa en Chile (2017), tomando los datos de los EE.UU proporcionado en un estudio de la NHI de EE.UU., reportó que en el 2002 fueron de 11.766.000 hasta llegar a un total de 22.281.000 para 2012.

Para la aplicación de los datos en Colombia, se consultó a expertos en la enseñanza del YOGA y Taichi, terapeutas alternativos y propietarios de tiendas de accesorios.

Estimando un tamaño del 5% respecto del tamaño del mercado en EE. UU. Lo cual, arrojó un estimado de 5.883 servicios a prestar en el primer año. Con una tasa de crecimiento del 18%, la cual fue validada por los expertos en sector entrevistados. La rentabilidad del proyecto oscila entre 28% en las etapas iniciales del proyecto.

### **2.2.16 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad**

Una vez realizada toda la simulación del proyecto, este arrojó un Valor Presente Neto - VPN de \$ 110.601.503. Este presentando un valor positivo y adecuado frente a otras opciones de inversión.

La tasa interna de retorno -ROI es del 70.87%, la cual es una tasa atractiva para un inversionista local o extranjero. Este es superior al 20% EA, fijada como tasa mínima a recibir por parte de los emprendedores.

En relación con la variable tiempo, el proyecto presenta un periodo de recuperación de 0,73 Años. Todo lo anterior calculado a través del Simulador 2.0 de la EAN (ver anexo archivo Simulador 2.0\_CUBYoga\_2024\_Miguel\_Amortegui\_MGO\_Agosto 14\_2024)

Se observa que la tasa interna de retorno, supera la tasa esperada promedio, además de los gastos financieros contraídos por el crédito bancario WAAC 23,79% EA, y su periodo de recuperación de menos de 1 año, el proyecto presenta perspectivas financieras positivas y que generan atracción para los socios e inversionistas. Es importante mencionar que la presente simulación se realizó bajo un escenario conservador en cuanto a la formulación de los costos y gastos del proyecto.

### **2.2.17 Equipo de trabajo**

A continuación, se presenta la estructura mínima para una sede principal, en cuanto a los cargos, requisitos preliminares. Para el establecimiento de los cargos y requisitos, se acudió a la opinión mediante la realización de entrevistas de los expertos profesores (2) instructores y dueños de negocios (2) con modelos consolidados como el propuesto para CUBYoga. También se establecen criterios técnicos como: proyección en ventas; el horario de apertura y cierre del negocio; horas humano / por tipo de servicio.

Tabla 1. Estructura organizacional mínima para cada Sede de CUBYoga

Cant	Cargo	Requisitos mínimos	Criterios aplicables
1	Director de sede	Administrador de empresas, economista, ingeniero industrial con experiencia de 3 años desempeñando el cargo, logros demostrables (crecimiento, ventas, ahorros) en negocios relacionados con la salud y el bienestar.	Proyección ventas Jornada Laboral Max Legal Establecida 42 hrs x Sem
3	YOGA, Taichi y Qi gong	Profesor o instructor certificado. Con 4 años de Experiencia.	Proyección ventas Jornada Laboral Max Legal Establecida 42
1	Tratamientos ayurveda	Terapeuta certificado. Con 4 años de experiencia nacional e internacional 1 año.	Proyección ventas 1000 por año Jornada Laboral Max Legal Establecida 42 10 sesiones día, 360 días por año = 3600
1	REIKI	Terapeuta certificado. Con 3 años de experiencia demostrable.	Proyección ventas 1000 por año Jornada Laboral Max Legal Establecida 42 10 sesiones día, 360 días por año = 3600
1	Recepción y ventas	Auxiliar administrativa y de ventas con 3 años de experiencia en negocios relacionados con la salud y el bienestar.	Proyección ventas \$352 pesos por persona en Ropa accesorios y productos al año. Jornada Laboral Max Legal Establecida 42
1	Cafetería y Aseo	Auxiliar de servicios generales. Con 5 años de experiencia en negocios relacionados con la salud y el bienestar.	Jornada Laboral Max Legal Establecida 42

Fuente. Elaboración propia a análisis de la capacidad partir de la capacidad operativa.

### 3. Análisis del Sector

El sector de bienestar o por sus siglas en ingles *Wellness*, según Ahijado M, para el diario El País de España, son: “aquellas actividades que mejoran el aspecto físico, emocional e incluso el espiritual” (El Pais, 2023)

Este sector es diverso y se encuentran establecimientos como: los estudios de yoga, spas, hoteles y gimnasios.

Según el Global *Wellness* Institute, “la economía global del *wellness* y el *fitness*, es decir, todos los productos y servicios enmarcados en esa necesidad, se encuentra valorada en más de US\$4,4 billones y se espera que llegue a los US\$7 billones en 2025”. (Revista Semana, 2023). Lo cual, se constituyen una oportunidad para desarrollar actividades comerciales alrededor de esta creciente industria. Entre las marcas más importantes a nivel mundial se encuentran: Alo Moves, Inc., FLYOGI LLC, Momo Studio B.V., Gaia, Inc. y Glo, Inc.

En relación a la terapias alternativas, hay una tendencia que según la OMS cerca del 40% de la población mundial ha acudido alguna vez a este tipo de ayudas terapéuticas naturales (Universidad Nacional de Colombia, 2019) Esto desde un abordaje distinto (no exclusivamente clínico), usando productos 100% naturales, en cambio de fármacos.

Si bien no existen datos totalmente estructurados para el sector de *wellness* y *mindfulness* en Colombia, existe un número importante dentro del total de turistas extranjeros que vinieron por motivos de turismo en salud, cerca de 1.832.098. De estos el 0,39% adquirieron servicios de medicina curativa y un 2,83% del total, en la categoría de turismo de bienestar. (De la Puente, 2015). Esto representa un segmento de mercado a atender de USD\$16 millones, según estimaciones. Dicho segmento podrá ser atendido en alianza con las empresas prestadoras de servicios de salud en las ciudades principales en Colombia. (Revista Salud Digital Latinomeric, 2021)

Por su parte el sector de la salud, *Mindfulness* está conformado por aquellas empresas e instructores particulares que enseñan técnicas ancestrales con más de 2.500 años, de origen hindo-tibetano y la cual consiste en el logro de un estado de plena atención y saber cómo renunciar al ruido y las distracciones” Esto sin introducir aspectos puramente religiosos. Según indica Castro, en su artículo “Qué es el *Mindfulness*: ¿Es lo mismo que meditar? “. (Instituto Europeo de Psicología Positiva, 2023) Entre las técnicas se encuentran: la meditación curativa para mejorar la plena concentración, el tratamiento

de problemas de salud mental debido al estrés, el uso de terapias no invasivas mediante aromas, aceites naturales y manejo bioenergético.

Respecto al desarrollo de enfermedades mentales en Colombia, estas se han cuadruplicado, ya que en 2009 fueron diagnosticadas y atendidas cerca de 450 mil personas y luego de la pandemia COVID -19 hasta el año 2022, cerca de 1,5 millones recibieron atención por el sistema de salud (EL Portafolio, 2023). Lo que representa una oportunidad para el desarrollo de estos servicios en el modelo propuesto.

Parte importante del sector, lo componen las empresas que manufacturan o comercializan ropas y accesorios para la práctica deportiva, Según datos de la revista Semana y Euromonitor, indicaron que: “el año pasado en Colombia se vendieron \$1,7 billones en este tipo de ropa y su pronóstico es que en 2020 se llegará a los \$2,1 billones”. Entre las marcas más fuertes en el mercado están: Adidas, Nike, Everlast, Lululemon y Weekend, marca de almacenes Éxito. Lo cual se convierte en una oportunidad para el ofrecimiento de dichas marcas, en la Red de Centros propuestos.

### **3.1 Análisis de entorno y del mercado**

Para el desarrollo de este análisis se toma como referente teórico el modelo de análisis macro- ambiental PESTEL. El cual analiza la información cualitativa de factores externos a las empresas como los son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

*Variable política.* Declaración como patrimonio inmaterial de la humanidad por parte de la UNESCO, la celebración del día mundial del yoga y en Colombia la realización de eventos patrocinados por ciertas alcaldías y el impulso que da la embajada india en Colombia través del programa de becas para estudios Yóguicos.

*Variable económica.* El sitio web especializado, (YOGI TIMES, 2023) menciona gran importancia que vienen cobrando, las practicas físicas antiguas, adaptadas la vida moderna como: yoga y sus variaciones, el Tai-chi, la meditación. De acuerdo, con este sitio, en 2022 habría 300 millones practicantes a nivel mundial y el valor del sector se estimaría en 215 mil millones de dólares para el 2025. Con una conducta positiva similar, las empresas de ropa y accesorios también incrementaron sus ganancias en un 18%.

*Variable social.* El 57% supera Colombia la media de estrés laboral en Latinoamérica, lo que presenta una buena oportunidad para el ofrecimiento de servicios orientados a mejorar la salud física y mental con incidencia en el trabajo.

*Variable tecnológica.* Se identifica el uso de Redes Sociales como medio principal para mover el negocio del yoga y las terapias alternativas. Así como el desarrollo de APPs para el soporte en la enseñanza, agendamiento y transacciones relacionadas con salud y bienestar. Organizaciones como la ONU creó recientemente una APP<sup>4</sup> para la promoción y práctica a distancia.

A nivel ecológico. Se identifica la tendencia a reducir el impacto de la huella ambiental en las distintas actividades humanas, tales como: remodelación versus construcción; uso de iluminación natural; madera aglomerada; ladrillo y concreto a la vista sin pintura.

Variable legal. Habilitación de servicios de medicina alternativa ante el ministerio de salud y protección social.

La parte de registro y constitución de una empresa en el mercado, según el *Doing Business* del Banco Mundial - Colombia, sería de entre 30 a 40 días.

---

<sup>4</sup> <https://www.who.int/initiatives/behealthy/who-myoga-app>

Tabla 2. Análisis de factores externos, sector de bienestar y salud alternativa en Colombia

	Factor	Detalle	Plazo			Impacto A, M, B
			CP	MP	LP	
Político	Declaración del Yoga como patrimonio inmaterial de la humanidad por la UNESCO en 2014 <sup>5</sup>	Apoyo a los Gobierno para la promoción y practica del YOGA en los países miembros como Colombia.		X		M
	Apoyo del IDRDR para la promoción, practica del Yoga y emprendimientos relacionados Influencia de la embajada india en Colombia	Eco Yoga Festival y Festival de la Calma 2023 Posibilidad de recursos o becas en alianza con la embajada de la India <sup>6</sup>	X		X	A M
Económico	Crecimiento del mercado mundial y latinoamericano del mindfulness	Mayores posibilidades para el desarrollo de negocios y acceso al mercado	X			A
	Para 2025, la industria del yoga alcanzará un valor de 215 mil millones de dólares. <sup>7</sup> Oferta de servicios de salud y bienestar en una sola sede	Posibilidades de inversión y gasto de los usuarios. Los costos pueden llegar a ser menores que un gimnasio o spa.		X		M
Social	YOGA y sus variantes como deportes que ganan mayor importancia en la vida post moderna	Mayor conocimiento y práctica físicas trascendentales	X			M
	Reemplazo o complemento al Deporte y medicina convencional.	Posibilidades de practica o tratamiento en entornos cercanos a los clientes como sustituto.		X		A
Tecnológico	Con más del 57% Colombia supera la media de estrés laboral en toda Latinoamérica <sup>8</sup> APPs para la enseñanza de YOGA WHO mYOGA	Gran mercado potencial que pueden demandar este tipo de servicios Posibilidad de mejorar los procesos logísticos y dar un mayor alcance de Mkt			X	A A
	Descentralización del Aprendizaje del Yoga	No siempre es necesario la intervención de un profesor	X			A
Ecológico	Tendencia a la remodelación, adecuación con materiales ambientalmente amigables.	Bajos niveles de afectación por demolición		X		M
	Consumo de productos orgánicos, suplementos y complementos naturales	Mejoran la salud y el bienestar, sin efectos adversos.		X		M
Legal	Medicina alternativa en el sistema de salud Colombiano Ley 100/93 Resolución 02927 de 1998	Posibilidades para la oferta de servicios con calidad y regulados.		X		A

<sup>5</sup> Tomado Declaración de la Naciones Unidas 2016. <https://ich.unesco.org/es/RL/el-yoga-01163>.

<sup>6</sup> Información proveniente de la Pagina Web de la Embajada de la India en Colombia [https://www.eoibogota.gov.in/page\\_ol/ayush-scholarship/](https://www.eoibogota.gov.in/page_ol/ayush-scholarship/)

<sup>7</sup> Cifras tomadas de <https://www.yogitimes.com/es/las-cifras-el-mundo-del-yoga-statisticas-estadisticas-datos-demografia-industria>. 23 de junio de 2023.

<sup>8</sup> Datos tomados de La Republica.com. <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/con-mas-de-57-colombia-supera-la-media-de-estres-laboral-en-toda-latinoamerica->

### 3.2 Análisis de la competencia

En general, es un sector de la salud y el bienestar en Colombia, es fragmentado y se encuentra conformado por: academias, centros, gimnasios y profesores particulares – certificados. Los cuales entregan los diferentes servicios a los usuarios.

Estos se encuentran concentrados en ciudades principales de Colombia, como: Bogotá (65), Medellín (62) y Cali (20).<sup>9</sup> No obstante, y según la opinión por el experto del sector de yoga y bienestar, existe una baja oferta en otras ciudades como; Bucaramanga, Santa Marta, Cartagena y Villavicencio. (Gómez, 2023)

Los grandes jugadores del sector están conformados por Sedes Centrales en Bogotá y Medellín. Tal es el caso de empresas como: HappyYoga (4), Power Yoga (1), Academia de Yoga Satyananda (1), Evolution Yoga Colombia (1). De igual forma, UniAndes, El Externado, El Rosario y La UNal, ofertan programas de salud en el trabajo, bajo la denominación de *mindfulness* para empresas. Es importante mencionar como competidores a las cajas de compensación como Compensar, Cafam, Comfenalco, Cajasan y Colsubsidio, que ofrecen clases y talleres de yoga para sus afiliados.

La rivalidad entre los competidores presenta una intensidad media, como consecuencia de un número no tan grande de empresas con grandes tamaños o alianzas que aseguren una cobertura nacional y no todas ofrecen la integralidad del modelo propuesto.

En relación con los precios de los servicios, en este mismo orden, Bogotá y Medellín puede tener los precios más altos en clases de yoga, manejando rangos desde los \$25.000 hasta \$90.000 (superprof.co, 2019) la hora o mensualidades desde \$300.000. Luego podemos encontrar a Cartagena, Barranquilla y Bucaramanga, trimestres desde

---

<sup>9</sup>Bogotá 62 , Medellín 65 y Cali 20. <https://yogastore.com.co/profesores/#1514909052657-1fe15ec2-3780>

\$150.000 y donde los precios pueden ser un poco más económicos, pero el acceso es muy limitado.

### 3.3 Tamaño del mercado.

Si bien Colombia no existen estudios formales de determinación de la demanda y el valor del mercado, en cuanto a la práctica de yoga, tai-chi o la toma de algunos servicios médicos alternativos. Se referenciaron, datos de mercados más desarrollados y medidos como el de EEUU.

Tabla 3 . Número de usuarios demanda en EEUU

Servicios o productos	Número de usuarios (en miles) EEUU			
	Año 1	Año 2	Año 3	Promedio
YOGA, Taichi y Qi gong	11.766	14.436	22.281	16.161
Tratamientos ayurveda	154	214	241	203
REIKI	108	1.216	1.077	800
Ropa y accesorios* 1/5 del gasto en EE.UU USD\$500	USD\$100/año promedio por persona	USD\$130/año proyectado	USD\$200/año proyectado	\$ 143

Fuente. National Health Statistics Reports: "Trends in the Use of Complementary Approaches Among Adult United States,2002-2012.

Se consultó a expertos en la enseñanza del yoga y taichi, terapeutas alternativos y propietarios de tiendas de accesorios. Estimando un tamaño del 5% del mercado de referencia EE.UU y para estimar el mercado potencial en Colombia, se usó la mismo intervalo de tiempo de 5 años. Con una tasa conservadora de crecimiento del 18%.

Tabla 4. Demanda ajustada a Bogotá y Medellín (a validar con estudio de mercado)

Categoría producto o servicio	Demanda anual en Bogotá y Medellín (en miles) por validar	Crecimiento Proyectado Primera Serie	Crecimiento Proyectado Segunda Serie	Crecimiento Primera Serie Expertos	Crecimiento segunda Serie Expertos	Promedio Ponderado Primera serie	Promedio Ponderado segunda serie	Promedio 2 Series Ponderado
YOGA, Taichi y Qi gong	5,88	16%	17%	18%	39%	17%	28%	22,5%
Tratamientos ayurveda	0,08	17%	18%	25%	30%	21%	24%	22,5%
REIKI	0,05	15%	19%	19%	25%	17%	22%	19,5%
Ropa y accesorios*	\$ 353	6%	7%	20%	29%	13%	18%	15,5%

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del National Health Statistics Reports: "Trends in the Use of Complementary Approaches Among Adult United States,2002-2012" y opinión encuesta a expertos 2023.

Para estimar la demanda para Bogotá y Medellín para el año 2022, se aplicó proporcionalidad y luego se consideró el crecimiento de los Primeros 5 años. En el caso de la ropa y los accesorios, se calculó a partir de los datos de crecimiento del mercado de la ropa y accesorios en EE. UU. los cuales ascienden USD\$500 al año. Para el caso colombiano se tomarán como base una cifra de hasta USD\$100 como gasto anual por persona en este rubro.

Finalmente, se tomó como referencia en relación con el número de usuarios finales que atienden los principales competidores dentro del sector y que operen en el formato de multi-sede o franquicias, en Colombia como: BodyTech (350.000), SmartFit (300.000 Mil), y HappyYoga (7.000 mil) concentrados en las ciudades Bogotá, Medellín, Cali, entre otros (Portafolio.co, 2022)

### **3.4 Análisis del Sector Modelo de las 5 fuerzas de Porter (iteración preliminar)**

#### **3.4.1 Amenaza de nuevos entrantes y Barreras de entrada al sector.**

*La amenaza de nuevos entrantes.* Se evidencia como media, por cuanto un grupo o inversor particular con una capacidad de inversión de \$500.000.000, podría iniciar un negocio de similares características. No obstante, el tiempo de consolidación, según la opinión experta es de al menos 3 años.

*Las barreras de entrada.* Según su orden de importancia serían: el recurso humano con experiencia y alto nivel de certificación o profesionalización; seguido por los costos de inicio e inventario inicial. Por último, el nivel de aceptación de los usuarios finales de la mezcla de productos y servicios dispuesto para ellos.

*En relación con las Economías de Escala,* es baja la existencia de centros de enseñanza, gimnasios o centros especializados que cuenten con redes de cobertura total

en las principales capitales de Colombia. Para esto las empresas emergentes que quieren crecer, deben buscar alianzas con actores locales para crear economías de este tipo.

*La diferenciación* es clave en la industria de yoga y las terapias alternativas. Esta radica en el prestigio o experiencia del profesor instructor o terapeuta, respectivamente. Según opinión de expertos entrevistados de manera preliminar<sup>10</sup>. Si estos son profesionales y tiene certificaciones internacionales, traen consigo su reputación, diferenciación y por ende más ventas. Su influencia sobre el sector es media, cuando los precios de los servicios son muy altos.

*Los requerimientos de capital.* Según el nivel intensidad al momento de iniciar un Centro de las características planteadas, según su orden serían: la construcción de instalaciones nuevas, la contratación de personal experto y equipos e insumos.<sup>11</sup>

Frente a restricciones al acceso al sector y regulaciones, su intensidad es baja a lo hora poner en marcha un estudio a academia de yoga. Sin embargo para la integración de servicios de medicina alternativa deben estar habilitados cada uno por el Ministerio y la Secretaría de Salud local. (Ley 100/93 Resolución 02927 de 1998)

*Costos de Cambio.* Su influencia es alta y están asociados al prestigio de profesores instructores y terapeutas, que desarrollan finalmente un trabajo personalizado con cada cliente y en algunas ocasiones estos prefieren cambiar de marca y no de experto. Las “represalias de la industria” son bajas, al no presentarse un número importante de conglomerados o negocios integrados y multi-sede en Colombia.

---

<sup>10</sup> Ver. Anexos Cuestionario Experto. Respuesta a Pregunta 7.

<sup>11</sup> Ver. Anexos Cuestionario Experto. Respuesta a Pregunta 10.

*Poder de negociación de los proveedores.* Su intensidad es media; ya que en los proveedores de centros de medicina alternativa estarán atados al tipo de servicio que éstas ofrezcan (aceites, inciensos, agujas de acupuntura, etc) por lo tanto no es difícil poder encontrarlos en el mercado. No obstante, existe el riesgo de que los terapeutas pueden llegar a realizar acuerdos con proveedores y prestar de forma individual el servicio.

*Poder de negociación de los compradores.* A nivel de la compra de una franquicia es Alto, teniendo en cuenta lo nuevo de la marca y el modelo propiamente dicho. En relación con el usuario de los servicios en este mercado, es bajo en cuanto al alquiler de espacios se refiere (entre más confortable y cerca de su trabajo o casa mejor). Si se habla del costo del servicio el poder es medio, ya que no existen grandes conglomerados de clientes que fueren la variación de los precios.

No obstante, la sustitución por precio es baja cuando solo se asiste por la categoría del servicio y alto cuando la elección se hace por el prestigio o experticia de un profesional específico en un centro. Entre las situaciones para tener en cuenta, está la integración hacia atrás (vertical) de los clientes, esto por cuanto en algunos centros ofrecen cursos de Auto terapia, donde el consumidor puede con el tiempo transformarse en un prestador particular de servicios y competencia indirecta.

El riesgo también se presenta en la integración (adelante) por parte de un proveedor estableciendo su propio centro de yoga y terapias alternativas, o que la competencia de un Centro Terapias alternativas se pueda integrar hacia atrás comprando un estudio o cadena de yoga, convirtiéndose en un proveedor más.

De acuerdo con el análisis previo de los competidores en cuanto su rivalidad, se puede afirmar que esta depende de la capacidad de integración de los productos y

servicios (yoga, reiki, terapias con medicina alternativa, ropas y accesorio). Sin embargo, hoy existe una industria muy atomizada, conformada por Centros especializados y Terapeutas individuales, con enfoques de negocio, similares.

*Las Barreras de Salida.* Son bajas, ya que estas dependen del nivel de activos especializados que tengan a la hora de liquidar. Para el caso de las terapias alternativas es medio y consiste en la disposición de máquinas o accesorios tecnológicos. En el negocio del yoga y el tai-chi es bajo, ya que la practica requiere pocos elementos (Mats, pisos en madera). No obstante, los impuestos, salarios y prestaciones sociales deben pagarse de forma obligatoria para liquidar la empresa ante las Cámaras de Comercio en Colombia y la DIAN.

*Amenaza de productos sustitutos.* Su intensidad es Alta, debido a la reciente introducción del yoga en Colombia (años 90), las practicas físicas tradicionales desarrolladas en gimnasios, el fútbol, ciclismo y atletismo, aún son predominantes en la cultura deportiva colombiana. Lo cual hace necesario mayores esfuerzos de marketing y publicidad para llegar a los clientes. De igual forma sucede con la sustitución presentada, entre la medicina alópata dada por el sistema de salud y los servicios de medicina Alternativa, donde estos últimos se convierten en opcionales y no en una necesidad principal.

A nivel de productos complementarios los expertos preliminarmente indagados, manifestaron que es común y bien valorado el hecho de tener todo a la mano. Ropa, accesorios, hidratación y actividades de integración fuera de los centros. También productos para el cuidado personal como: aceites, extractos y fórmulas magistrales.

Respecto a los clientes, el riesgo de integración hacia atrás es alto, debido a que estos pueden comenzar a estudiar la disciplina y transformarse en instructores de YOGA

o Terapeutas. Este es un factor inherente al negocio, por lo cual los contratos de largo plazo y los beneficios extralegales son un buen mecanismo para retener el talento humano

*Barreras de salida del mercado.* Son bajas, si se refiere a espacios remodelados, en comparación con proyectos constructivos nuevos. Los estudios, academias o centros en general compran o construyen los locales donde ofrecen sus servicios.

El mercado de la terapia alternativa presenta una alta número de productos sustitutos. Su principal rival es la medicina alópata; que goza de financiamiento estatal y una red más amplia.

*Tabla 5. Resumen Análisis Modelo 5 fuerzas de Porter, sector Salud y Bienestar en Colombia*

<b>Fuerza de Porter 5 + 2</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Atractividad</b>
Amenaza nuevos entrantes	Media	Media
Poder de negociación de los proveedores	Media	Media
Poder de Negociación de los Compradores	Media	Media
Rivalidad entre competidores	Media	Media
Barreras de salida de la industria	Bajo	Alta
Productos sustitutos	Alto	Baja
Productos complementarios	Bajo	Baja

Fuente. Elaboración propia a partir del análisis de las fuerzas competitivas Libro Estrategia Competitiva, Porter M. 1979.

Finalmente, es importante hacer una mezcla entre el servicio estructural como lo es la práctica Física a partir de YOGA, el TaiChi y sus beneficios. Sumado a la posibilidad de recibir tratamiento con medicina alternativa y el uso de productos naturales certificados.

### **3.5 Investigación de Mercado y validación**

Cabe mencionar que, de manera preliminar, se realizaron una serie 8 de entrevistas a expertos de cada disciplina o servicio ofrecer en los Centros de Bienestar y Salud y la confrontación con estudios o artículos noticiosos para demostrar las oportunidades que brinda un mercado en desarrollo como lo son el del *wellness* y el *mindfulness*, y su

alcance en los grandes centros urbanos en Colombia. También conocer los gustos y preferencias acerca de los espacio o ambientes, profesores, tipos de terapia alternativas, productos de base nutricional y otros servicios asociados a la venta de ropa y accesorios.

### 3.6 Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Es este aspecto es importante mencionar a los clientes del modelo de CUBYoga como aquellas personas interesadas en invertir en el modelo de negocio. Inversionistas con espacios ociosos, que deseen agregar valor o la recuperación de inmuebles, una tasa de retorno mayor a la de las opciones tradicionales del mercado  $TIR > 13,5\%EA$ .

De otro lado, están quienes adquirirían la mezcla de productos y servicios ofrecidos, los cuales serían denominados los usuarios finales. Es decir, las personas que finalmente compran servicios de salud y bienestar en cada Centro o sub-sede.

El perfil de las personas entusiastas y practicantes del YOGA en Colombia es diverso, no obstante, a partir de un estudio realizado por la universidad central en 2015 (Cubides, 2015) en el Eco Yoga Festival 2014, estableció una serie de perfiles que apoyan la investigación cualitativa, así:

*Tabla 6. Perfiles de los asistentes al Eco- YOGA Festival 2014*

Perfil	Edad	Características	Genero
Eco - Conscientes	Indistinto	Hábitos saludables, consumen productos naturales. Yoga, meditación, biodanza, dogyoga Llevan colchoneta e hidratación Prefieren las horas de la mañana	75% Mujeres
Eco - Hípsters	21 a 25	4 horas de permanencia en los escenarios de practica de la disciplina Redes sociales e internet como medio de convocatoria Permanencia entre 4 – 6 horas	ND
Ligas Mayores	31-35	Interés en adquirir servicios y productos en mercado verdes, asisten en pareja y amigos. Poseen conciencia ambiental Desarrollo de hábitos saludables Mayor poder adquisitivo	ND

Fuente.. Elaboración propia, resultados de la investigación Perfiles de consumo de los asistentes al Eco Yoga Festival Bogotá, Revista Publicidad Vol. 5, N° 1, 2016, Medellín-Colombia <http://dx.doi.org/10.18566/publicidad.v05n01.a02>

Estos datos son de gran relevancia, lo que, sumado a las respuestas dadas por los expertos del sector, brindan una comprensión más profunda de las necesidades y

expectativas del cliente para luego ser alineadas con el diseño de la mezcla de productos y servicios a ofrecer.

A manera de resumen. En la categoría de *Eco-consiente* concentra un número de usuarios potenciales, en su gran mayoría mujeres 75%, cuentan con experiencia en la práctica física, trascendental. Cuentan con elementos y llevan su propia hidratación. Poseen hábitos saludables y prefieren realizar su práctica temprano en la mañana. Para este grupo de personas, el servicio de alquiler de espacios en entornos urbanos, dedicados para la práctica individual focalizada.

*Eco-Hispters*. Personas entre 21 y 25 años, quienes son convocadas y contactadas por medio de Redes sociales e internet. Los cuales, van en búsqueda de espacios que brinden confianza, seguridad y comodidad. Estos atributos son concordantes con la Propuesta de Valor CUBYoga y su red de Centros. El tiempo de permanencia puede ser de 4 a 6 hrs, interesados en ir con amigos y experimentar. Son compradores de alimentos saludables.

*Ligas mayores*. Personas entre 31 y 35 años, cuentan con capacidad para generar pagos de servicios como: clases, talleres y productos naturales. Asisten en compañía de familiares y amigos, lo cual se constituye como una oportunidad vincular o suscribir a un mayor número de potenciales usuarios y referidos.

### **3.6.1 Necesidades detectadas**

Estas se orientan a un tipo de personas que gustan o sienten el deseo mejorar su salud física y mental a través de la práctica o el complemento de su práctica deportiva por medio del yoga en sus diferentes variantes: hatha, ashtanga, vinyasa, flow yoga, kundalini o acro; o también Artes curativas chinas, tales como: tai-chi, qi-gong.

En este mismo sentido, se percibe como fragmentada la oferta de tratamientos de medicina alternativa como ayurveda, reiki, acupuntura o quiropraxia, entre otros. Es decir, no son el común denominador de la industria.

Dentro de los aspectos concebidos como ganancias para el usuario se encuentran: consumir por demanda o suscripción; no convergencia con otras prácticas no relacionadas; una ambientación tranquila y confortable; soporte en línea para reserva, pagos y compras.

De otro lado, se valora la ubicación de los centros y sedes y el acceso de todo tipo de público.

Frente a los dolores o frustraciones (ver ilustración 1) que siente el cliente se identificaron en su orden: fallas en los procesos administrativos, el no poder comprar prendas o accesorios en caso de olvido o deterioro. El hecho de no poder acceder a servicios complementarios como las terapias en el mismo sitio, lo cual les generan sobre costos y pérdida de tiempo. El tener ambiente libre de ruido y distracciones asociadas a la práctica no relacionada con la calma y la trascendencia. Por ultimo y de preocupación, es el aspecto de seguridad y vigilancia en los Centros.

### **3.7 Oportunidades y riesgos del mercado.**

Para la identificación de los riesgos y oportunidades, se hace necesarios la evaluación del comportamiento de los factores externos, detectados en el análisis de factores externos PESTEL.

### **3.8 Oportunidades**

En lo concerniente al factor político. Existe promoción para masificar la cultura de la práctica del yoga y la adopción de la medicina alternativa por parte de la ONU por medio de la UNESCO, esto mediante la declaratoria del yoga patrimonio inmaterial de la

humanidad y la conmemoración del día mundial del yoga 21 de junio. Por su parte la OMS, mediante el reconocimiento de más 160 clases de la medicina alternativa.

En lo económico, se provee un crecimiento mundial del mindfulness para 2025 ascenderá a 2,5 billones de dólares.

Los costos de producción de los servicios pueden llegar a ser más económicos que los servicios prestados desde otros formatos como: gimnasios, spas o centros especializados.

A nivel social. Gran parte de la población en Colombia 57% supera la media de estrés laboral en Latinoamérica. Se identifica una tendencia por moda en disciplinas como: el yoga y la meditación, tanto como ejercicio, como terapia de reemplazo o complemento

### **3.9 Riesgos.**

Entre los riesgos identificados en el análisis de factores externos se encuentran:

*Tecnológico.* La descentralización del aprendizaje del yoga, por medio de la videollamada, videos y Apps, donde no es necesario la intervención presencial de un profesor para aprender o practicar.

*Social.* Poco conocimiento de la población acerca del yoga y las artes curativas orientales como la opción más completa a elegir. En términos de las terapias y tratamientos de medicina alternativa, la confianza en lo natural, versus medicina alopática.

*Económico.* La sobrevalorización inmobiliaria en Bogotá y Medellín, en las zonas de alta afluencia de público. El valor del metro cuadrado remodelado o para renta, puede frenar el crecimiento.

#### **4. Estudio piloto de mercado**

Según Kotler P, en su libro de Dirección de Marketing “La investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de la información relevante para la toma de decisiones en las estrategias de marketing de las organizaciones” (Kotler, 1996)

En este sentido y para responder de manera directa a las cuestiones del marketing a partir de una correcta identificación de variables, se toman como referentes conceptuales y metodológicos el Modelo 7 Ps de Booms Bitner, los cuales abordan cuestiones acerca de: producto, precio, plaza, promoción y adiciona factores como: las personas, el proceso y la evidencia física del mismo. También se formulan preguntas que permitan indagar acerca de cuestiones complementarias tales como: la conveniencia, costo, la comunicación y el cliente. Esto mediante el modelo del as 4Cs de Luterborn. Basado en esto, se construye la herramienta denominada “Encuesta de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos Bogotá” (Ver. Link adjunto)

##### **4.1 Objetivos**

A continuación, se presentan los objetivos y alcance de la investigación.

- a) Recolectar y analizar información de campo respecto de las variables de mercado asociado a mezcla de producto y servicios a ofrecer
- b) Realizar la validación de un mercado objetivo frente a las necesidades, gustos y conductas de compra y expectativa. Esto para la toma de decisiones de marketing y publicidad por parte de la organización.
- c) Identificar ventajas y desventajas de los producto y servicios ofrecidos frente a otras opciones en el mercado.
- d) Identificar las formas más adecuadas de interacción transaccional con el cliente, la oportunidad, localización de los distintos productos y servicios.
- e) Extractar los hallazgos más importantes para el diseño de la estrategia de mercadeo y publicidad

### 4.2 Cálculo de la muestra

Los factores para la determinación estadística de una muestra en una investigación cuantitativa. Según Cantoni Nelida, son: “la distribución de la población, el nivel de confianza y el margen de error permitido”

Para este caso en particular, se toman los datos previamente obtenidos en la sección tamaño del mercado de referencia EE. UU., y su posterior adaptación y ajuste en términos de servicios a demandar en ciudades como Bogotá y Medellín. para cada una de las categorías de productos y servicios.

Lo que, para efectos del cálculo del tamaño de la muestra, se denominará la población.

En este orden de ideas para el cálculo del tamaño muestra (n), conociendo la población, se utilizó la siguiente fórmula:

Ilustración 3. Fórmula tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde;

- N = Total de la población
- Z $\alpha$ <sup>2</sup> = 1,645 para un nivel de confianza del 95%
- p = proporción esperada 5% = 0,05
- q = 1 – p (para este caso 1- 0,05 = 0,95)
- d = Precisión. Se desea un 3%, es decir 0,03

Fuente. Elaboración propia

Operando la fórmula para cada categoría, se obtiene un tamaño muestral presentado en la siguiente tabla:

Tabla 7. Cálculo tamaño de la muestra estudio de mercado para los Centros Urbanos de Salud Alternativa – CUBYoga

Categoría producto o servicio	Demanda Proy = Población Bogotá y Medellín	n = $\frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$
YOGA, Taichi y Qi-gong	5.888	94
Tratamientos ayurveda	77	3,51
REIKI	54	2,48
Ropa, accesorios y productos nutricionales	\$350.000 / año	100

Fuente. Elaboración propia a partir de datos ajustados para Colombia.

Para el cálculo de las cantidades por categoría se toma como base el valor arrojado en la medición realizada del tamaño de mercado en el aparte pagina 22 para la determinación de la variable población ( $p$ ) para así poder operar los demás elementos variables de la fórmula para cada categoría a analizar, arrojando finalmente tamaño de la muestra ( $n$ ) por categoría de 94 encuestas para la categoría de clases o alquileres de espacios para yoga, tai-chi y qi-gong; 3,51 encuestas para la categoría de tratamiento de ayurveda; 2,8 encuestas para tratamientos de REIKI; 100 encuestas categoría consumo de ropa y accesorios.

#### 4.3 Diseño de las herramientas de investigación.

La tabla a continuación explicar la relación existente entre las preguntas del cuestionario de Usuario y su relación modelos 7 Ps Booms Bitner y 4 Cs Modelo Lauterborn, así:

*Tabla 8. Relación Preguntas Encuesta a Usuarios y los modelos 7 Ps Booms Bitner y 4 Cs Modelo Lauterborn*

Modelo 7 Ps	4 Cs Modelo Lauterborn	Pregunta relacionada
Producto		1,2,3,4,5,6, 11, 17
Precio	Costo (opinión experta+ Simulador 2.0)	1, 3, 10, 14
Promoción		15
Plaza	Conveniencia	2, 7, 9, 13, 16,17
Personas	Cliente	7, 6, 8
Proceso		1,4
Evidencia física del proceso	Comunicación	7,15

Nota. Fuente. Elaboración propia a partir de modelos 7 Ps Booms Bitner y 4 Cs Modelo Lauterborn, para estudios de mercado.

Con base en esta comprensión se diseñó un formulario de GOOGLE FORMS denominado Encuesta de “Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín”, dirigida a Usuarios Finales, para tal fin se diseñó un formulario en Google forms con el fin realizar la recolección.

- <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf1wB8nhDfiZ6J121O92YraOreldw-07cZgQOo68J5CjMng/viewform?usp=sharing>
- <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe52Rn9XIMWKDJ1r2ybgZZK66FRQBW9fVi8DB5SUqdsGUxQww/viewform?usp=sharing>

Las 6 primeras casillas orientadas a establecer los datos socio demográficos como: Edad, Localidad, Nivel de Ingreso, Nivel de Escolaridad, Sexo y método de contacto. Una sección de términos o glosario.

La sección de preguntas, en la cual se diseñaron un total de 17 preguntas cualitativas y cuantitativas, donde sus respectivas respuestas se convertirán en la base para el ajuste del Modelo de Negocio y la formación de las distintas estrategias que permitan la operación y posterior desarrollo de CUBYoga. El cuestionario y sus preguntas fueron enviadas para revisión y diligenciamiento a los expertos.

Este proceso fue desarrollado entre el 9 y 30 de noviembre de 2023. Lo cual permite el establecimiento perfiles de usuarios potenciales, la perfilación del usuarios finales y una adecuada segmentación del mercado, sustentada de datos reales y actualizados.

#### **4.4 Resultados generales de la encuesta a usuarios finales.**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, luego de realizar la encuesta de salud y bienestar. La cual fue realizada un total de 76 personas de un total esperado de entre 94 a 100 encuestados. Es decir, al llegar a 76 encuestas, respecto de las 100 esperadas, el nivel de confianza  $(1-q)$  disminuye al 72% y el margen de error sería del  $(Z_{\alpha/2}) 1,246$ . Lo cual estaría dentro de los rangos permitidos para este tipo de muestreos.

##### **4.4.1 Variables sociodemográficas:**

A continuación, se presentar los resultados las seis (6) preguntas iniciales del formulario.

- a) *Edad.* Las respuestas según su orden fueron: el 37% personas con edades entre 48 a 58 años, seguido por 23% de las personas con edades entre 38 y 48 años. El

21% de los encuestados se ubicó, entre los 28 a los 38 años. El 13% aquellas personas ubicadas en el rango comprendido entre los 18 y 28 años. Por último, si se suman los rangos con edades más elevadas, es decir de 68 o más años, representarían en su conjunto el 5%.

- b) Ubicación.** Con el propósito de analizar las percepciones de las diferentes personas que vivieran o trabajaran en distintas zonas de las ciudades objeto de análisis. También que hayan visitados otras ciudades como Medellín o la costa caribe, por ejemplo. Esto para poder correlacionarlos con la Micro localización establecida preliminarmente, basados en la opinión de expertos en la industria de salud (referenciar respuestas pregunta) y bienestar y salud alternativa en entornos Urbanos.

De acuerdo con las respuestas dadas, los encuestados, se establecieron que el 36% de estos vive o trabaja en la Localidad de Teusaquillo en Bogotá, el 16% en Usaquén y Barrios Unidos con el 11%, respectivamente. Esta última, zona Micro-localizada, según opinión expertos. El 6% de los encuestados, tiene como zona de influencia en la localidad de Suba. Con un porcentaje del 4% se ubican otras zonas como la localidad de Kennedy en Bogotá y Chapinero.

Es importante mencionar poblaciones fuera de ciudades de análisis, como fue el caso de Barranquilla 4% y Cartagena 1%, respectivamente. En estos lugares, podría existir una demanda potencial no atendida. Finalmente, la Medellín presenta poca atraktividad y eso se evidenció en el resultado presentado del 1%.

- c) Nivel de Ingreso.** Si bien el nivel de ingresos de los encuestados es diverso, los resultados arrojaron que: el 27% tienen un ingreso de 1 Salario Mínimo. El 19%, se ubicaron aquellas personas con salarios de entre 2 y 3 SMLV, respectivamente. Cabe señalar que 37% de los encuestados tienen ingresos por encima de los 4 SMLV.
- d) Nivel de escolaridad.** Respecto a al grado de formación, el 40% de los encuestados ha estudiado alguna carrera profesional. Seguido de un 39% del total de encuestados, han desarrollado estudios de posgrado. El 11% de los indagados, realizó estudios de secundaria, el 9% de población indagada ha estudiado algún programa técnico o tecnológico y finalmente el 1% en la categoría otros, donde se ubicaron por ejemplo amas de casa.

- e) *Sexo*. En esta variable de análisis, el 56% de los encuestados son hombres. Lo cual, denota un creciente interés por parte de estos, en áreas como los servicios y bienestar, siendo este un insumo importante para el desarrollo de productos y servicios, personalizados. El 46% del total de indagados son mujeres que practican de manera regular alguna actividad física y conocen o han tomado servicios terapéuticos alternativos. Es un grupo muy importante, empoderado, intercomunicado con otras redes de mujeres y familias.
- f) *Canales de comunicación*. El 82% de los encuestados reciben información y realizan alguna transacción comercial, sobre productos y servicios, relacionados con temas de salud y bienestar, por medios tradicionales como: el correo electrónico. Sin embargo, afirmaron que es mediante el uso de la red social Instagram con el 17% de preferencia y mediante el cual se puedan enterar de forma más rápida y con posibilidad de interactuar con otras personas con gustos afines y la construcción de comunidades entorno a los servicios que ofrece CUBYoga.

#### **4.4.2 Resultados sección de preguntas.**

Los resultados producto de la encuesta en el apartado de estrategia de plan de mercadeo, asocia cada una de las preguntas con los modelos de las 7P Booms Bitner y las 4Cs Modelo Lauterborn, respectivamente Estas explicadas en cada una de las tablas subsiguientes así:

### **4.5 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

#### **4.5.1 Objetivos mercadológicos**

Una vez concluido análisis de los resultados a luz del modelo de las 4Cs (Diagnóstico), se está en condiciones de definir los objetivos en términos de Marketing, así:

- Establecer segmentos, perfiles para los clientes y usuarios finales
- Obtener una rentabilidad neta mínima del 20% a partir del 3 año de funcionamiento.

- Lograr una participación de mercado del 15% en los segmentos de alto potencial (consolidados, balanceados y dinámicos) y un 10% (dinámicos, entusiastas) y 5% (restaurativos) al tercer año del inicio de operaciones.
- Alcanzar una fidelización del cliente y el usuario final del 60% al final del primer año.
- Obtener el posicionamiento de marca que ubique a CUBYoga dentro de los 5 mejores en el ramo de la práctica física trascendental y la terapia alternativa del tipo oriental.

#### **4.5.2 Variables a analizar Modelo Lauterborn de las 4 C en el plan de mercadeo.**

A continuación, se presenta la relación entre las variables a analizar dentro del estudios de mercado, utilizando el modelo propuesto el cual se centra en el análisis de Las necesidades, percepciones y satisfacción del Cliente, especialmente en la compra de servicios.

*Tabla 9. Relación entre el 4 Cs Modelo Lauterborn y pregunta del cuestionario de usuario final*

<b>4 Cs Modelo Lauterborn</b>	<b>Pregunta relacionada</b>
Costo	1, 10, 14
Conveniencia	2,7, 9, 13, 16,17
Cliente	7, 6, 8
Comunicación	7,15

Nota. Elaboración propia partir del modelo de las 4C de Lauterborn

#### **4.5.3 Descripción de perfiles de los clientes y usuario finales.**

De acuerdo con los datos obtenidos en la sección de datos demográficos en la parte inicial de la encuesta y los resultados con mayor participación en las respuestas a las preguntas 6,7 y 8, así:

Tabla 10. Determinación de perfiles usuario final a partir de la información obtenida en la encuesta de Salud y Bienestar en entornos urbanos

Perfil	Edad	Sexo	Nivel Escolaridad	Resultados Pregunta 6	Resultados Pregunta 7	Resultados Pregunta 8
Consolidados	37%. Entre 48 a 58 años	El 56% hombres y	40% Profesionales	33% Salud total	24% Ubicación	Yoga el 59% la conocen y el 15% la practican
Balanceados	23% Entre 38 y 47 años	El 46% son mujeres.	39% Posgrado	15% Salud Mental -Atención plena	13% Precio y Ruido	Cross Fit. 60% lo conoce y el 6% la practican
Dinámicos	21% Entre los 28 a los 37 años	Equilibrio	19% Profesional – Técnico/ Tecnólogo	- Enfoque - Des-Estrés	11% Trato personal de	TAI-CHI 26% lo conoce y 1% lo practican
Entusiastas	13% Entre los 18 y 27 años			17% Mejora física	11% Precio y ofertas limitadas	Qi-Gong/ Chi-Kung el 60%, lo desconoce, pero el 2%, lo practica.
Restaurativos	68 o más años		1% Otros. Amas de casa	2% Dictamen Socialización	7% Apoyo administrativo	

Fuente. Encuesta Percepción de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín, noviembre 2023. Datos demográficos y respuesta a preguntas 6,7 y 8.

Tal como lo muestra la tabla, se muestran 5 tipos de perfiles en total, con las siguientes características:

- a) **Consolidados.** Hombres y Mujeres, con edades de entre 48 a 58 años, Conocen 59% y practican el YOGA (15%); su nivel de formación es profesional (40%). Su motivación es la mejora de la salud de manera total (33%) y valoran enormemente la ubicación de los establecimientos donde se presta el servicio (24%). Su poder adquisitivo es importante y será retomado para el análisis de las 7 Ps en la variable precio.
- b) **Balanceados.** Hombres y mujeres, con edades de entre los 28 y 37 años; los cuales conocen el Crossfit como deporte, y el 6% lo practica. Lo cual, conllevará al rediseño de uno de los servicios que incorpore técnicas y rutinas, pero manteniendo el concepto de actividad física – trascendental de CUBYoga.
- c) **Dinámicos.** Hombre y mujeres de entre los 28 a los 37 años (21%), sus intereses están orientados a lograr disminuir el impacto de estrés, aumentar la plena atención y el enfoque, que les permita mejorar su desempeño en las múltiples dinámicas de la vida. Factores que los incomodan el precio, el ruido (13%) y el trato del personal (11%).
- d) **Entusiastas.** Hombres y mujeres, con edades de entre los 18 y 27 años (13%). Buscan nuevas experiencias, sus incomodidades se refieren al precio y la falta de opciones u ofertas limitadas por el vendedor. (11%).

- e) *Restaurativos*. Hombre y mujeres con edades de 68 años o más, que por diagnóstico médico (2%) para atender dolencias específicas y la restauración de los sistemas para mejorar la calidad de vida. Por último, motivos de socialización y belleza (1%).

#### 4.5.4 Análisis de resultados de la variable Costo

La siguiente tabla resumen lo resultados asociados a la determinación del Costo final por categoría.

Tabla 11. Análisis resultado de variable Costo- Modelo 4 Cs

Costo final = Costo Fijo + Variable	Ramo de experiencia	Costo Mínimo por Hora o sesión – Opinión Expertos por Categoría
CF. 5.142.390 x Mes CV \$ 1.145.000 x Mes CT \$ 6.287.390 x Mes	Profesor Certificado de Yoga	Alquiler de espacios/clase Tiempo 45 Min. \$25.000.
CT \$ 209.579 x Día CT \$ 19.052 x Sesión	TAI-CHI o Kung-Fu	Alquiler de espacios/clase \$25.000
CF \$ 5.454.050 x Mes CV \$ 4.110.000 x Mes CT \$ 9.564.050 x Mes CT \$ 318.801 x Día CT \$ 28.981 x Sesión	REIKISTA Máster	Tiempo 45 Min. \$80.000
CF \$ 5.454.050 x Mes CV \$ 8.817.000 x Mes CT \$ 14.271.050 x Mes CT \$ 475.701 x Día CT \$ 43.245 x Sesión	Terapeuta Certificado en Ayurveda - Indian Palace	Tiempo 45 a 60 Min. Desde \$80.000 a \$250.000
Compras por persona	Everlast Ropa y Accesorios	15% del total de las ventas del punto

Fuente. Datos Simulados EAN 2.0, opinión entrevista expertos junio 2024 y datos encuesta Percepción de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín, noviembre 2023. Datos demográficos y respuesta a preguntas 10 y 14

En el caso de la categoría alquiler de espacio y clases de YOGA o TAICHI, la diferencia entre lo planeado (\$25.000) versus lo real (\$19.052 x Sesión), de \$5.948. La cual es coherente al resultado de la pregunta 14. Donde el 58% ha pagado entre \$50.000 y \$100.000 este mismo tipo de servicio.

En relación a la categoría del servicio de terapias de medicina alternativas, en la categoría de REIKI, el costo total mensual planeado (entrevista experta) fue de mínimo \$50.000 y el resultado en el simulador fue del \$28.981 x sesión. La cual, estaría dentro de un rango que permitiría mantener o incrementar el precio de final de venta. Esto si se tiene en cuenta el resultado de la pregunta 10, en donde el 58% de los encuestados, ha pagado entre \$50.000 y \$100.000 por el mismo.

En relación al servicio de las terapias ayurvédicas, la diferencia entre costo planteado por la opinión de experto inicialmente era de mínimo \$65.000. Si bien los costos de prestación son bajos, el precio ofrecido por Competidores de la industria se acerca a los \$190.000 por sesión de 60 a 90 minutos

Finalmente, para la categoría venta de ropa, accesorios y productos nutricionales, no pudo establecerse debido a que EVERLAST internacional no emite al público dicha información. Es decir, se mantiene la previsión inicial del consumo anual/persona.

#### 4.5.5 Análisis de los resultados. Variable Conveniencia

Tabla 12. Determinación de variable conveniencia a partir de datos las encuestas de Salud y Bienestar en entornos urbanos

Resultados Pregunta 2. Frecuencia	Resultados Pregunta 7. Ubicación	Resultados Pregunta 9. Lugar de practica física Gimnasio	Resultados Pregunta 13. Lugar de terapia alternativa Gimnasios o Spas	Resultados Pregunta 16. Localización Centros/Sedes	Resultados Pregunta 17. Todo en 1
Semanalmente 40%	24%	30%	22%	26%	
34% Diariamente	13% Precio y Ruido	21% En Casa	14% Hogar o Spas	20% Bogotá - Castellana Calle 95 entre Avenida Suba y Autopista Norte	92% Si 8% No
24% Ocasionalmente	11% Trato personal de	16% Otros escenarios	12% Spas, consultorios médicos	7% Medellín - Sector del Poblado entre las calles 10 a 10B con Carreras 36 y 40	
2% De forma mensual	11% Precio ofertas limitadas	13% Aire libre en parques	5% Aire libre	6% Medellín - Parque Lleras Calles 8 con Carrera 37 alrededores	
	7% Apoyo administrativo	7% Academias especializadas	4% Academias o el hogar		
Categoría	Servicio/producto	Propósito	Enfoque según Opinión encuestados		
Actividad física acondicionamiento / restauración	Yoga TAI-CHI	Acondicionamiento físico, mejora de todos los sistemas, linfático, circulatorio, musculo esquelético, respiratorio, digestivo y neuronal	Ashtanga, Acroyoga Vinyasa Flow Restaurativo No Marcial		
Terapia alternativa	Masaje terapéutico Acupuntura	Activación sistemas linfático, circulatorio y musculo esquelético Sanación estimulación de centros energéticos por medio de punción o calor	Para conservar el concepto YOGUICO- se Ofrecerá la Terapias equivalentes como:		

Fuente. Datos encuesta Percepción de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín, noviembre 2023. Datos demográficos y respuesta a preguntas 2, 7, 9, 13, 16,17

Tal como se observa en la tabla de forma horizontal, se pudo establecer que:

El mayor porcentaje de usuarios (40%) prefiere realizar actividad física semanalmente, siendo la ubicación factor que más valoran (24%); prefieren los espacios cerrados (30%) como gimnasios para la práctica de actividad física y lugares como Spas para la toma de

terapias alternativas. La localización de mayor preferencia en Bogotá, Calle 100 Entre autopista Norte y Carrera 19 (26%) y en la ciudad Medellín - Parque Lleras Calles 8 con Carrera 37 alrededores (6%). Por último, preferirían todos los servicios, en un mismo lugar.

En segundo lugar, aquel grupo personas que realizan prácticas físicas de forma diaria (34%); quienes valoran el precio y la tranquilidad como factor de compra, prefieren ejercitarse en casa (21%) y prefieren recibir terapias alterativas en casa o Spas (14%). La localización de preferencia fue en Bogotá, barrio la Castellana Calle 95 entre Avenida Suba y Autopista Norte (20%). También, preferirían todos los servicios, en un mismo lugar.

En tercer lugar, se ubicó el grupo de encuestados, que realizan actividad física de forma ocasional (24%); quienes valoran el trato de personal como factor determinante para adquirir servicios (11%). En relación con la practicas físicas asisten a otros escenarios (12%) y toma en menor medida en lugares spas, consultorios médicos (7%). La localización preferida, Medellín - Sector del Poblado entre las calles 10 a 10B con Carreras 36 y 40. (6%).

Es importante mencionar que las estrategias estarán focalizadas en los dos primeros grupos que comprenderían el segmento elegir. El tercer grupo, sería tenido en cuenta en una estrategia de largo plazo.

#### **4.5.6 Análisis - Variable Comunicación.**

*Tabla 13 Análisis resultados variable Comunicación*

Resultados Sección información sociodemográfica Medios de interacción	Resultados Pregunta 15 Medios de comunicación ofrecimiento de servicios de salud alternativa
82% Correo electrónico	27% Referidos
17% Instagram	9% Instagram - Correo
1% Otros	7% Pagina Web

Si se da una lectura horizontal a los resultados de mayor a menor en cuanto a su participación porcentual, se podría establecer que:

En una primera instancia, el desarrollo de una estrategia que combine: el uso de bases de datos de correos electrónicos pagas y no pagas. El contacto uno a uno con el cliente, donde este pueda expresar su grado satisfacción y donde se incluya la referenciación de familiares y amigos.

En segunda instancia, pero muy coherente si se analiza la proporción de los resultados los encuestados, sobre el canal de comunicación por el cual reciben información acerca de servicios y productos del sector de salud y bienestar. Por ultimo y no menos importante, la consulta del sitio web del oferente. Lo cual, a juicio de los encuestados, les brinda confianza, seguridad al momento de compra y toma de servicio.

## 5. Formulación de las estrategias

### 5.1 Presupuesto estrategias

El presupuesto inicialmente calculado, necesariamente tuvo que ser ajustado por efectos de número de clientes que se quiere impactar cerca de 20 en la venta franquicias y a nivel de usuario final 1000 personas por año. Lo cual obliga necesariamente al replanteamiento los valores para la estrategia de comunicación y en la estrategia de distribución teniendo en cuanto a la previsión de ingreso derivados de la venta de productos. Tal como se aprecia en la siguiente tabla.

*Tabla 14. Presupuesto inicial Estrategias de mercadeo - CUBYoga*

Estrategia	2023	2024	2025	2026	2027
Producto/servicio	\$3.500.000	\$7.000.000	\$3.500.000	\$7.000.000	\$3.500.000
Servicio	\$4.800.000	\$6.300.000	\$4.800.000	\$6.300.000	\$4.800.000
Distribución	\$1.250.000	\$2.000.000	\$1.250.000	\$2.000.000	\$1.250.000
Comunicación	\$1.200.000	\$1.800.000	\$1.200.000	\$1.800.000	\$1.200.000
Inversión	10.750.000	\$17.100.000	10.750.000	\$17.100.000	10.750.000

Fuente. Datos Simulador Financiero EAN 2.0. Hoja GTOS ADTIVO Y VTAS - CTOS FIJOS

Estos valores para la construcción de Comunidades por medio del uso de redes sociales, particularmente Instagram. Esto por medio de *reels*, historias, publicaciones, cuyo costo sería de \$1.000.000, los restantes \$960.000 destinados a la realización de campañas publicitarias Ads, para llegar a número mayor personas, grupo y comunidades. Este Costo USD\$20 por campaña, \$80.000 y con una frecuencia mensual.

La realización de campañas de e-mail marketing, con el fin de dar a conocer la marca, los servicios, ventajas y beneficios por hacer parte del centro. Esto con una frecuencia de mensual. Tendría un costo de \$240.000 anual.

La realización de presencia comercial y publicitaria en eventos de salud y bienestar, como: Festival de la Calma, EcoYoga Fest, Día mundial del Yoga en alianza con La Organización de las Naciones Unidas – ONU. Esto partir de 2024. Lo cual podrá disminuir los costos totales.

## 5.2 Estrategia de Producto

Los servicios y productos fueron definidos a partir de las respuestas a las preguntas 1,2,3,4,5,6, 11, 17, de la encuesta, así;

- El Yoga deberá ofrecer distintas modalidades que integren el concepto de acondicionamiento físico con altos niveles de dinamismo, propios del crossfit (conocimiento un 41% y practica 29%). El Tai-chi, será parte de las prácticas y clases con un enfoque dinámico y restaurativo. Sin marcialidad.
- El *Qi-gong/Chi -Kung*, descartado por bajo nivel de conocimiento y práctica (10% conocimiento y práctica 2%).
- Se descarta el concepto de Terapia Ayurvédica, esto por el nivel de desconocimiento con el 55% y toma de terpias un 15%. Esto respecto a la preferencia por los masajes terapéuticos, con el 58%. Se ofrecerá bajo este nombre, incorporando dos técnicas de masajes orientales como lo son: marmoterapia, padabhyanga y una terapia de alienación vertebral.
- El reiki tiene un nivel desconocimiento del 38%, pero una participación del 32% como experiencia previa. Es decir, se mantendrá en la oferta de servicios.

- Los encuestados dan una mayor importancia a factores como: la calidad de productos y servicios con un 23%, ubicación con el 24% la calidad y el precio un 15%, respetivamente. Es decir, una mayor disposición a pagar más a cambio de una mayor calidad.
- Alta calidad tanto en los servicios producidos como: espacios físicos, clases con instructores; terapias alternativas; productos, ropa y accesorios.
- Preferencia toda la mezcla de productos y servicios en un solo lugar. Esto evita molestias y sobres costos asociados a la compra con distintos proveedores.
- Si bien la modalidad mensual y por demanda son las más ofrecidas, pero las menos rentables.
- Se realizar un modelo de vinculación por tipo Cliente, basados en los perfiles anteriormente expuestos. Cada uno, tendrá una serie beneficios, descuentos y recompensas.

### 5.3 Servicios definitivos para ofrecer en CUBYoga

Acorde con los resultados obtenidos luego del análisis, se establecieron lo siguientes servicios:

*Tabla 15. Mezcla de productos y servicios a ofrecer en CUBYoga*

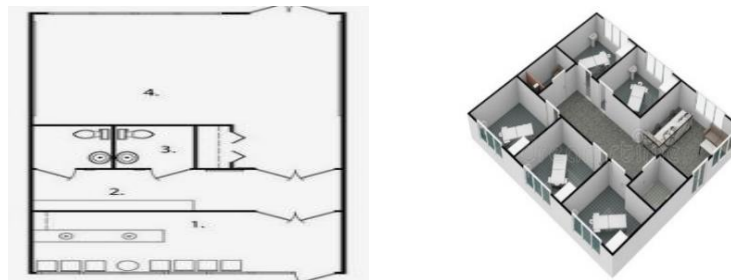
Categoría	Servicio/producto	Propósito	Enfoque según Opinión encuestados
Actividad física acondicionamiento / restauración	Yoga	Acondicionamiento físico, mejora de todos los sistemas, linfático, circulatorio, musculo esquelético, respiratorio, digestivo y neuronal	Ashtanga, Acroyoga Vinyasa Flow Restaurativo No Marcial
	TAI-CHI		
Terapia alternativa	Masaje terapéutico	Activación sistemas linfático, circulatorio y musculo esquelético	Para conservar el concepto YOGUICO- se Ofrecerá la Terapias equivalentes como:
	Acupuntura	Sanación estimulación de centros energéticos por medio de punción o calor	1) Marmoterapia <sup>1</sup> 2) Padabhyanga <sup>2</sup> 3) Descompresión vertebral
	REIKI	Sanación por medio del manejo de Centros energéticos sin el uso de dispositivos	Tradicional tibetano.
Ropa Accesorios, productos nutricionales tratamientos, hidratación	Alianza con EVERLAST, INDIAN PALACE HATSU	Contar con productos con registros o certificación. En consignación Apoyo en Mkt y Vtas	Debe estar en el mismo lugar de la práctica y de las terapias.

Fuente. Elaboración propia a partir del análisis de la variable conveniencia, basada en los datos de la encuesta Percepción de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín, noviembre 2023

### 5.3.1 Diseño

- a) *Práctica física y trascendental.* La ambientación el espacio donde se realiza la practica o sesiones de clase de Yoga en sus modalidades: Ashtanga, Acroyoga o Vinyasa Flow; Tai-chi restaurativo – no marcial, con una disposición limpia y ordenada de los espacios que permita la practica o la enseñanza, con las siguientes características.
- b) *Servicio de terapias Alternativas.* Se desarrollarán en dos de los consultorios dispuestos en cada una de los Centros y Subsedes, así:
- Masajes Terapéuticos. Marmoterapia y Padabhyanga. Serán realizados por Terapistas Expertos, mediante el uso de la presión ejercida por los dedos y algunos dispositivos de presión, en puntos neurálgicos del cuerpo y uso de aceites naturales. Sesiones con una duración máxima recomendada de 60 Minutos
  - Descompresión vertebral. Serán realizados por Terapeuta experto en la técnica y el uso de la Silla de Descompresión vertebral. Sesiones con una duración recomendad de 90 Minutos.
  - Terapia Reiki. Será realizado por reikista certificado. Sesiones con una duración duraciones que puede oscilar entre 30, 60 y 90 minutos.
- c) *Venta de ropa, accesorios, tratamientos e hidratación.* Se dispondrá una exhibición de los productos usados tanto en la práctica física, como las terapias de medicina alternativa.

Ilustración 4. Layout de un Centro de Bienestar y Salud Integral en entornos Urbanos, modelo propuesto.



Fuente. Imagen tomada de <https://www.prace.es/proyectos/floow-estudio-de-yoga-y-movimiento/>. Bogotá, Junio 22 de 2023

### 5.4 Estrategia de Precio

Se analizó tanto la información socio demográfica, como el nivel de ingreso de los encuestados en Salarios Mínimo Legales Vigentes - SMLV. Así como los resultados a las preguntas 10 y 14 del cuestionario relacionadas con el precio máximo pagados tanto para la actividad física, como en relación con las terapias alternativas y respecto de las modalidades de compra, tomada en experiencias anteriores.

Tabla 16. Análisis resultados encuestas, variable Precio Modelo de las 7Ps

Categorías finalmente seleccionadas	Modalidad para ofrecer validación Usuario Final	Rango de precios validación Usuario Final	Nivel de Ingreso	Resultados Pregunta 10.	Resultados Pregunta 14.
Alquiler de espacios y clases para la práctica de YOGA y TAICHI	Precio Final Mensualidad/sesión	Entre \$50.000 y %100.000 mil	27% 1 SMLV	58%	
	Precio final Semestre	Entre \$270 mil y \$500 mil	19%	44%	
	Precio final Anualidad	\$700 mil o mas	2 SMLV	42%	
Terapias Alternativas	Individual	Desde \$80 - \$250	17%		60%
	Paquete o Combo	Entre \$300 los \$700	3 SMLV		27%
	Tratamientos completos	\$800 mil o más	37% 4 SMLV		24%

Fuente. Encuesta Percepción de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín, noviembre 2023. Preguntas 10 y 14.

Al observar horizontalmente la tabla, se definió respecto al precio por categoría que los precios finales para el alquiler de espacio para realizar para practica libre de yoga o tai-chi, sería de \$25.000 por persona, con una duración de 45 minutos: Las sesiones personalizadas tendrán un costo de \$70.000, La cual, incluiría el valor del alquiler del espacio, más la clase o guía con un Profesor certificado. Este precio final podrá disminuir, si el usuario final desea vincularse como Asociado, lo que le brindará descuentos por la compra de varios servicios productos.

Por otra parte, las terapias alternativas, el precio final debe ajustarse, ya que la estimación inicial estuvo por debajo de los precios de mercado reportados tanto por el

Experto, como las opiniones de las respuestas 10 y 14 sobre precio en el estudio de mercado. En cuanto a la sección de ropa, accesorios productos naturales e hidratación, se mantendrá la estimación del consumo per cápita por año de \$340.000.

*Tabla 17. Estimación precio final por categoría de servicios y productos. Estrategia de precios*

Categoría	Servicios / producto	Estimación Inicial Simulador EAN 2.0	Precio Servicios Entrevista Expertos	Estudio de Mercado Pregunta 10 y 14	Precio Final Unitario
Practica física trascendental	Alquiler de espacios YOGA y TAICHI	\$70.000	\$25.000	\$25.000 por 45 Min	\$75.000 por sesión de 45 minutos a 1 hora
	Sesiones Guiadas y clases YOGA y TAICHI		\$35.000		
Terapias Alternativas	Marmoterapia	\$65.000	\$190.000	Hasta \$250.000	\$190.000 por sesión 60 minutos
	Padabhyanga		\$180.000		
	Descompresión vertebral REIKI		\$50.000		
Ropa, accesorios, productos naturales e hidratación	Mats, Tabiques, bandas, Blusas y Pantalones Aceites, inciensos, gotas Agua, té, café, aromática	\$340.000 consumo por persona/año	15% de las ventas Totales del Punto	NA	\$340.000 consumo por persona/año

Fuente. Entrevista a Expertos, datos preguntas 10 y 14, encuesta Percepción de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín, noviembre 2023.

De otro lado, como parte de la estrategia de precio se ofrecerán distintas alternativas para la fidelización del cliente a partir de la adquisición de una membresía que les permita acceder a descuentos, ofertas y valores diferenciales, en la medida en que avanza, evoluciona en el proceso y de su nivel de satisfacción. Estos se verán motivados a referenciar o recomendar a familiares y amigos, obtenido así más beneficios.

Tabla 18. Opciones de vinculación usuarios, estudio de mercado, Modelo 7Ps. Estrategia de precio.

Tipo de Vinculación	Perfil Cliente	Beneficios	Precio Max Venta	% Segm mercado Pregunta 6
Asociado Tipo 1	Consolidados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso práctica libre Sin restricción de horarios</li> <li>8 Máster Class YOGA o TAI-CHI</li> <li>20% descuento Terapias Alternativas</li> <li>10% descuento en productos de la tienda</li> </ul>	\$700.000	33 %
Asociado Tipo 2	Balanceados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso práctica libre</li> <li>Sin restricción de horarios</li> <li>4 sesiones perfeccionamiento YOGA o TAI-CHI</li> <li>15% descuento Terapias Alternativas</li> <li>5% descuento en productos en productos de la tienda</li> <li>Puede subir de categoría sin Costos, por vinculación de 10 referidos.</li> </ul>	\$500.000	17%
Afiliado Tipo 1	Dinámicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Practicar según modalidad y horario</li> <li>2 sesiones de aprendizaje nuevos estilos de YOGA o Iniciación al TAI-CHI</li> <li>Descuento 10% en Terapias Alternativas</li> <li>5% descuento en productos en productos de la tienda</li> <li>Puede subir, de categoría subir de sin Costo, por vinculación de 10 referidos</li> </ul>	\$270.000	15%
Afiliado Tipo 2	Entusiastas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Practicar libre según modalidad y horario.</li> <li>1 Sesión de demostración Nuevas modalidades Yoga</li> <li>1 Terapia sesión de Alternativa</li> <li>Puede subir, de categoría subir de sin Costo, por vinculación de 10 referidos</li> </ul>	\$160.000	
Afiliado Tipo 3	Restaurativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práctica física programada con Descuento 10%</li> <li>Tratamientos completos programados</li> <li>15% descuento Terapias Alternativas</li> <li>10% descuento en productos de la tienda</li> </ul>	\$80.000	2%
Por demanda	Esporádicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práctica física trascendental, sujetos a disponibilidad de modalidad y horario</li> <li>Terapias alternativas</li> <li>Ropa, accesorios y tratamientos</li> </ul>	\$90.000 \$190.000 Desc Esporad	

Nota. Fuente. Elaboración propia datos preguntas 6, encuesta Percepción de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín, noviembre 2023.

Esta estrategia tiene el propósito de sustituir el modelo tradicional de mensualidad, semestralidad y anualidad, el cual fue muy disímil en cuanto a los resultados obtenidos en la encuesta y similar a los ofrecidos por la competencia.

La estrategia a implementar será un sistema de afiliación por categorías, basado en el perfil del cliente, precio máximo de venta y el porcentaje de participación de estos en el mercado.

Es importante mencionar que CUBYoga no ingresará al mercado con los precios de referencia más bajos reportados \$50.000 para el servicio de alquiler de espacio y clases

de yoga y tai-chi. En lo relacionado con las terapias alternativas, el valor mínimo de referencia dado por los encuestados fue \$80.000. No obstante, se tomará \$190.000 como precio de venta al público.

La política de incremento de precios se basará en el incremento del índice de inflación proyectada para Colombia, que partirá para el primer año del proyecto en del 9,5% y del 7% para los siguientes años. Lo cual, estimulará la compra de servicios integrados con un costo medio de mercado.

Se provee una fuga de clientes del 5%, los cuales corresponden al perfil entusiasta. Los cuales estaría más motivados por curiosidad, temas de acondicionamiento físico y belleza los aspectos sociales como ir en compañía de amigos o conocer nuevas personas.

### 5.5 Estrategia de Plaza

La red urbana de Centros y Subsedes (franquicias) operarán inicialmente en la región metropolitana de Bogotá y Medellín. Esto sustentando, en las respuestas respecto de la ubicación de su hogar, lugar de trabajo o en trayecto por localidad / barrio. Así como también la localización geográfica de los Centros y subsedes, así:

Tabla 19. Análisis resultados encuestas, Estrategia de Plaza - Modelo de las 7Ps

	Resultados pregunta 16. Localización Centros o Sedes	Resultados Pregunta Socio-demográfico Zona de influencia	Resultados pregunta 17. Integración servicios	Resultados pregunta 13. Lugar recepción TA	Resultados pregunta 9. Lugar realización actividad física / trascendental	Resultados pregunta 7. Incomodidad en el servicio
Bogotá	26%			22% Gimnasios / Spas	43% Gimnasio	24% Ubicación
	Calle 100 Entre Autopista Norte y Carrera 19	36% Teusaquillo				
	20%	16% Usaquén		14% Hogar Spas	21% Hogar	13% Precio y ruido
	Castellana Calle 95 entre avenida suba y Autopista Norte	11% Barrios Unidos	Si			
Medellín	7%		92%	12% Spas Médico	16% Otros	11% Ubicación y trato del personal
	Sector del Poblado entre las calles 10 a 10B con Carreras 36 y 40	8% El poblado		5% Consultorio médico / hogar	13% Aire libre	11% Precio
	8%		No		7% Academia	10% Ofertas Limitadas
	Parque Lleras Calle 8 con Cra 37 alrededores		8%			

Fuente. Entrevista a Expertos, datos preguntas 7,9, 13, 16 y 17 encuesta Percepción de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín, noviembre 2023.

Si se da una lectura horizontal a la tabla resumen de variables analizadas para la determinación de la estrategia de plaza para CUBYoga, así:

- *Bogotá.* La ubicación del primer centro y subsedes para el año 1, será Calle 100 Entre Autopista Norte y Carrera 19 (20%).
- Las zonas de mayor conveniencia para el usuario finales, según estudio de mercado Localidades de Teusaquillo (36%), Usaquén (16%) Barrios Unidos (11%).
- *Población objetivo.* Se tomará como base el ultimo censo de localidades en Bogotá y se multiplicará por el porcentaje de personas según conveniencia. Número de habitantes de Teusaquillo 139.370<sup>12</sup>; Usaquén 502.000<sup>13</sup>; Barrios Unidos 273.396<sup>14</sup> habitantes. Para un objetivo real de: Teusaquillo 50.173; Usaquén 8.000; Barrios Unidos 30.039 personas a impactar
- *Medellín.* La ubicación del primer centro y sub-sedes, será el sector del Poblado entre las calles 10 a 10B con Carreras 36 y 40 (7%).
- *Población objetivo.* Se tomará como base el último censo de localidades en Bogotá y se multiplicará por el porcentaje de personas según conveniencia. Comuna 14, - El Poblado - habitan 128,839 personas y en la Comuna 11 - Laureles – cerca de 118.000. Es decir, 9018 personas a impactar en el Poblado y 8260 personas en la zona de laureles, respectivamente.
- La entrega de servicios se prefiere todos en un mismo lugar (92%). El lugar, con un ambiente seguro y cerrado tipo gimnasio o spa (22%), aséptico, que inspire tranquilidad (13%) y sanación. Tanto para la práctica física, trascendental y la toma de Terapias Alternativas.

## 5.6 Estrategia de Promoción

A continuación, el resumen de las respuestas relacionadas con análisis de esta variable.

---

<sup>12</sup> Información extraída de del Sitio Web: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/localidades/barrios-unidos>

<sup>13</sup> Información extraída de del Sitio Web: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/localidades/usaquen>

<sup>14</sup> Información extraída de del Sitio Web <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/localidades/teusaquillo>

Tabla 20. Análisis resultados encuestas, Estrategia de Promoción - Modelo de las 7Ps

Sección sociodemográfica	Resultado Pregunta 15 Medios más usados promoción de servicios y productos	Actividades Estrategia	Público objetivo
82% Correo electrónico	27% Referidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso BD Correos comunidades de salud y bienestar.</li> </ul> <p><b>Envío de correos focalizados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura de centros o sedes</li> <li>Servicios y productos para ofrecer</li> </ul> <p><b>Vinculación y programa de Ascenso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conectar, fidelizar y progresar</li> </ul>	<p>Consolidados</p> <p>Balanceados</p> <p>Restaurativos</p>
17% Instagram	9% Instagram y Correo	<p><b>Instagram:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación fija. Ofertas, descuentos, novedades</li> <li>Historias. Credibilidad y confianza por medio de testimonios de usuarios, profesores y aliados.</li> <li><b>Reels.</b> Mostrar los servicios</li> <li><b>Ads.</b> Vender mas</li> </ul> <p><b>Correo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Información comercial y de apoyo administrativo</li> </ul>	<p>Dinámicos</p> <p>Entusiastas</p>

Fuente. Entrevista a Expertos, datos preguntas 7,9, 13, 16 y 17 encuesta Percepción de Servicios de Bienestar y Salud Alternativa, en Centros Urbanos en Bogotá/Medellín, noviembre 2023

Al dar una lectura horizontal a la Tabla, se puede afirmar la comunicación del tipo comercial tendrá un énfasis en el contacto directo mediante *mailing* dirigido a usuarios finales. Con información netamente comercial y con una frecuencia de envío mínimo 1 vez al mes: Esto para no generar sobre carga en envío de publicidad y ser reportado como SPAM.

Según lo opinado por los encuestados, estos prefieren recibir información por la red social Instagram y por correo. En este sentido, se utilizarán publicaciones fijas, historias destacadas (testimoniales) y *reels* promocionales orientados a dar a conocer las nuevas tendencias de salud y bienestar, y la posibilidad de acceder a ellas por medio de CUBYoga.

Se realizarán campañas publicitarias mediante Instagram Ads con cargo al presupuesto del proyecto. La frecuencia será mensual.

Se realizará presencia en eventos masivos como: el ECOYoga Fest, Festival de la Calma o Día mundial del yoga donde fomente la práctica del yoga y el tai-chi, por medio de sesiones demostración. De igual forma, en lo referente a las Terapias alternativas.

La publicidad digital e impresa, debe explicar las ventajas y beneficios de la mezcla de productos y servicios, con los siguientes parámetros:

- Espacios para aprender o mejorar la práctica del yoga y el tai-chi
- Acondicionamiento físico, mental y trascendental. Técnicas orientales.
- Sanación y restauración integral sin medicamentos o aparatos.
- Terapias con métodos y técnicas no invasivas e indoloras
- Insumos y productos 100% Naturales
- Salud y Bienestar todo en un solo lugar
- Frases como: “Vincúlate, practica, desarrolla salud y bienestar, compártelo con otros y gana”.

### **5.7 Estrategia variable Personas.**

Es de vital importancia contar con personal debidamente sensibilizado y capacitado para entregar al usuario final, el mejor servicio y brindar una experiencia positiva en cada momento de contacto con el cliente. Para tal fin, profesores, terapeutas y personal administrativo deberán tomar un curso teórico – práctico de 110 hrs, en gestión de la experiencia del cliente, el cual será una de las obligaciones del contrato laboral. Sin embargo, el costo será asumido por CUBYoga.

Para las Sub- Sedes de los Centros de Bienestar y Salud alternativa, la variación puede estar en el número de instructores por disciplina yoga, tai-chi, los cuales trabajarán en un modelo por demanda (pre-agenda) y su asignación será fija y variable de acuerdo con el volumen de clientes atendidos. Los servicios de aseo y cafetería podrán ser tercerizados, lo cual podría disminuir los costos de personal.

### **5.8 Estrategia de variable procesos**

A nivel general la prestación de servicio estará acorde con la esencia del negocio. Es decir, brindar tranquilidad y simplicidad en los procesos desde el simple interés y búsqueda de información hasta la fidelización de la cliente basada en la experiencia vivida. Esto luego de haber pasado por una ruta de mantenimiento, sanción o restauración física y mental, basada en evidencias.

El proceso de atención de clientes deberá ser sistematizado, de la siguiente forma:

#### **a) Ingreso al Centro**

Bienvenida a CUBYoga. Saludo cordial, amable, indagando primero por el nombre del cliente /usuario final, para luego la toma de datos personales, sujetos a la Política de Tratamiento de Datos. Estos deben ser ingresados por la recepcionista en la base de datos de la empresa.

Consultar su inquietud y responder de forma orientada a los servicios que dispone el Centro y las diferentes formas de vinculación. Si su interés es el de adquirir una Franquicia, se direccionará directamente con el Director del Centro para presentación del Plan de Negocios.

Si es un Usuario final, se seguirá con la presentación y visita guiada por parte de Profesor o Terapeuta quien, mostrará las instalaciones del Centro o sub-sede, de manera tal que pueda observar en vivo algunos de los servicios y productos ofrecidos, motivando a este inscribirse como asociado, afiliado o la toma por demanda.

**b) Salida del Servicio**

Preguntar acerca de su experiencia inicial e Invitarlo disfrutar de las ventajas ofrecidas mediante el proceso de inscripción y pago. Una vez realizado esto, se podrá iniciar o programar la entrevista de valoración de su condición física. Esto para establecer o validar el diagnóstico el estado de salud físico y mental (línea base) y así la determinación conjunta de planes de desarrollo integral (corto, mediano o largo plazo). Esta tendrá una duración de 40 min y deberá ser registrada en la Historia o Hoja de Ruta de cada persona.

**c) Aproximación y fidelización**

Se debe enviar información relacionada con eventos, promociones y novedades, configurando en el servicio de correo de la empresa la alerta respectiva para el envío de mensajes alusivos a los cumpleaños, su ascenso de nivel de progreso, entre otros.

Incentivar a los asociados y afiliados a la referenciación de familiares, amigos o interesados en acceder a mayores beneficios. Esto mediante el programa de referenciación y ascenso.

Indagar cada semana por su estado de salud y/o si requiere respuesta de alguna inquietud. De haber alguna novedad esta deberá ser registrada en la hoja de ruta del usuario final.

**5.9 Análisis variable Evidencia física del proceso**

Información dada por el usuario final, por medio del suministro de impresiones sobre su experiencia. Para tal fin, se utilizarán los datos reportados a manera de PQRS por el usuario en los siguientes canales de experiencia como lo son:

- Encuestas de satisfacción virtuales mediante el envío: por WhatsApp o Instagram y físicas en las instalaciones de CUBYoga.
- Buzón de sugerencias virtual y presencial
- Luego de una práctica física o terapia tomada, el usuario podrá informar a profesor, instructor o personal administrativo de acuerdo con su necesidad. Dichas novedades deberán ser registradas y resueltas en forma ágil, previa valoración de la información por parte del funcionario idóneo.

### **5.10 Del presupuesto total de las estrategias de la mezcla de mercadeo.**

El presupuesto inicialmente calculado, necesariamente tuvo que ser ajustado por efectos de número de clientes que se quiere impactar cerca de 20 clientes en la venta franquicias y a nivel de usuario final 1000 personas por año. Lo cual obliga necesariamente al replanteamiento de la estrategia de comunicación y en la estrategia de distribución teniendo en cuenta a la previsión de ingresos derivados de la venta de productos. Esto para la construcción de Comunidades, cuyo costo sería de \$1.000.000, los restantes \$960.000 destinados a la realización de campañas publicitarias Ads, para llegar a número mayor personas, grupo y comunidades. Esto Costo USD\$20 por campaña, \$80.000 y con una frecuencia mensual.

La realización de campañas de e-mail marketing, con el fin de dar a conocer la marca, los servicios, ventajas y beneficios por hacer parte del centro. Esto con una frecuencia mensual. La cual tendría un costo de \$240.000 anual.

Estos recursos apoyarán la presencia comercial y publicitaria en eventos de salud y bienestar, como: Festival de la Calma, EcoYoga Fest, con la Alcaldía de Bogotá y el Día mundial del Yoga en alianza con La Organización de las Naciones Unidas – ONU.

## 6. Aspectos técnicos

### 6.1 Objetivos producción

A continuación, los objetivos planteados para dar cumplimiento a las metas de ventas, así:

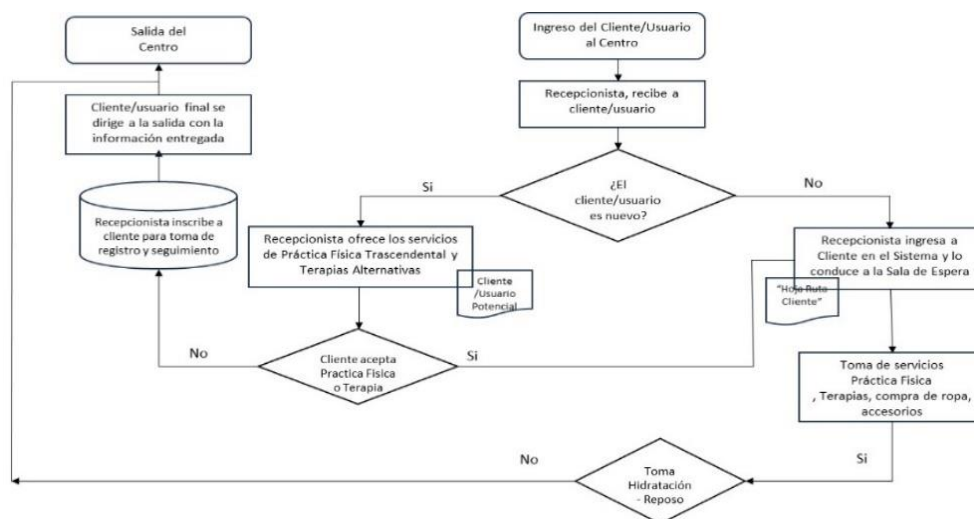
- Capacidad instalada en uso al 95% y 0% espacios subutilizados
- 1% de devoluciones, cambios con relación a la venta en la tienda de productos
- 100% de las PQRS gestionadas de manera satisfactoria.

### 6.2 Descripción del proceso y ficha del productos o servicios

#### 6.2.1 Proceso de atención al cliente

Este proceso describe el flujo del recorrido del cliente dentro del Centro, es importante destacar que la recepcionista tiene la labor de recibir al cliente, pero también escuchar las necesidades, brindar información de negocio, siendo uno de los primeros puntos de contacto con el cliente o el usuario final. Esto desde la entrada, iniciando recorrido en el centro y su respectiva salida.

Ilustración 5. Flujograma proceso de atención al cliente.



Fuente. Elaboración propia.

### 6.2.2 Proceso de Captación y atención a clientes

Este proceso está dedicado a la atención exclusiva de personas naturales o jurídicas interesados en adquirir una franquicia de CUBYoga, que cuenten con al menos \$280 millones de pesos.

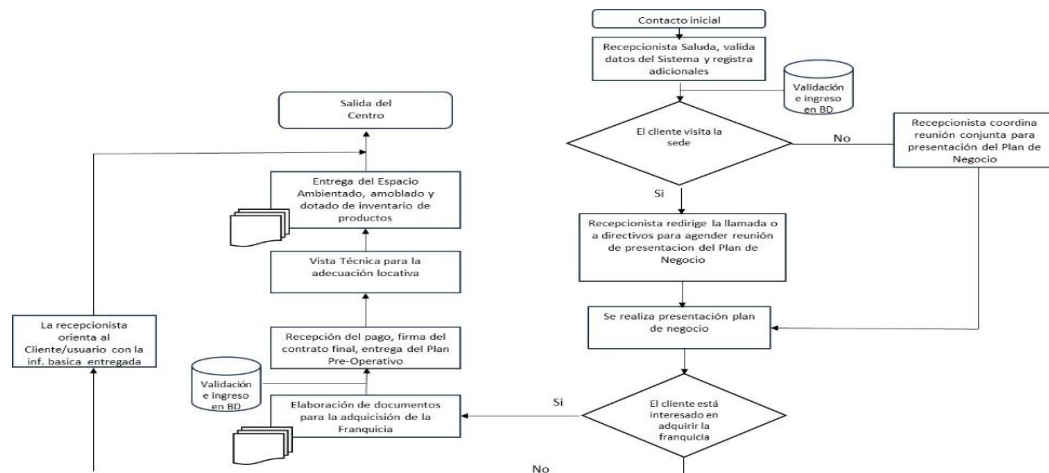
Una vez recibido el pago, se firma y registra el contrato. Este debe estar acompañado del Plan Pre-operativo, donde se presenta el tiempo y los recursos necesarios para el acondicionamiento de la Sub-sede.

En el caso de que el Cliente no posea el bien inmueble, CUBYoga ofrecerá el servicio de búsqueda de inmuebles ofrecidos en forma de alquiler, para que el franquiciado pueda operar.

Una vez entregado el espacio Ambientado, amoblado y dotado de inventario de productos, se realizará la apertura oficial del centro o la sub-sede.

El acompañamiento por parte de la dirección. Se realizará una (1) sesión por mes, durante los primeros 6 meses de operación. El seguimiento se realizará de forma permanente y conjunta entre el franquiciado y el franquiciante. Para revisar el cumplimiento de: cuotas de venta; publicidad y promoción; crecimiento y regalías del 3% anual sobre ventas.

Ilustración 6. Flujograma proceso de atención a Clientes



Fuente. Elaboración propia.

### 6.2.3 Alquiler de Espacios / Clases de yoga y tai-chi

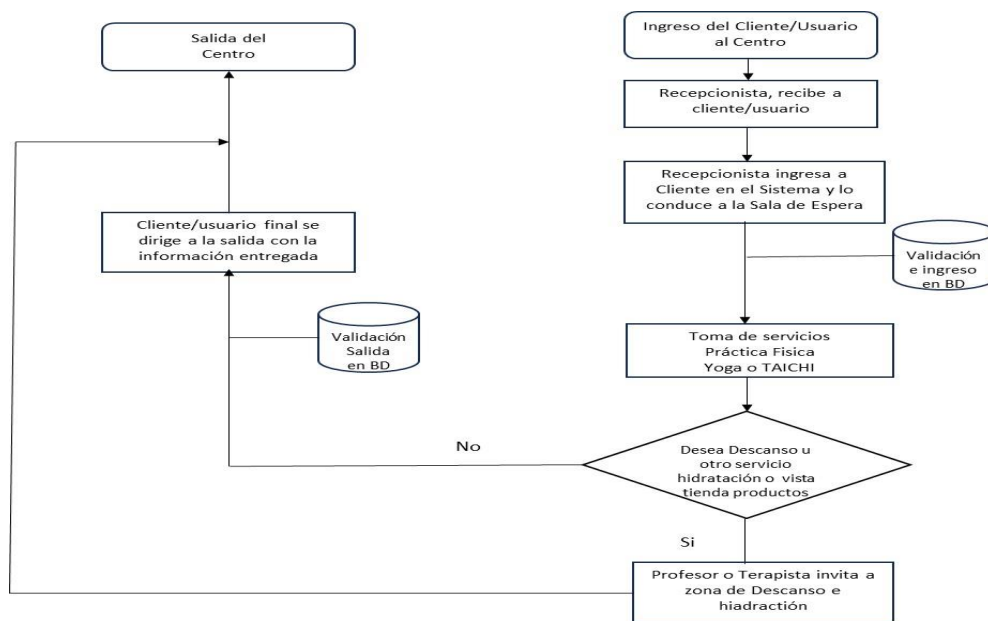
El proceso inicia con la entrada del usuario al centro. La recepcionista saluda, dándole la bienvenida al usuario y solicita a este el registro de entrada en el sistema biométrico.

Pregunta a este acerca de los servicios a tomar el día de hoy, yoga en sus modalidades ashtanga, acroyoga o vinyasa flow; tai-chi. Y si ya dispone de su programa o plan de desarrollo para el día o si solo viene por demanda.

Le indica el lugar y lo contacta con el profesor o terapeuta quien estará atento a convidarlo al salón de practica de yoga o tai-chi o al consultorio de Terapia para realización de esta. La duración es de entre 45 minutos a 1 hora, según programación y capacidad. En el caso de los usuarios por demanda o entusiastas, se disponen de franjas horarias donde no existe clases regulares y donde puede practicar de manera libre.

Finalizada la práctica, el usuario saldrá del salón y podrá elegir entre permanecer en las otras zonas como: la zona de hidratación, vestuario y la salida finalmente del centro.

Ilustración 7. Alquiler de Espacios / Clases de yoga y tai-chi



Fuente. Elaboración propia

### 6.2.4 Masaje Terapéutico – Marmoterapia

El terapeuta da la bienvenida al usuario y pregunta sobre su estado en general (físico – mental y emocional)

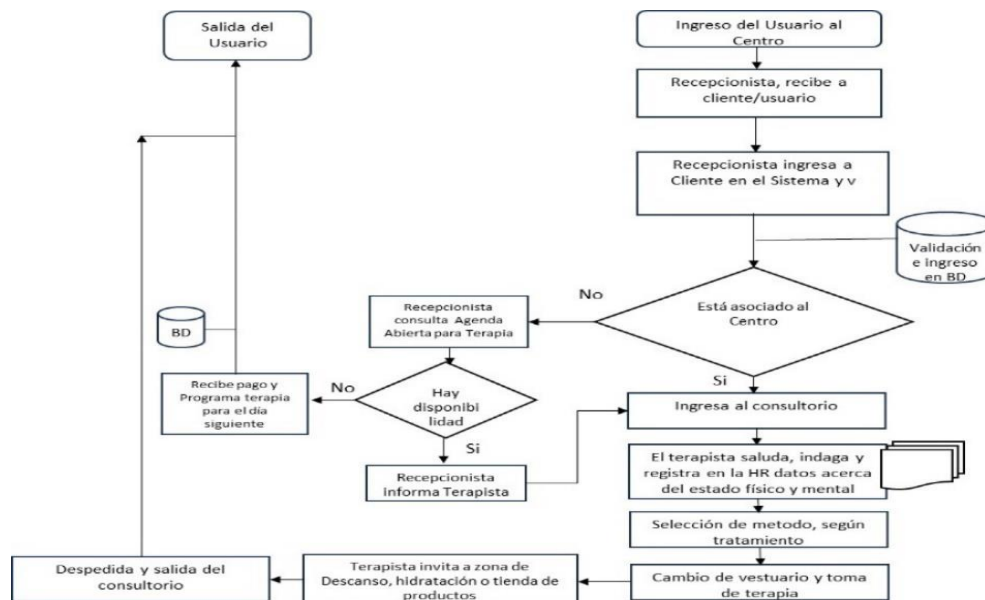
Con el nombre o número de documento de identidad, valida u accede a la hoja de ruta del usuario. En la cual se encuentra el diagnóstico, zonas a intervenir y número de sesiones programadas.

El masaje es de tipo integral, donde el especialista frota y presiona firmemente la piel, los músculos, los tendones y los ligamentos. La duración de este será de entre 45 y 60 minutos.

El tipo de aceite y esencia dependerá del tipo de lesión, afección, zona a distorsionar. Entre los más utilizados almendra, enebro, eucalipto, melisa, limón, manzanilla y aloe vera entre otros.

Una vez culminado el servicio el terapeuta indagará sobre su estado después de la sesión y promocionará las zonas como: la zona hidratación tienda de productos.

Ilustración 8. Flujoograma servicio de Marmoterapia



Nota. Fuente. Elaboración propia

**6.2.5 Reflexología Podal Oriental – Padabhyanga**

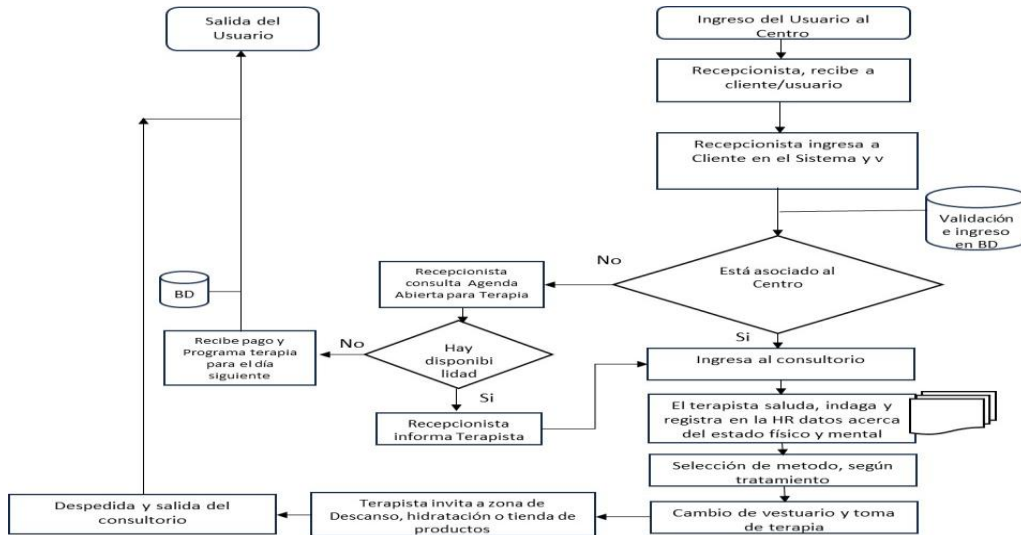
El terapeuta da la bienvenida y pregunta sobre su estado en general (físico – mental y emocional).

Con el nombre o número de documento de identidad, valida u accede a la Hoja de Ruta del usuario. En la cual se encuentra el diagnóstico, zonas de los pies a intervenir y número de sesiones programadas.

El terapeuta selecciona el tipo zona podal a intervenir según la dolencia, el tipo de esencia y si utiliza dispositivos o lo hace de forma manual. Las sesiones tendrán una duración máxima de 60 Minutos.

Una vez finalizada la sesión el terapeuta indagará sobre el de estado salud del paciente, el terapeuta promocionará los demás servicios como: la zona de hidratación o la tienda de productos.

*Ilustración 9. Flujograma Reflexología Podal Oriental - Padabhyanga*



Fuente. Elaboración propia

**6.2.6 Proceso de atención - Terapia de descompresión vertebral.**

Este proceso se realiza mediante la utilización de una silla de inversión, movimientos dirigidos, presión manual en puntos neurálgicos y alineación de vertebras para la

recomposición de todos los sistemas a partir de una correcta posición de la columna y los órganos subyacentes.

Esta consiste en aplicar técnicas de alineación de vertebras, discos, suaviza los nervios y los conectores articulares.

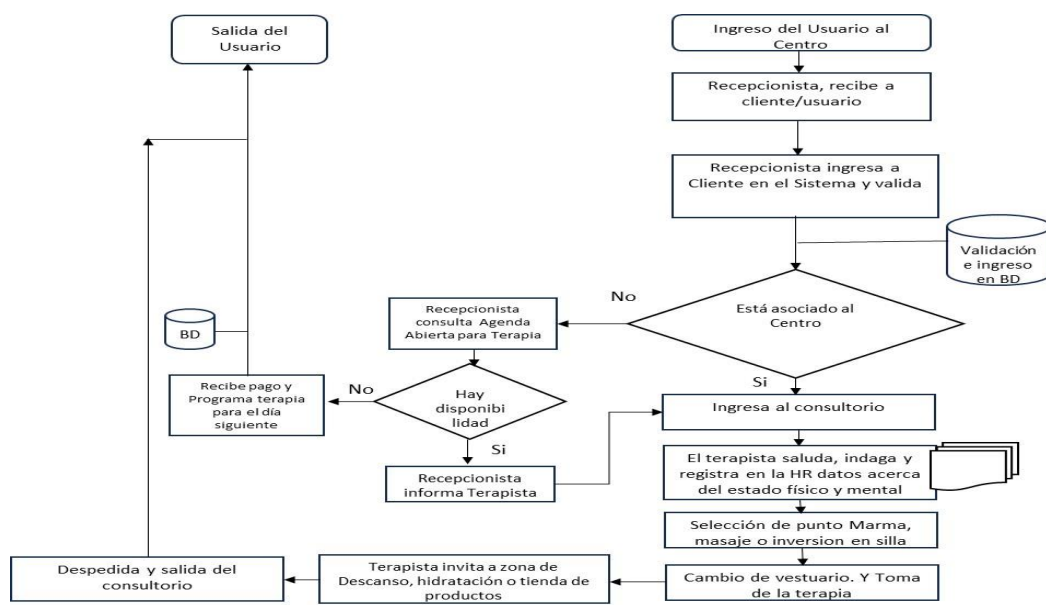
El terapeuta da la bienvenida y pregunta sobre su estado en general (físico – mental y emocional).

Con el nombre o número de documento de identidad, valida u accede a la Hoja de Ruta del usuario. En la cual se encuentra el diagnóstico, zonas a intervenir y número de sesiones programadas.

El terapeuta dirige al usuario a la silla de inversión y lo asegura debidamente. Realiza los procedimientos según puntos vertebrales, los cuales están vinculados dolencia o enfermedad a sanar. Esta tendrá una duración de la sesión será hasta de 90 minutos.

Una vez finalizada la sesión el terapeuta indagará sobre el de estado salud del paciente. El terapeuta promocionará los demás servicios como: la zona de hidratación o la tienda de productos.

Ilustración 10. Flujoograma Terapia de descompresión y alineación vertebral



Fuente. Elaboración propia

### **6.2.7 *Proceso de atención - Terapia Reiki***

El terapeuta da la bienvenida y pregunta sobre su estado en general (físico – mental y emocional).

Con el nombre o número de documento de identidad, valida u accede a la Hoja de Ruta del usuario. En la cual se encuentra el diagnóstico, zonas a intervenir y número de sesiones programadas.

Preparación del ambiente como es la disposición de camilla, puede incluir luz tenue, música y aromaterapia. Las sesiones pueden oscilar entre los 30 a los 90 minutos.

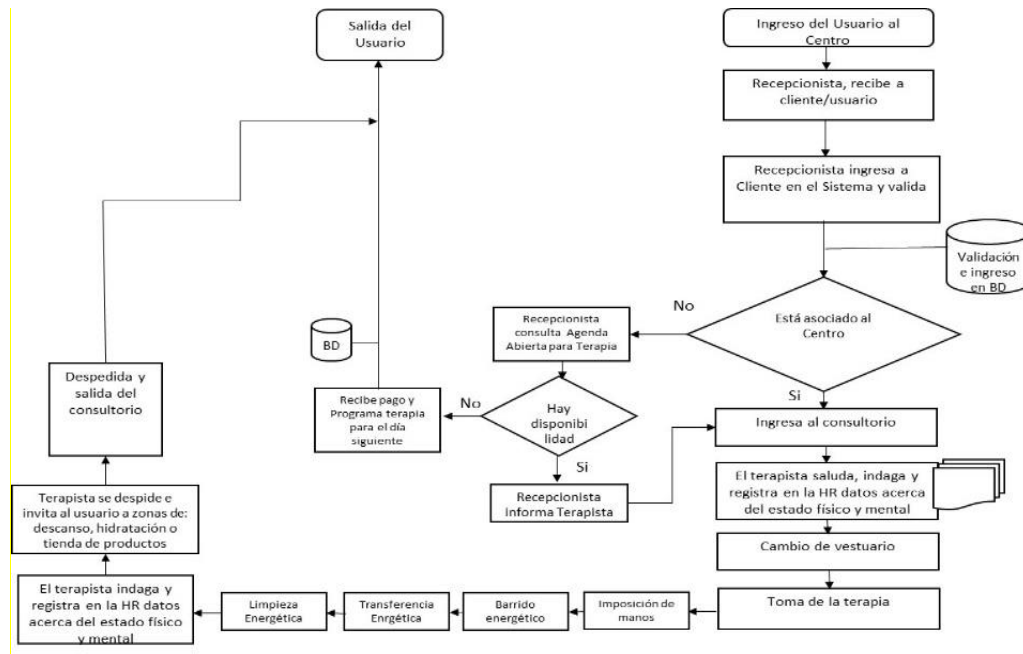
El terapeuta acuesta a la persona boca arriba, ya que la energía del Reiki puede pasar la tela. El usuario debe venir vestido con ropa relajada, en caso de no contar con ella, este podrá adquirirla en la tienda del Centro.

El terapeuta mediante el uso de sus manos en suspensión realizando movimiento de barrido con las manos. Luego, el practicante colocará sus manos ligeramente sobre o justo por encima del cuerpo del cliente en una serie de posiciones que incluyen: la cabeza, el cuello, el pecho, el estómago y la espalda. El terapeuta actuará como canal por donde fluye la energía del usuario.

El terapeuta ejecutará cada posición según tratamiento, durante varios minutos o hasta que la energía deje de fluir. En este periodo de tiempo se dedicará a transmitir la energía curativa y en equilibrar los chakras o puntos energéticos del cuerpo

Una vez el terapeuta haya completado el tratamiento de imposición de manos, deberá ayudar a realizar el cierre de la sesión mediante el cierre de los centros energéticos y retornando al usuario al estado normal de conciencia.

Ilustración 11. Flujograma proceso Terapia REIKI



Fuente. Elaboración propia

### 6.2.8 Proceso de Compra de ropa, accesorios y productos nutricionales.

Este proceso se desarrolla en la Tienda ubicada al interior del Centro, en una zona independizada por una puerta de vidrio. En dicho espacio, se expondrán los productos con mayor potencial de activación y compra.

Recepcionista da la bienvenida al cliente y usuario o recibe el aviso por el sistema sobre una nueva compra.

Recepcionista orienta al cliente o usuario para su ingreso a la Tienda, donde encontrará productos de marcas reconocidas, certificadas o con registros de calidad, así:

- Ropa para la práctica de yoga y tai-chi; sus respectivos accesorios como: mats, tabiques, trapecios, bandas elásticas.
- Productos usados en la terpias basadas en masajes terapéuticos como lo son: la Marmaterapia y la Padabhyanga. Entre los cuales se ofrecerán: aceites, esencias y aromas naturales.

- Productos alimenticios como: frutos deshidratados y secos; aceites, arroces, sales, semillas y hojas.

El cliente o usuario elige el o los productos y se dirige a la terminal de pago, si va a realizar el pago en la terminal de pago atendida por la persona responsable de este espacio impulso comercial o en su defecto la recepcionista.

Entrega del producto y le recuerda el descuento o beneficio obtenido en esta compra y agradece por la compra.

La recepcionista se despide del cliente o usuario y este se dirige a la salida.

Si la solicitud de compra es virtual. Esta aparecerá en las pantallas de asistente de marketing y ventas de la tienda, la recepcionista, quienes se encargarán de la toma cada pedido realizado por medios virtuales.

Se recibe y valida la entrada del pago del producto. El director del Centro o sub-sede deberá aprobar la compra y salida de mercancía vendida.

La recepcionista llama al servicio de mensajería local o nacional para envío del producto.

La asistente de marketing y ventas de la tienda verifica la entrega a satisfacción del producto y realiza seguimiento posventa para futuras compras.

Se orienta la Salida de la tienda física o finalización del proceso virtual de cierre, según corresponda.

## **6.3 Necesidades y requerimientos para la operación**

### **6.3.1 Características de la tecnología**

Página WEB de CUBYoga. En lo posible subcontratadas en la nube y no desarrolladas propietariamente por nosotros.

Esta deberá ser transaccional, es decir que permita la comunicación bidireccional. La cual tendrá una sección de información general de la organización, un área de información sobre servicios y como acceder a ellos (enlace compras en línea.)

Tendrá una sección de ingreso a su perfil según perfil. Para el caso de los Clientes o Franquiciados. Estos podrán acceder a información relacionada con la gestión integral de la franquicia: operaciones, marketing y ventas, informes y transacciones como el pago de rendimiento, regalías y compensaciones.

Par el caso del usuario final este encontrará la información personal general, su estado contractual y estatus de afiliación, pagos realizados. Asimismo, encontrará la “hoja de ruta” la cual contine la historia clínica de este, su diagnóstico, tratamiento físico, terapia alternativa. De igual forma, recibirá información sobre compras en la tienda.

El sistema de agendamiento estará integrado a la solución ERP contratada para la gestión organizacional de CUBYoga.

Cuenta META para negocios que asocie: Instagram, WhatsApp Bussines y Facebook Ads. Esta será gestionada por la parte directivas y apoyada en por la parte comercial para la puesta en marcha.

Sistemas de identificación biométrica y cámaras. Se contratará una empresa experta en monitoreo y vigilancia, la cual provea las cámaras y el servicio de operación de medio tecnológicos. cámaras perimetrales y de interna en los puntos de mayor riesgo.

Los espacios contarán con condiciones insonorización para garantizar tranquilidad y seguridad, al estar en medio de la ciudad.

Para recrear mayor naturalidad, los espacios contarán con sistema de sonido de alta fidelidad del tipo ambiental de forma oculta a la vista de los usuarios.

Se garantizará la calidad de aire, para lo cual cada Centro o sub-sede contará con un sistema de purificación de aire.

### 6.3.2 Necesidades de Materias primas y suministros - Venta de Franquicias

A continuación, se presenta el resumen de los que serían las necesidades en materia de insumos necesarios para realizar la operación normal de CUBYoga.

Tabla 21. Listado de Materias primas y suministros venta de Franquicias

	Descripción	Unidad medida	Cantidad Año 1	Cantidad Año 2	Cantidad Año 3	Cantidad Año 4	Cantidad Año 5	Costo Unitario	Costo Total
	Adecuación física	Mts <sup>2</sup>	165 Mts <sup>2</sup>	211	270	365	522	\$1,3 - \$2,5	\$214- \$1.309
Insumos	Muebles y Enseres	1 Paquete 5 Zonas	1,0	1,28	1,64	2,21	3,16	\$15,4 - \$30	\$15,4 - \$94
	Mano de Obra D	Impulso comercial	Personas 2	2,5	3,2	4,4	6,3	\$2,8 - \$5,4	\$5,6 - 434
	Costos Indirectos - Cif	Marketing y publicidad	Contrato con empresa 1	1,28	1,64	2,21	3,1	\$2 - \$3,8	\$2 - \$12,2

Fuente. Elaboración propia

La compra del derecho de franquicia incluye los derechos de operación de la franquicia y explotación de la marca por valor de entre \$55 y \$80 millones de pesos. La adecuación de los espacios de entre hasta de entre 140 Mts<sup>2</sup>, hasta 165 Mts<sup>2</sup> por costo de adecuación de 200 millones Centro o Subsede. Para la dotación de las 5 zonas definidas en el LAYOUT – Zona de Practica Física y Trascendental; dos consultorios de Terapia Alternativa; zona de hidratación; la Tienda de ropa y accesorios. Estos precios de venta se establecieron mediante la comparación de franquicias similares en el negocio de salud y bienestar, tal es el caso de Bodytech cuyo canon de entrada es de USD\$35.000 y USD\$1 millón en instalaciones y equipos (Bloomberg, 2022). Por su parte SmartFit, tiene un costo de entrada de \$209 millones de pesos, mas cerca de \$5.430 millones de pesos en instalaciones y equipos (INFOBAE, 2023)

### 6.3.3 Necesidades de materias primas. Servicio de alquiler de espacios para practica y clases de YOGA y Tai-chi.

Según la tabla, el mayor énfasis en las necesidades en materia de accesorios para la Práctica de yoga en sus diferentes modalidades. Se deberá hacer una compra principalmente mats, bandas y tabiques: para el año 1 de 4 millones de acuerdo con crecimiento 18% y la proyección de ventas ajustada. No obstante, el máspreciado y a su vez costoso, sería la mano de obra.

Lo anterior acorde con las capacidades de producción (sesiones max. 20 personas) cada 45 minutos aproximadamente, con sesiones desde las 7am hasta las 8pm.

Tabla 22. Listado de Materias primas y suministros alquiler de espacio y clases de YOGA y TAICHI

Descripción		Unidad medida	Cantidad Año 1	Cantidad Año 2	Cantidad Año 3	Cantidad Año 4	Cantidad Año 5	Cto Unit en	Cto Total
Insumos	Mats de Yoga	Unidad	80	94,4	113,28	133,6	163	\$37 - \$72	\$3 - \$11
	Tabiques		40	47,20	56,64	66,8	81	\$12,9 - \$24	\$0,6 - \$2
	Bandas Elásticas		20	23,6	28,32	33,4	40	\$23- \$43	\$0,47 - \$1,8
Mano de Obra	Instructor Yoga	Contrato	1,5	1,77	2,12	2,5	3	\$5- \$20	\$10- \$41
	Instructor TAICHI		1,5	1,77	2,12	2,5	3	\$5- \$21	\$10,6 - \$41,9
Costos Indirectos	Aseo y desinfección	O/L	1	1,18	1,42	1,67	2.0	\$100 - \$190	\$0,1 - \$0,4
. Cif									

Fuente. Elaboración propia

### **6.3.4 Necesidades de materias primas. Masajes Terapéuticos.**

#### ***Marma, Padabhyanga y Descompresión Vertebral***

Tal como se aprecia en la tabla, el factor más demandante en recursos es la mano de obra experta, ya que las tres técnicas ofrecidas por CUBYoga, requieren de una práctica certificada. Seguido de la compra de *kits* de aromas, esencias y aceites.

Tabla 23. Necesidades insumos servicio de masajes terapéuticos.

Descripción	Unidad medida	Cantidad Año 1	Cantidad Año 2	Cantidad Año 3	Cantidad Año 4	Cantidad Año 5	Costo Unitario	Costo Total
Esencias	Kit	2	2,3	2,7	3,3	4	\$0,25 mil	Entre \$0,5 y \$1,9
Aceites	Kit	2	2,3	2,7	3,3	4	\$0,23 mil	Entre \$0,47-\$1,8
Aromas	Kit	2	2,3	2,7	3,3	4	\$0,2	\$0,54 - \$2,1
Mano de Obra	Personas	2	2,3	2,7	3,3	4	\$3,6	\$7,2 a \$28
Costos Indirectos. Cif	Aseo y desinfección	1	1,1	1,3	1,7	2	\$0,01	\$100 - \$393

Nota. Fuente. Elaboración propia.

### 6.3.5 Necesidades para la tienda de ropa, accesorios y productos

La tienda se ubicará dentro de las instalaciones del Centro o Subsede. Ocupando un espacio de 10 Mts<sup>2</sup>, del total de metros asignados a las demás zonas.

Imagen 1. Foto distribución tienda de ropa, accesorios y productos



Nota. Fuente. Fotos extraídas de Google tiendas karmayurveda y yogafLOW España 2024. <https://images.app.goo.gl/yYHMCYg85aHutaiRA> y <https://images.app.goo.gl/2uYe8KosKfjYDVz8>

En esta serán exhibidos de manera siempre ordenada por categorías, tallas y usos. El servicio de atención será realizado por el asistente comercial (patrocinada por las marcas) y la recepcionista en la parte de e-commerce.

Tabla 24. Requerimiento de insumos tienda de ropa, accesorios y productos para la salud

Clase de insumos	Aliado Estratégico Referente Marcario	Número de personas a impactar. Estudio Mercado	Valor unitario en Miles	Valor total en Millones
Pantalones YOGA para Mujer y Hombre	Lululemon EEUU-CAN	700	\$468	\$ 327.6
Vestido Tai Ji Fu	Dragonsport.eu España		\$250.	\$ 175
Zapatillas TAICHI	Feiyue – Colombia CHINA		\$170.	\$ 119
Mats	EVERLAST	300	\$69.	\$ 48.3
Tabiques,	EEUU		\$60.	\$ 42
Bandas			\$60.	\$ 42
Kit Esencias	India Veda - España	300	\$250	\$75
Kit Aromaterapia	Just Suiza		\$200	\$60
Kit Aceites			\$230	\$69
<b>Total</b>				<b>\$957</b>

Fuente. Elaboración propia.

La mercancía será dada por los proveedores a manera de consignación, lo cual reduce a cero el costo por conceptos de compra del inventario.

### 6.4 Plan de producción

El plan a continuación se hace tomando como referentes técnicos. Esta entendida como la suma de recursos técnicos, humanos y económicos adecuada, para la prestación del servicio.

### 6.5 Presupuestos de producción

El presupuesto lo componen todos aquellos costos totales incurridos en la producción de los distintos servicios que prestaría CUBYoga

*Tabla 25. Presupuesto Plan de Producción*

	2023	2024	2025	2026	2027
Total Materia Prima e Insumos	\$395.941.000	\$535.272.267	\$666.777.070	\$1.004.778.793	\$1.1460.444.383
Total Mano de Obra	\$30.900.000	\$42.111.840	\$52.445.647	\$75.525.981	\$101.161.060
Total Costos Indirectos	\$6.450.000	\$8.694.240	\$10.716.340	\$15.417.552	\$20.707.067
Total Costo de Producción	\$433.291.000	\$584.078.477	\$729.939.048	\$1.095.720.328	\$1.582.312.510

Fuente. Elaboración propia. Simulador EAN 2.0 Plan de Negocio CUBYoga Hoja COSTOS DE PRODUCCION

El presupuesto se ajusta a las nuevas unidades a producir para cada una de las categorías de manera directamente proporcional a la venta y operación de nuevas franquicias. Es así, como el mayor rubro lo representa la materia prima en insumos, donde uno de sus componentes más fuertes son los metros cuadrados remodelados, los muebles y equipos. En segundo lugar, está la mano de obra representada en el pago de profesores y terapeutas. Por último, lo representan los costos indirectos tales como: iluminación, exhibición y por último el servicio de limpieza y desinfección.

## 6.6 Capacidad de producción

### 6.6.1 Capacidad de producción mezcla de servicios CUBYoga

Los espacios de entrenamiento se dan dentro de la programación establecida para la prestación de los servicios regulares, se puede mencionar que las sesiones de yoga y tai-chi, abarcan las franjas horarias de alta demanda mañana y tarde, se disponen de horarios de practica libre PL incluidas en la siguiente tabla.

Tabla 26. Capacidad de producción servicios de masaje terapéutico oriental.

Servicio	Capacidad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Marmaterapia	3						9am- 12m
Padabhyanga	3			7:30 am – 7:30 pm			
Descompresión vertebral	4						
REIKI	4			7:30 am – 7:30 pm			9am- 12m
Sesión Hathayoga		7 am - 8 am	PL	PL	7am - 8am	PL	
Tai-Chi Restaurativo		PL	9am-10am	PL	9am-10am	PL	
Sesión Acroyoga		PL	7 am - 8am	PL	PL	7 am - 8 am	
Tai-Chi Restaurativo		7am-8am	PL	7am-8am	PL	PL	
Sesión AeroYoga		9 am - 10 am	PL	9 am-10 am	PL	PL	
Tai-Chi Restaurativo	20 personas	PL	7am-8am	PL	7am-8am	PL	
Sesión Hathayoga		PL	PL	PL	3 pm - 4 pm	PL	8am- 9am
Tai-Chi Restaurativo		9 am- 10 am	PL	9 am-10 am	PL	PL	
Sesión Hathayoga		PL	11am-12m	PL	11am-12m	PL	
Tai-Chi Restaurativo		3 pm - 4 pm	PL	3 pm - 4 pm	PL	PL	
Sesión Acroyoga		PL	6pm-7:30 pm	PL	6pm-7:30 pm	PL	
Tai-Chi Restaurativo		PL	PL	5pm-6pm	PL	5pm-6pm	
Venta de Ropa y Accesorios	1 persona				8am – 7 pm		

Nota. Fuente. Elaboración propia.

## 6.7 Proyección de ventas

Esta se realizó partir de la demanda proyectada tomada a partir de fuentes secundarias (Ver. numeral 2.2.15 y Tabla 4) y luego validadas por la opinión de expertos en cada categoría (8). En segundo lugar, con los resultados del análisis del estudio de mercado realizado (Ver numeral 5.4 y Tabla 17): En tercer lugar, los indicadores macroeconómico-incluidos en las condiciones del Simulador EAN.2.0

La venta de franquicias constituye uno de los pilares para garantizar la expansión del modelo en las ciudades. Esto Iniciando el año 1 con la construcción 1 centro y 5 sub-Sedes para un total de 6. Por la coyuntura económica actual se planea una expansión moderada hasta llegar a 15 Sedes al cabo del año 5. Con una participación del 30% del total vendido por año en todas las categorías.

Para el caso de los servicios de alquiler y clases de yoga y tai-chi, este representa el segundo lugar en la generación de ingresos con un 29% del total de la ventas

Respecto los masajes terapéuticos Marma, Padabhyanga y Descompresión Vertebral

Se tiene previsto para el primer semestre, una proyección conservadora de 250 servicios con precio máximo de \$190.000 por sesión y sobre este los descuentos y beneficios propios de vinculación en sus modalidades de: asociado, afiliado o por demanda. Lo cual representa un %12,25 del total de la venta del modelo

En cuanto a terapia reiki, la tarifa presentó un reajuste frente al precio inicial estimado de \$50.000, pudiendo escalar hasta el \$90.000. Si bien en el estudio de mercado no fue uno de los servicios más destacados frente a las preferencias. No obstante, se reconoce como una terapia con alta aceptación por parte las personas indagadas. Este representa un 5,8% del total de a ventas

Por último, los ingresos por la venta de ropa, accesorios y productos se realizan por medio de una estimación anual por consumo de \$340.000 por persona para para una cantidad de 1000 personas por año. Estas representan un 21,9% del total vendido

Tabla 27. Presupuesto de Ventas

Productos	Sem	2023			2024			2025			2026			2027		
		Cant	Precio Unit	Venta Anual	Cantid	Precio Unitari	Venta Anual	Cantid	Precio Unitari	Venta Anual	Cantid	Precio Unitari	Venta Anual	Cantid	Precio Unitari	Venta Anual
Venta de Franquicias	S 1	3	80.00	240.000.000	3	84.000.000	289.800.000	4	86.948.400	359.966.376	5	93.382.582	502.585.056	8	96.277.442	725.431.270
	S 2	3	80.00	240.000.000	3	84.000.000	289.800.000	4	86.948.400	359.966.376	5	93.382.582	502.585.056	8	96.277.442	725.431.270
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 1		6		480.000.000	7		579.600.000	8		719.932.752	11		1.005.170.113	15		1.450.862.540
Alquiler de Espacios y Clases de YOGA, Taichi...	S 1	3.000	75.00	225.000.000	3.540	78.750	278.775.000	4.248	81.514	346.271.472	5.013	87.546	438.836.581	6.115	90.260	551.977.881
	S 2	3.000	75.00	225.000.000	3.540	78.750	278.775.000	0	81.514	0	3.823	87.546	334.688.358	3.857	90.260	348.132.820
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 2		6.000		450.000.000	7.080		557.550.000	8.496		346.271.472	10.025		773.524.939	12.231		900.110.701
Masajes Terapéuticos Tipo Oriental	S 1	250	190.00	47.500.000	288	199.500	57.356.250	345	206.502	71.243.190	42	221.783	94.113.616	509	228.658	116.437.227
	S 2	750	190.00	142.500.000	863	199.500	172.068.750	1.035	206.502	213.729.570	1.273	221.783	282.340.848	1.528	228.658	349.311.680
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 3		1.000		190.000.000	1.150		229.425.000	1.380		284.972.760	1.697		376.454.464	2.037		465.748.907
Terapia REIKI	S 1	300	90.00	27.000.000	336	94.500	31.752.000	386	97.817	37.796.489	46	105.055	48.305.970	566	108.312	61.258.416
	S 2	700	90.00	63.000.000	784	94.500	74.088.000	902	97.817	88.191.807	1.073	105.055	112.713.930	1.320	108.312	142.936.305
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 4		1.000		90.000.000	1.120		105.840.000	1.288		125.988.296	1.533		161.019.900	1.885		204.194.721
Ropa, accesorios y productos nutricionales	S 1	120	340.00	40.800.000	127	357.000	45.410.400	132	369.531	48.654.196	14	396.876	56.121.405	146	409.179	59.654.842
	S 2	800	340.00	299.200.000	933	357.000	333.009.600	998	369.531	368.827.413	1.098	396.876	435.732.383	1.263	409.179	516.625.903
VENTAS TOTALES DEL PRODUCTO 5		1.000		340.000.000	1.060		378.420.000	1.130		417.481.609	1.239		491.853.788	1.408		576.280.745
TOTAL VENTAS ANUALES		9.006		1.550.000.000	10.417		1.850.835.000	12.302		1.894.646.889	14.505		2.808.023.204	17.576		3.597.197.615

Fuente. Simulador EAN 2.0 PROYECCIÓN DE VENTA, CUBYoga.Hoja PROYECCIÓN DE VENTAS

### 6.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

El inventario inicial y entrante de ropa y accesorios, será cargada manualmente por asistente comercial y la recepcionista, en la ERP en la nube en el módulo de inventarios.

Todos los productos estarán codificados con su respectivas etiquetas y código QR, compatible con el lector de barras y códigos de los sistemas POS para la gestión en el punto de venta.

En el caso del canal virtual, esta se ingresa en sistema y se sigue el proceso selección, compra y envío de mercancías. El despacho no podrá ser superior a 3 días calendario. El control del inventario será automático y el sistema avisará cuando este cerca el agotamiento de alguna referencia, devoluciones y cambios. En este sentido, sistema enviará alerta los responsables del área comercial, quienes se encargarán de

realizar la orden y remitirla para aprobación al Director de la sede, quien aprobará dicha orden y el respectivo pago.

Los profesores y terapeutas también podrán solicitar insumos, enviado un mensaje los responsables comerciales, respecto de cantidades, marcas o referencias a solicitar. Esta solicitud será revisada de manera inmediata (1 hora), se montará la orden el sistema para aprobación por parte del director de Sede.

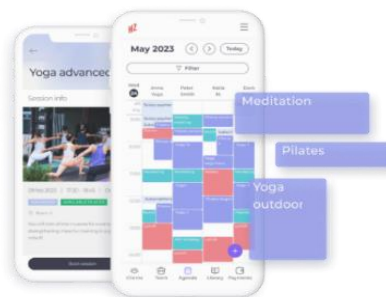
Los insumos de aseo, desinfección y zona de hidratación serán solicitados en el sistema ERP en la nube, con base el reporte de consumo de la persona responsable del área. Una vez despachado por el proveedor esto debe ser cargados en sistema de manera manual por una primera vez y luego mediante el uso del lector de códigos y barras asociado en ERP.

El director de sede será quien apoyado en el ERP analice, verifique y apruebe cada uno de los pedidos de CUBYoga.

Se realizará seguimiento post venta luego de la entrega por parte de la asistente comercial quien analizará los informes generados por la herramienta tecnológica en la nube.

El sistema de reserva, agendamiento de clases de yoga y tai-chi en línea, será también en la nube y cuya modalidad tecnológica será mediante suscripción anual en la nube. El costo de este tipo de soluciones es de USD\$127 por mes.

*Ilustración 12. Apariencia sistema de reserva en línea*



### 6.9 Escalabilidad de operaciones

La primera, se da forma orgánica mediante la venta de franquicias. Es decir, en la medida en que se promocionen y venta los derechos de franquicias, se podrá contar con un mayor número de subsedes. Esto para los dos formatos de 140 mts<sup>2</sup> y 165 mts<sup>2</sup>

Las adecuaciones, dotación y entrega del pueden tardar hasta 2 meses.

La segunda forma, estaría dada por la capacidad instalada de CUBYoga, para cada una de las categorías así:

*Tabla 28. Escalabilidad de Operaciones*

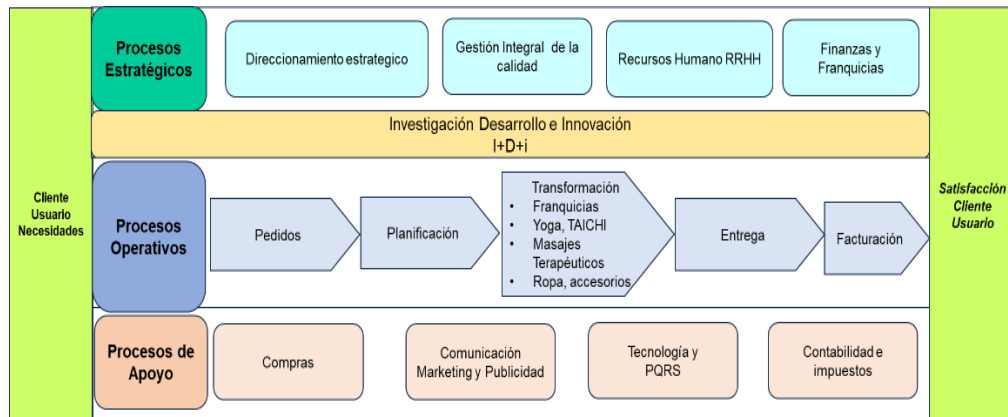
Categoría productos o servicios Alquiler de Espacios y Clases de YOGA o TAICHI.	Criterios aplicables Proyección ventas 6000 servicios / por año Jornada Laboral Max Legal Establecida 42 hrs x Sem Capacidad Sala 20 personas x 8 Hrs x 317 días = 50.720 personas/año
Masajes terapéutico tipo oriental - ayurveda REIKI	Proyección ventas 1000 por año Jornada Laboral Max Legal Establecida 42hrs 10 sesiones día, 360 días por año = 3600 sesiones x año
Tienda de Ropa, Accesorio y productos	Proyección en ventas \$340 mil pesos / persona al año Personas por alcanzar 1000 /año Jornada Laboral Max Legal Establecida 42 hrs

Nota. Fuente. Elaboración propia.

### 6.10 Modelo de gestión integral del proceso productivo

La organización tendrá un modelo de gestión basado en procesos simples y que aseguren la satisfacción plan de clientes y usuarios. Esto será posible, mediante la estandarización de las operaciones que permitan mantener y mejorar la prestación de los servicios ofrecidos, en cada uno de los Centros o Subsedes. Así como el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Ilustración 13. Sistema Integrado de la Gestión de la Calidad SIG -CUBYoga



Fuente. Elaboración propia a partir de modelo Macroproceso ISO 9001- 2018

El sistema está conformado por tres grandes tres procesos esenciales, como lo son:

- *Estratégicos*. Por medio de estos se realiza el control planificación neural de la organización, con el propósito de fortalecer la acción e imagen de esta dentro del mercado y de frente a la competencia. Es aspectos como: la atención al cliente y usuario; Investigación Desarrollo e innovación - I+D+i; SIG; y los recursos humanos - RRHH-.
- *Operativos*. Dirigidos asegurar la confiabilidad y calidad de cada uno de los eslabones que entrega de los servicios y productos. Esto desde adquisición de insumos, la transformación en servicios, la entrega al cliente y seguimiento posterior.
- *Apoyo a la gestión*. Concentra las acciones de soporte a toda la organización en aspectos clave las gestiones relacionadas con: comunicaciones, compras, contable, financiera, de sistemas y la gestión automatizada de PQRS

### 6.11 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

La política de calidad estará liderada por la Dirección y de cumplimiento por parte de cada uno de los empleados. Esta se sustenta en los siguientes principios:

- Hacer de la calidad un elemento básico en la cultura de CUBYoga.
- Desarrollar una gestión de la calidad participativa que aproveche las capacidades de todas las personas implicadas en el Sistema de Gestión de Calidad.

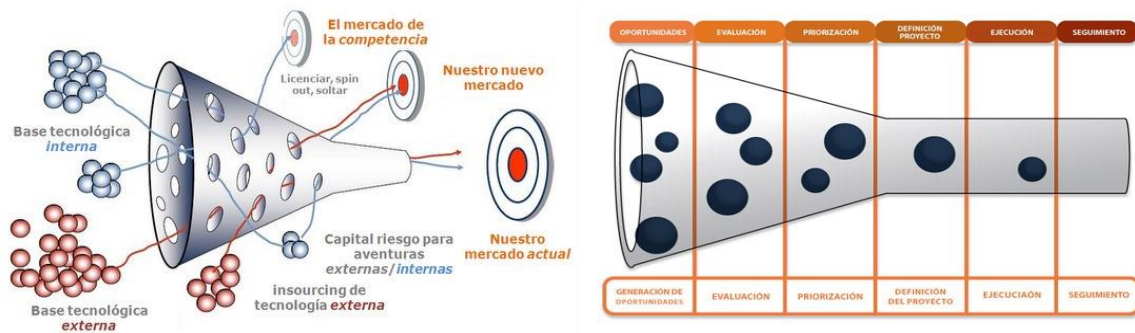
- La política debe ser conocida por todos para lo cual la Dirección, se compromete a comunicarla entre todos sus empleados, clientes, usuarios y en demás grupos de interés.
- Promover el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos de todos los que integran el Sistema de Gestión de Calidad.
- Colocar a disposición los recursos necesarios para los empleados puedan cumplir con sus objetivos y desarrollar sus actividades.
- Medir de forma sistemática la eficacia y eficiencia de sus procesos y del propio Sistema, para el de logro de la mejora continua dentro del Sistema de Gestión de Calidad.
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno y externo, en relación con los servicios y actividades que desempeña por medio de una comunicación constante y por múltiples medios
- La estrategia para el control de calidad está indicada en la parte Evidencia Física del Proceso, en la cual se tiene previsto la realización de encuestas de satisfacción al finalizar cada servicio.
- 

### **6.12 Gestión de la investigación, el desarrollo y la innovación**

Este proceso es clave para poder cumplir con la satisfacción plena de los clientes y usuarios. Se plantea un esquema de 5 etapas, que van comprenden desde su concepción inicial, la creación de prototipos y llevarlo hasta el lanzamiento al mercado.

El modelo conceptual propuesto para darle cumplimiento al proceso es el denominado innovación abierta. El cual, según Chesbrough (2009): las empresas pueden construir modelos de aprovechamiento, tanto de las capacidades o conocimientos internos de la organización (empleados, directivos), como a partir de fuentes externas (clientes, competidores y aliados). Esto apuntando hacia la incursión a nuevo mercado, el acceso al mercado de los competidores o la expansión del mercado actual de la empresa. Tal como se aprecia en la parte inferior de la ilustración del túnel.

Ilustración 14. Modelo Conceptual y Operativo de la Innovación Abierta



Fuente. Basado en el modelo de innovación abierta, Chesbrough, Henry, 2003. Imágenes tomadas de google imágenes. <https://www.amaliorey.com/2017/08/19/el-funnel-de-innovacion-explicado-con-sencillez-post-546/>

**Paso 1. Generación de ideas.** Esta etapa es la de mayor creatividad. Se realizarán reuniones donde participa la organización en su conjunto. Los insumos serán información extractada del CRM de la ERP, redes sociales y encuestas de satisfacción. Esto para tener información de la base tecnológica interna y externa. El método seleccionado para la generación de ideas sería el de lluvia de ideas o *brainstorming*.

**Paso 2. Evaluación.** De acuerdo con el potencial de desarrollo, los factores que impulsan o podrían inhibir el surgimiento de una idea con potencial de convertirse de productos, servicios o unidades estratégicas de negocios.

**Paso 3. Priorización.** Se Convierten las oportunidades en retos, para lo cual se requiere de una decisión deliberada para el desarrollo de una prueba o prototipo de cara a las validaciones del mercado, pasando de una idea a un proyecto. En el caso de no ser recibida, se procederá con hasta 3 ideas debidamente priorizadas, hasta llegar a la elección

**Paso 4. Definición de proyecto.** Luego de que las ideas ganadoras han sido evaluadas, jerarquizadas y plasmadas en un modelo de gestión y evaluación de proyectos. Se asignan responsables, recursos, tiempos y alcances. Esto para una primera prueba piloto, donde se prueba en un entorno controlado si la innovación funciona. Al tratarse de servicios, se deberán realizar al menos 1 prueba de campo y 1

grupo de enfoque, antes de cualquier comunicado oficial sobre el lanzamiento de nuevos productos o servicios.

De los proyectos sale una primera versión de solución que hay que testear y mejorar a través de lo que a menudo llamamos “experiencias piloto”. En esta fase se prueba en un entorno controlado si la solución funciona, y son introducidas sucesivas mejoras hasta ponerla a punto.

*Paso 5. Ejecución.* En esta fase el proyecto se ha convertido en prototipo y esta a su vez en una solución para el cliente o usuario final. En esta fase se introduce el producto o servicio al mercado, su el grado de respuesta, el potencial de permanencia y rentabilidad.

## 6.1 Análisis estratégico - Análisis D.O.F.A.

Este análisis se basa en análisis de factores internos y externos a la organización. Los primeros relacionan las debilidades y fortalezas provenientes del PESTEL, PORTER y el estudio de mercado. Las segundas las amenazas y oportunidades del entorno.

Tabla 29. Análisis D.O.F.A

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca nueva en el mercado colombiano. Posible sustitución por parte de potenciales inversionistas o usuarios finales.</li> <li>• Capacidad instalada de 6 Centros en el Año 1 es inferior a la competencia.</li> <li>• Curva de aprendizaje en la soluciones tecnológicas contratadas en la nube.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• USD\$1,55 Billones El mercado del Yoga en Latinoamérica año 2021</li> <li>• Fitness en Colombia representó \$400.000 millones en 2023.</li> <li>• Alianza con ONU - UNESCO para el desarrollo de actividades conjuntas para el 21 de junio “Día mundial del YOGA”.</li> <li>• Participación en los principales eventos de Bogotá como el Eco Yoga Festival, Festival de la Calma o equivalente.</li> <li>• El Limitado el acceso a modelos “todo en un solo lugar”</li> </ul>
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio rentable como opción de inversión. 29% EA y ambientalmente responsable, debido a la baja huella ambiental en la actividades realizadas.</li> <li>• Modelo integrado “todo en un solo lugar” El cual facilita acceso a toda la mezcla de productos y servicios, evitando costos y pérdida de tiempo en los desplazamientos al cambiar de proveedor.</li> <li>• Variedad de opciones que le permiten al cliente por medio de un esquema de vinculación, el gozar de beneficios incrementales en todo la mezcla de servicios.</li> <li>• El programa de referenciación y ascenso motiva al desarrollo grupal, mejorando los ingresos de la organización.</li> <li>• Ubicación de los centros y subseeds en zonas cercanas al trabajo, oficina y corredores urbanos frecuentados por los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación del gasto a otras actividades. Practica en casa, parques o clases gratuitas en sistemas apoyo local.</li> <li>• Marcas ya reconocidas en la industria del YOGA, continúan operando en el mercado.</li> <li>• Crecimiento de las principales cadenas de FITNESS en la prestación de servicios basado en YOGA.</li> <li>• Cajas de compensación y Universidades ofrecen servicios de Mindfulness y clases de YOGA.</li> <li>• Cadenas de gimnasios se fortalecen para ofrecer clases YOGA presencial o en línea.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultado del análisis PESTEL, 5 fuerzas de PORTER M y el estudio de mercado.

Una vez realizada la determinación de tendencia y conductas, se procede a resumir dicha información en la matriz DOFA para así establecer las estrategias que permitirán a CUBYoga cumplir los objetivos establecidos.

**6.1.1 Estrategia para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del exterior - DA.**

- Eliminación del qi-gong o chi-kung de la oferta. Baja receptividad, nicho de bajo valor.
- Redefinición de los servicios de terapia ayurvédica, por masaje terapéutico oriental. Esto dándole un sentido más abierto, fácil de promocionar y comercializar.
- Proceso de inducción y entrenamiento, brindados por las empresas del outsourcing en la nube, antes 1, 5 meses antes del inicio de las operaciones.

**6.1.2 Estrategia para aprovechar las capacidades internas y oportunidades externas para aprovechar las oportunidades - FO**

- Ofrecimiento de una tasa de retorno a la inversión 29% EA y tiempo de recuperación inferior a 1 año para la inversión, siendo atractivo para inversionistas del mercado del *fitness* o relacionados.
- Inclusión del modelo integral de salud y bienestar en proyectos distritales en de la salud física y mental en Bogotá y Medellín. Esto por medio de demostraciones, vinculaciones y venta de productos.

**6.1.3 Estrategia superar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas - DO**

- Alianzas con actores institucionales, mejora la exposición de marca pese a la novedad. ONU-UNESCO, IDR, INDER.
- Alianzas competitiva con actores del negocio del fitness, que no cuentan con estos servicios, pero reconocen el valor de contar con ellos.

#### **6.1.4 Estrategia defensiva de uso de capacidades internas para combatir las amenazas de entorno – FA**

- Ofrecimiento de rentabilidades por encima de otras opciones de inversión y periodo de recuperación, más altos que el promedio del mercado.
- La mezcla de para la mejora de la salud y el bienestar de forma integral, con un ambiente limpio, seguro y sin ruidos. Esto fuera de su espacio laboral u hogar.
- Opciones diversas para vincularse y mediante el programa de referenciación y ascenso, se pueden lograr una mayor fidelización del usuario final.

### **6.2 Misión.**

Propiciar cambios positivos en el campo de la salud física, mental y emocional del ser humano, facilitarle las herramientas necesarias para que pueda mejorar su calidad de vida a través de la práctica del yoga y el tai-chi; la toma de las terapias alternativas; orientándolo para que pueda sentirse pleno. Esto mediante un grupo profesionales con altas calidades humanas y técnicas, los mejores insumos y una ambientación que inspire tranquilidad, limpieza y seguridad.

### **6.3 Visión**

A 2027 ser la Red Urbana de Centros de Bienestar y Salud de mayor reconocimiento en el mercado de *Mindfulness* y el *Wellness* nivel de satisfacción de clientes y usuarios en Colombia.

### **6.4 Estructura organizacional**

La estructura organizacional planteada en esta parte del Plan incluye los niveles estratégico, táctico y operativo, respectivamente.

### 6.5 Perfiles y funciones del recurso humano

A continuación, los perfiles del personal más relevante de la empresa, incluyendo el personal del nivel estratégico y táctico.

#### 6.5.1 Nivel estratégico

A continuación, la descripción de cargos y perfiles de este nivel, el cual incluye los cargos de: ejecutivo en jefe; ejecutivo administrativo y financiero; ejecutivo de marketing, publicidad y ventas; ejecutivo de recursos humanos y operaciones.

Tabla 30. Descripción del cargo Ejecutivo en Jefe

Nombre del cargo	Ejecutivo en Jefe		
Nivel	Estratégico		
Personas directas a cargo	4	Dedicación	70% Estratégico 30% Administrativo
		Nivel de ingles	Oral. Intermedio Escrito Intermedio
Rango Salarial	\$8.000.000 a \$10.000.00	Compensación	Bonos por cumplimiento de metas anuales. \$6.000.000 Bono por desarrollo de nuevos negocios. Hasta de \$3.000.000 por mes
Experiencia requerida	8 años de experiencia específica, ocupando un cargos de dirección o gerencia financiera. Esto preferiblemente en empresas del sector de servicios de salud.		
Formación académica	Profesional en contabilidad, finanzas o administración.		
Formación complementaria	• Preferiblemente con MBA		
	Funciones		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar la estrategia de gestión organización</li> <li>• <u>Gestión y negociación con bancos y proveedores, así como control de facturación y gestión de la tesorería.</u></li> <li>• Coordinar la elaboración y gestión de presupuestos y provisiones financieras</li> <li>• Analizar, preparar y publicar todos los estados financieros mensuales.</li> <li>• <u>Monitorear los procesos comerciales y las políticas contables para mantener los controles internos.</u></li> <li>• Creación de informes de resultados, tendencias y provisiones que ayuden a respaldar las decisiones comerciales estratégicas.</li> <li>• Presentación de informes con los estándares y requerimientos</li> <li>• Articulación de las áreas, para la gestión eficiente de recursos y su ejecución</li> <li>• Promoción y comercialización de la Franquicias en todos los espacios de relacionamiento público.</li> </ul>		

Tabla 31.. Descripción del cargo Ejecutivo Administrativo y Financiero

Nombre del cargo	Ejecutivo Administrativo y Financiero		
Nivel	Estratégico		
Personas directas a cargo	2	Dedicación	30% Estratégico 30% Táctico 40% Administrativo
Rango Salarial	\$5.000.000 a \$7.000.00	Nivel de ingles	Oral. Avanzado Escrito Avanzado
		Compensación	Bonos por cumplimiento de metas anuales. \$6.000.000 Bono por eficiencias
Experiencia requerida	5 años de experiencia en creación, desarrollo y consolidación de empresas del sector de bienestar y salud, bajo el modelo multisede o franquicia		
Formación académica	Administrador de empresas, economista, ingeniero industrial o abogado.		
Formación complementaria	Posgrado o curso en dirección de organizaciones Pensamiento en diseño		
	Funciones		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la gestión financiera integral (activos, pasivos y patrimonio) y su respectiva auditoria</li> <li>• Preparación de informes ante la DIAN y la Secretaria de Hacienda en materia de impuestos, tasas y retenciones</li> <li>• Preparación y realización de la gestión de tesorería de todos los niveles de organización</li> <li>• Liderar la formulación y seguimiento de la estrategia corporativa</li> <li>• Representar a la empresa en materia de contratación</li> <li>• Organizar el equipo directivo</li> <li>• Maximizar el uso de los recursos</li> </ul>		

Tabla 32. Descripción del cargo ejecutivo de recursos humanos y operaciones

Nombre del cargo	Ejecutivo de recursos humanos y operaciones		
Nivel	Estratégico		
Personas directas a cargo	8	Dedicación	40% estratégico y 60% administrativo
Rango Salarial	\$5.000.000 a \$7.000.00	Nivel de ingles	Oral. Avanzado Escrito. Avanzado
		Compensación	Bonos por cumplimiento de metas anuales. \$6.000.000 Bono por venta de franquicias. Hasta de \$3.000.000 por mes
Experiencia requerida	4 años de experiencia en la gestión integral del recursos humano en empresas del sector del bienestar y salud.		
Formación académica	Profesional en psicología, derecho y abogacía.		
Formación complementaria	Posgrado en gestión humana, de operaciones o calidad Practicante de YOGA, TAICHI, debidamente certificado		
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de procesos y subprocesos de Recursos Humanos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, medición de clima y cultura, desvinculación</li> <li>El manejo de la incertidumbre, la transformación y del cambio</li> <li>Desarrollo de planes de compensación, salud y seguridad social.</li> <li>Ser el punto de contacto y solución de los asuntos relacionado evaluación del rendimiento, el personal, la formación y el desarrollo</li> <li>Ser el punto de contacto y solución de los asuntos laborales</li> <li>Desarrollo de planes de compensación incentivos y planes de carrera</li> </ul>			

Tabla 33. Descripción del cargo Ejecutivo de publicidad, marketing y ventas

Nombre del cargo	Ejecutivo de publicidad, marketing y ventas		
Nivel	Estratégico		
Personas directas a cargo	2	Dedicación	40% estratégico y 60% administrativo
Rango Salarial	\$5.000.000 a \$7.000.00	Nivel de ingles	Oral. Avanzado Escrito. Avanzado
		Compensación	Bonos por cumplimiento de metas anuales. \$6.000.000 Bono por venta de franquicias. Hasta de \$3.000.000 por mes
Experiencia requerida	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 años de experiencia, desempeñando el mismo cargo o equivalente.</li> <li>Experiencia comprobable en el diseño y la puesta en marcha de, programas, campañas y demás actividades que permitan el crecimiento de negocio y la marca en el mercado</li> </ul>		
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesional en marketing, publicidad o carreras afines a la comunicación estratégica, la gestión de marca y el apoyo a ventas</li> </ul>		
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de clientes (franquicias) y usuarios potenciales</li> <li>Detectar a la competencia y su impacto en los mercados potenciales</li> <li>Diseño las campañas de mercadeo, publicidad y comunicación acorde con los mercados potenciales, competencia, usuarios y clientes.</li> <li>Desarrollo de campañas de mercadeo y publicidad digital y por medio tradicionales.</li> <li>Habilidad en el control del presupuesto, la ejecución, y la medición y realimentación de los resultados para la toma de decisiones</li> <li>Incrementar las ventas de la empresa, por medio del impacto de las campañas de mercadeo orgánico y digital.</li> <li>Realizar el manejo de imagen corporativa y comunicaciones internas</li> <li>Responsable del posicionamiento de la marca</li> <li>Responsable de la venta de Franquicias</li> </ul>			

### 6.5.2 Nivel Táctico

Tabla 34. Descripción del cargo Director de Sede

Nombre del cargo	Director de Sede		
Nivel	Táctico		
Personas directas a cargo	6	Dedicación	40% estratégico y 60% administrativo
		Nivel de Inglés	Oral. Avanzado Escrito. Avanzado
Rango Salarial	Salario básico: \$3.500.000	Compensación	Salario variable: # de vinculaciones \$ Ventas mensuales \$ Venta servicios clientes empresariales
Experiencia requerida	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 años de experiencia en el desempeño del cargo como directos o gerente de sede, preferiblemente el sector de salud y bienestar</li> </ul>		
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrador de empresas, economista, ingeniero industrial con experiencia el desempeño el cargo, logros demostrables (crecimiento, ventas, ahorros) en negocios relacionados con la salud y el bienestar.</li> </ul>		
Formación complementaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de ERP o sistemas de gestión</li> <li>Manejo de herramientas ofimáticas</li> </ul>		
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar de forma articulada y propositiva las relaciones con cada uno de los instructores, terapeuta y personas de soporte, velando por el cumplimiento de sus funciones al interior de las sede.</li> <li>Gestionar las compras de insumos para su sede, suministrando a la dirección de operaciones, la información oportuna para su respectiva compra.</li> <li>Desarrollar las distintas estrategias de la compañía: desarrollo de productos y servicios; distribución y la de mercadeo, publicidad y ventas. Así como la gestión de I+D+i</li> <li>Ejecutar los planes, programas descuentos y promociones. Así como autorizar las devoluciones y garantías</li> <li>CO- Responsable de la gestión comercial de las Franquicias</li> </ul>			

### 6.5.3 Nivel operativo

Tabla 35. Descripción del cargo profesor de yoga

Nombre del cargo	Profesor de YOGA		
Nivel	Operativo		
Personas directas a cargo	0	Dedicación	90% Operativo 10% Administrativo
		Nivel de Inglés	Oral. Avanzado Escrito. Avanzado
Rango Salarial	Salario básico: \$3.300.000	Compensación	Salario variable: Hasta \$1.500.000 por mes. Horas Extras Atención a cuentas empresariales
Experiencia requerida	4 años de experiencia a partir de la primera certificación como instructor de YOGA.		
Formación académica	Puede tener cualquier profesión. Preferiblemente educación o experiencia en salud y estado físico.		
Formación complementaria	Certificación internacional o su equivalente nacional de organización reconocida en la preparación y certificación de profesores / instructores de YOGA.		
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiar las clases de yoga.</li> <li>• Evaluar visualmente a los estudiantes para determinar su nivel de práctica.</li> <li>• Ayudar a los estudiantes a lograr una alineación precisa.</li> <li>• Demostrar práctica y técnicas.</li> <li>• Poseer la capacidad de mover la energía a través del cuerpo.</li> <li>• Transformar la energía durante las etapas de calentamiento, desarrollo y enfriamiento.</li> <li>• Motivar a los alumnos para la práctica de estilos de vida saludables asociados a la práctica del YOGA</li> <li>• Innovar a través de secuencias divertidas e inteligentes.</li> <li>• Ofrecer recomendaciones de entrenamiento para mejorar la práctica del yoga.</li> <li>• Participar en tareas administrativas y comerciales promoviendo la toma de los demás servicios del Centro</li> </ul>			

### Instructores de tai-chi

Tabla 36. Descripción del cargo instructor de tai-chi

Nombre del cargo	Profesor de TAI-CHI		
Nivel	Operativo		
Personas directas a cargo	0	Dedicación	90% operativo y 10% Administrativo
		Nivel de Inglés	Oral. Avanzado Escrito. Avanzado
Rango Salarial	Salario básico: \$3.300.000	Compensación	Salario variable: Hasta \$1.500.000 por mes. Horas Extras Atención empresarial
Experiencia requerida	4 años de experiencia a partir de la primera certificación como instructor de TAI-CHI		
Formación académica	Preferiblemente con estudios superiores en educación física, recreación y deporte, en entrenamiento deportivo.		
Formación complementaria	Diplomatura en TAI-CHI Terapéutico		
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiar las clases de TAI-CHI</li> <li>• Evaluar visualmente a los estudiantes para determinar su nivel de práctica.</li> <li>• Ayudar a los estudiantes a la realización correcta de los diversos movimientos</li> <li>• Demostrar práctica y técnicas.</li> <li>• Poseer la capacidad de mover la energía a través del cuerpo.</li> <li>• Transformar la energía durante las etapas de calentamiento, desarrollo y enfriamiento.</li> <li>• Motivar a los alumnos para la práctica de estilos de vida saludables asociados a la práctica del TAI-CHI</li> <li>• Ofrecer recomendaciones de entrenamiento para mejorar la práctica del TAI-CHI.</li> <li>• Participar en tareas administrativas y comerciales promoviendo la toma de los demás servicios del Centro</li> </ul>			

### Terapistas masaje terapéutico oriental

Tabla 37. Descripción del cargo terapeuta masaje terapéutico oriental

Nombre del cargo	Terapeuta en Masaje Oriental		
Nivel	Operativo		
Personas directas a cargo	0	Dedicación	90% operativo y 10% Administrativo
		Nivel de inglés	Oral. Avanzado Escrito. Avanzado
Rango Salarial	Salario básico: \$3.500.000	Compensación	Hasta \$1.500.000 por mes. Horas Extras
Experiencia requerida	4 años como terapeuta ayurvédico a nivel nacional o internacional. Se valora el cumplimiento de mínimo 300 horas de terapia certificada.		
Formación académica	Profesional de la salud, experto en medicina alternativa.		
Formación complementaria	Certificación en Masaje y Alimentación ayurvédica Certificación en Quiropráctica		
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar la información y técnicas necesarias para diagnosticar y tratar lesiones y enfermedades humanas, las deformidades. Esto incluye los síntomas, alternativas de tratamiento por medio de la combinación de masajes, como: marma, Padabhyanga, Shirodhara y la descompresión vertebral</li> <li>• Conocer y aplicar los principios y procesos para proporcionar al cliente y servicios personales</li> <li>• Conocer y aplicar la biología asociada con el uso de plantas naturales, aceites y esencias</li> <li>• Promover la integralidad de los procesos mediante la promoción de los demás servicios del Centro</li> <li>• Evaluar y reportar información del usuario, guardado la custodia de la misma acorde con la ley 100/1993</li> </ul>			

## Terapeuta reiki

Tabla 38. Descripción del cargo terapeuta de REIKI

Nombre del cargo	Terapeuta en REIKI		
Nivel	Operativo		
Personas directas a cargo	0	Dedicación	90% operativo y 10% Administrativo
		Nivel de inglés	Oral. Avanzado Escrito. Avanzado
Rango Salarial	Salario básico: \$3.500.000	Compensación	Salario variable: Hasta \$1.500.000 por mes. Horas Extras
Experiencia requerida	Titulación profesional o diplomatura. 4 años como terapeuta REIKI a nivel nacional o internacional. Se valora el cumplimiento de mínimo 300 horas de terapia certificada,		
Formación académica	Profesional de la salud, experto en medicina alternativa.		
Formación complementaria	Certificación REIKI Nivel Máster		
	Funciones		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir sus conocimientos</li> <li>• Crear y mantener un ambiente relajado y propicio para la sanación, con técnicas: Shoden I, II; Okuden I, II; Shimpeden I, II; Gokuikaiden</li> <li>• Aliviar, sanar o restaurar los sistemas que componen los diferentes cuerpos: Físico, emocional y mental</li> <li>• Comprender y tratar la expresión física de los problemas anímicos</li> <li>• Realizar Acompañamiento y guía durante la sesión</li> <li>• Transmitir el equilibrio y la paz</li> </ul>		

## Auxiliar de recepción y ventas

Tabla 39. Descripción del cargo Auxiliar de recepción y ventas

Nombre del cargo	Auxiliar de Recepción y ventas		
Nivel	Operativo		
Personas directas a cargo	0	Dedicación	90% operativo y 10% Administrativo
		Nivel de inglés	Oral. Intermedio. Escrito. Intermedio
Rango Salarial	Salario básico: 1.600.000	Salario variable: hasta por \$800.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones por ventas de la tienda de servicio y productos</li> <li>• Comisiones por la gestión en la venta de franquicias</li> </ul>
Experiencia requerida	3 años en el desempeñando de cargos relacionados con la asistencia administrativa, recepción, ventas en oficina.		
Formación académica	Técnico o tecnólogo en gestión administrativa		
	Funciones		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las comunicaciones externas: llamadas correos electrónicos, solicitudes por medio de las redes sociales.</li> <li>• Gestión de caja menor y apoyo a la ventas en línea</li> <li>• Brindar información oportuna relacionada con programaciones, horarios, disponibilidad del inventarios</li> <li>• Organiza y redirecciona los flujos de trabajo dependiendo el cargo, la función y nivel de involucramiento, según los procesos</li> <li>• Preserva y gestiona la información administrativa de la organización</li> <li>• Interactúa, atiende las consultas y da solución pronta las PQRS</li> <li>• Apoyo logístico para la realización de reuniones directivas o presentaciones comerciales</li> <li>• Las relacionadas con el propósito del cargo</li> </ul>		

## Auxiliar de cafetería y aseo

Tabla 40. Descripción del cargo Auxiliar de cafetería y aseo

Nombre del cargo	Auxiliar de Cafetería y aseo		
Nivel	Operativo		
Personas directas a cargo	0	Dedicación	90% Operativo y 10% Comercial
		Nivel de inglés	Oral. Básico Escrito. Básico
Rango Salarial	Salario básico: \$1.300.000	Salario variable: Bonos por cumplimiento de eficiencias Bono por ventas de la cafetería	
Experiencia requerida	Auxiliar de servicios generales. Con 5 años de experiencia en negocios relacionados con la salud y el bienestar.		
	Funciones		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asear las zonas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y usuarios, velando que se mantengan en condiciones óptimas para la operación.</li> <li>• Mantener los sanitarios y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y desinfección</li> <li>• Clasificar y dispone los diferentes desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.</li> <li>• Mantener limpios los consultorios de terapia, incluye muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes</li> <li>• Prestar el servicio de cafetería e hidratación para funcionarios y usuarios.</li> <li>• Velar por la buena presentación y orden de las oficinas y zonas comunes de la dependencia asignada.</li> <li>• Orientar a los usuarios y suministrar la información que le sea solicitada, de conformidad con los procedimientos establecidos.</li> <li>• Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles e inmuebles a su cargo</li> </ul>		

## Líder de redes sociales

Tabla 41. Descripción del cargo líder de redes sociales

Nombre del cargo	Líder de redes sociales		
Nivel	Operativo		
Personas directas a cargo	0	Dedicación	70% Operativo 30% Táctico
		Nivel de inglés	Escrito. Avanzado Oral. Avanzado
Rango Salarial	Salario básico: 1.800.000	Salario variable: Hasta \$500.000 Bonos por conversión en ventas	
Experiencia requerida	2 años en el desempeñando de cargos relacionado con las labores del cargo		
Formación académica	Técnico o profesional en mercadeo, publicidad o ventas por medio digital		
Formación complementaria	Diplomado o cursos en SEM y SEO Curos en analítica de datos		
	Funciones		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir y mantener la comunidad online, dominio de SEO en contenidos</li> <li>• Crear y operar la estrategia de SEM y SEO técnico</li> <li>• Copywriting</li> <li>• Planificación de contenidos. Parrillas</li> <li>• Hacer publicidad</li> <li>• Hacer monitoreo y seguimiento de la competencia</li> <li>• Realizar tareas de medición y análisis</li> </ul>		
	Apoyo a la gestión de reputación		

## Líder contable y financiero

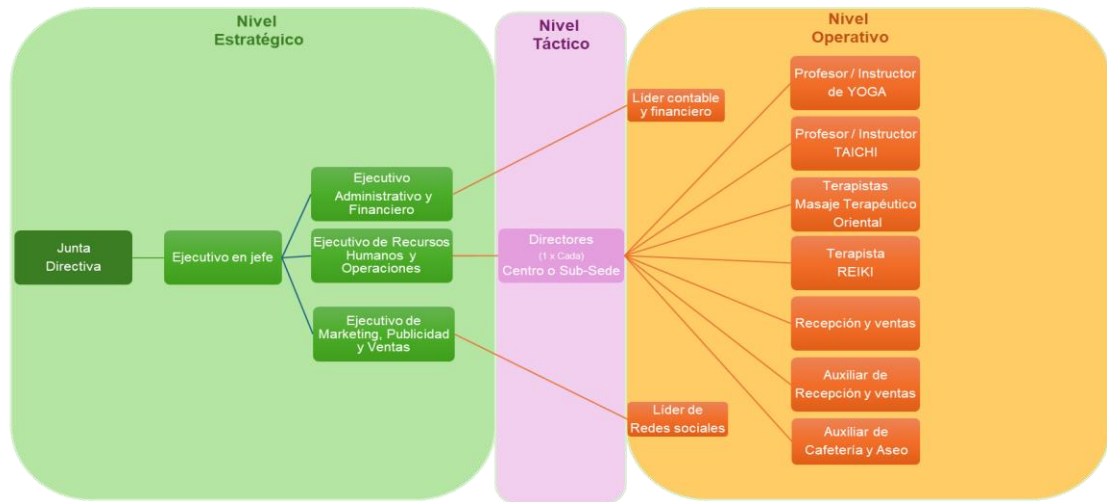
Tabla 42. Descripción del cargo líder contable y financiero

Nombre del cargo	Líder contable y financiero		
Nivel	Operativo		
Personas directas a cargo	0	Dedicación	70% Operativo 30% Táctico
Rango Salarial	Salario básico: \$1.700.000	Salario variable: \$300.000 Bonos por eficiencia	
Experiencia requerida	2 años en el desempeñando de cargos relacionado con las labores del cargo en empresas del sector servicios. Se prefiere en el ramo de la salud y el bienestar.		
Formación académica	Técnico o Tecnólogo en gestión contable		
	Funciones		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilizar y procesar registros contables, donde se registren todas las transacciones de la empresa</li> <li>• Registrar y actualizar las cuentas por cobrar y emitir facturas</li> <li>• Registrar y actualizar las cuentas por pagar y realizar conciliaciones</li> <li>• Realizar el procesamiento de balances, estados de resultados y otros estados financieros de acuerdo con las directrices legales y financieras</li> <li>• Asistir con la revisión de gastos, registros de nómina. Según lo corresponda</li> <li>• Actualizar los datos financieros asegurándose que la información sea precisa, veraz y oportuna</li> <li>• Preparar y enviar informes semanales y mensuales</li> <li>• Realizar juntamente con Líder funcional, la preparación de cierres mensuales/anuales</li> </ul>		

## 6.6 Organigrama de CUBYoga

A continuación, se presentan la estructura organización completa, incluyendo los niveles estratégico, táctico y operativo, respectivamente.

Ilustración 15: Organigrama CUBYoga



Fuente. Elaboración propia.

## 6.7 Factores clave de la gestión del talento humano

Una vez realizado en análisis de capacidades internas, en el aparte de análisis estratégico, se determinan los siguientes factores que constituyen una gestión adecuada del talento humano, así:

- Desarrollo físico, mental y emocional en el trabajo
- La estabilidad y continuidad laboral
- Una remuneración justa e incentivos que promuevan el logro de objetivos basados en la productividad y revalidados por el cliente.
- El crecimiento al interior de la organización (ascenso) y traslado a otras sedes en otras ciudades con pago de los gasto de traslado.

## 6.8 Esquema de contratación y remuneración

### 6.8.1 Reclutamiento.

Este será realizado por el área de recursos humanos y operaciones, apoyado por el Director de Centro o Sede donde se origina la necesidad. De acuerdo con la descripción

de perfiles y cargos establecida. El responsable del proceso se encargará de reestructurar la respectiva convocatoria usando servicios especializados, como:

- Cargos del nivel directivo. Se subcontratarán los servicios “Caza Talentos” y como red social de apoyo LinkedIn Premium para dar a conocer la oferta.
- Cargos del Nivel Táctico. Directores y Subdirectores de Centros y Sub-Sedes, serán reclutados en primera instancia por un servicio tercerizado.
- Cargos del nivel operativo. Terapistas y auxiliares. serán reclutados por medio de portales web. P.e el empleo.com, ADECCO, Manpower.

### **6.8.2 Selección.**

Esta será realizada conjuntamente entre el Ejecutivo de Recursos Humanos y Operaciones y el Director de Centro o Sub-Sede, y las empresas subcontratadas para realizar el proceso de reclutamiento. Estas serán las encargadas de realizar las pruebas psico-técnicas, para la posterior entrega de candidatos finales para ser seleccionados. Los candidatos serán entrevistados por el nivel ejecutivo y este rendirá su concepto, el cual tendrá una valoración del 10% y el 90% se tomará del desempeño del candidatos, en dichas pruebas. El proceso no podrá ser mayor a 30 días.

### **6.8.3 Contratación**

La modalidad de contratación para los cargos del nivel estratégico y táctico, se firmarán contratos laborales a término definido por 1 año, con todas las prestaciones de ley y parafiscalidad. Este podrá ser renovable por el mismo periodo, según evaluación de desempeño y la decisión de la asamblea de accionistas.

Para dar una mayor estabilidad e impulso al personal de forma permanente, el término del contrato será Indefinido con todas las prestaciones de Ley.

En este momento se realiza la presentación del salario, el esquema beneficios de compensaciones.

A continuación, se formaliza la relación laboral con la revisión y firma del contrato, por parte del empleado y la empresa. Este proceso tendrá una duración máxima de 8 días.

#### **6.8.4 Sistemas de compensación e incentivos del talento humano**

A continuación, se presentan los niveles de compensación e incentivos que hacen parte del paquete salarial ofrecido por CUBYoga sus empleados.

#### **6.8.5 Compensación variable**

A continuación, se presenta el sistema de compensación aplicable a cada uno de los niveles de la organización, así:

*Nivel ejecutivo.* Bonos por cumplimiento de metas anuales. \$6.000.000 y bono por Venta de Franquicias. Hasta de \$3.000.000 por mes

*Nivel táctico.* Bonos por # de vinculaciones, bonos por \$ Ventas mensuales, bonos por \$ Venta servicios clientes empresariales

*Nivel operativo.* Salario variable: Desde \$300.000, hasta \$1.500.000 por mes, según cargo y nivel de responsabilidad. Bono por atención a cuentas empresariales y bonos por conversión de ventas

#### **6.8.6 Plan de Incentivos**

En materia de inventivos, se plantean a nivel de toda la organización:

- Día para el cuidado, donde el empleado podrá recibir 5 horas libres para la celebración del cumpleaños.

- Financiación del 50% o pago total de programas de formación, según calificación.
- Por eficiencias, ahorros, optimización de proceso internos
- Por intra-empresarios que deriven en la creación de nuevos servicios o productos
- Asensos y promociones a cargo internos. Posibilidad de ser trasladados a otras ciudades.

### **6.9 Esquema de gobierno corporativo**

El tipo de sociedad más aconsejable para CUBYoga, en términos de socios, capital y gestión, se utilizaría la sociedad por acciones simplificada (SAS), regida por la ley 1258 de 2008. Así, se presenta la organización de gobierno corporativo

#### **6.9.1 Asamblea de accionistas**

- Presidente de la Asamblea. Miguel Amórtegui. (Ejecutivo en Jefe)
- Representante Legal. Jaime Roldán (Vice Admirativo y Financiero).
- Secretario de la Asamblea. Diana Rodríguez (Recursos Humano y Operaciones).
- Revisor Fiscal: Outsourcing SAS.

### **6.10 Aspectos legales / Estructura jurídica y tipo de sociedad**

CUBYoga es una empresa colombiana representada como persona jurídica con bajo la modalidad de SAS constituida por dos socios con igual participación accionaria. La empresa trabajará bajo las actividades económicas 8552, correspondiente a actividades de adiestramiento y deportivas impartidas a grupos o a personas. En forma secundaria, 8692 Actividades de apoyo terapéutico. Entre las cuales se encuentran las actividades

masaje medicinal, terapia ocupacional, terapia de lenguaje, podología, homeopatía, quiropráctica, etc. La empresa será inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá y está establecida en la misma ciudad en la Localidad de Barrios Unidos. Para el caso del Centro en la ciudad Medellín, será registrado en la Cámara de Comercio de la misma ciudad.

## **7. Aspectos Financieros**

### **7.1 Objetivos financieros**

A continuación, se presentan los objetivos financieros, redefinidos respecto de la formulación inicialmente realizada en la fase del anteproyecto, así:

- Obtener un valor presente neto superior a la previsión inicial \$215.639.254
- Acortar el periodo de recuperación de la inversión de 1,5 años
- Incrementar la Tasa Interna de Retorno del Proyecto al 29% EA
- Disminuir en 5% anual, el costo del financiamiento de la deuda, previsto inicialmente en 28,8% EA.
- Disminuir el apalancamiento externo inicialmente previsto 60,79% del total de la deuda
- Incrementar la tasa esperada por los emprendedores del 18% al 20%.

### **7.2 Política de manejo contable y financiera**

A continuación, se enumeran las políticas para el manejo contable y financiero de la siguiente forma:

#### **7.2.1 Contables**

- El método de contabilización será por causación
- Para la catalogación de cuentas, se deberá utilizar las normas NIIF
- En la contabilidad serán registrados los hechos económicos sobre la base de la igualdad, entre los recursos disponibles (activos) y sus fuentes de financiamiento (pasivos y patrimonio), aplicando el método de la Partida Doble
- El periodo de la contabilidad o año contable será del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

- Los hechos económicos se deberán contabilizar en la fecha que ocurran, dentro de cada período mensual: Esto mediante el uso de sistemas de información como paquetes contables o ERP, cumpliendo la normativa nacional e internacional

### 7.2.2 Financieras

- Se realizarán transacciones en moneda Local, es decir pesos colombianos. Los equivalentes al efectivo se reconocerán por un período de vencimiento no mayor a 3 meses desde la fecha de adquisición
- Todos los pagos deberán realizarse través de dispersión o transferencia cuentas debidamente inscritas en los bancos nacionales o extranjeros
- Los días de rotación de inventario serán de máximo 60 días
- Los días para la rotación de cartera clientes, serán de máximo 30 días
- Los días para el pago de la cuentas a proveedores, serán de mínimo 60 días
- El método de depreciación de los activos será en línea recta y la vida útil según el tipo de activos serán: inmuebles 20 años; muebles y enseres 10 años; equipos de oficina 3 años
- La cobertura en meses de la mano de obra será de 12 meses.
- La cobertura en meses de la materia prima será de 6 meses
- La cobertura para los Costos Indirectos de Fabricación será de 12 meses
- La reserva legal será del 10%, la reserva voluntaria del 1%, la devolución en ventas 1%. No habrá provisiones.

## 7.3 Supuestos económicos para la simulación

### 7.3.1 Variables macroeconómicas

En la siguiente tabla se relacionan los principales supuestos financieros inicialmente previsto, los cuales ajustaron a la realidad macroeconómica actual.

Tabla 43. Supuestos Económicos ajustados CUBYOGA iteración final

	Año 1	Ajuste* Año 1	Año 2	Ajuste Año 2	Año 3	Ajuste Año 3	Año 4	Ajuste Año 4	Año 5	Ajuste Año 5
Índice de inflación	9,50%	9,28%	6,71%	7,36	4,40%	5,25%	5,00%	3,51%	7,40%	3,1%
Índice de devaluación	5,00%	1,1%	3,00%	2,0%	2,70%	2,5%	0,70%	2,0%	0,80%	1%
IPP	21,81%	-5,79%	19,00%	4,8%	17,00%	5,3%	18,00%	4,5%	17,50%	5,5%
DTF T.A	13,19%	12,25%	9,56%	12,69%	6,76%	5,14%	6,24%	4,8%	6,13%	3,8%

Fuente. Proyecciones económicas Bancolombia 2021-2025, Grupo AVAL 2024, revista el portafolio económico 2024

Tabla 44. Impuestos gravámenes y tasas esperada por los emprendedores

	Previsión inicial	Ajuste
Impuesto Industria y Comercio	14 x 1000	14 x 1000
Impuesto de Renta y Complementarios	33%	35%
Tasa esperada por los emprendedores	18%	20%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos iniciales del Simulador EAN 2.0

### 7.3.2 Proyección de ventas

Esta proyección fue ajustada de acuerdo con los resultados en estudio de mercado, los fuertes cambios de los indicadores macroeconómicos, la necesidad de cumplir con los objetivos empresariales y el ofrecer un mayor valor en términos de rentabilidad para los 5 años del proyecto.

Tabla 45. Actualización datos de crecimiento CUBYOGA a 5 años

	Proyección Crecimiento Iteración 1					Proyección Crecimiento Iteración ajustada				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Venta de Franquicias	0	20%	28%	35%	43%	0	15%	20%	30%	40%
Alquiler de Espacios y Clases de YOGA, Taichi...	0	18%	20%	18%	22%	0	15%	19%	28%	35%
Terapia Ayurvédica	0	15%	20%	23%	20%	0	12%	18%	22%	22%
Terapia REIKI	0	12%	15%	19%	23%	0	10%	13%	19%	21%
Ropa, accesorios y productos nutricionales	0	6%	7%	10%	15%	0	5%	10%	14%	20%

Nota. Fuente. Simulador Financiero EAN 2.0. Datos actualizados abril 2024

Como se aprecia en la siguiente tabla, se ajustan las cifras de crecimiento en términos de cantidades a vender por cada categoría de productos. Esto teniendo en cuenta el efecto contractivo en el crecimiento económico en Colombia, la tasa de inflación y una reducción del gasto en general. Lo cual reduciría los ingresos y su vez la rentabilidad de los primeros 2 años del proyecto.

Tabla 46. Actualización datos proyección venta en unidades - CUBYOGA a 5 años

Mezcla de productos y servicios	Proyección Crecimiento Iteración 1					Proyección Crecimiento Iteración ajustada				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Venta de Franquicias										
Cantidades a Vender Semestre 1	1	2,4	3,1	4,1	5,9	2	2,3	2,8	3,6	5,0
Cantidades a Vender Semestre 2	4	5	6	8	12	2	2	3	4	6
Alquiler de Espacios y Clases de YOGA, Taichi...										
Cantidades a Vender Semestre 1	2.000	2.360	2.832	3.341	4.077	2.000	2.360,0	2.832,0	3.341,8	4.076,9
Cantidades a Vender Semestre 2	4.000	4.720	5.664	6.684	8.154	4.000	4.720	5.664	6.684	8.154
Masajes Terapéuticos Tipo Oriental										
Cantidades a Vender Semestre 1	250	287,5	345,0	424,4	509,2	250	287,5	345,0	424,4	509,2
Cantidades a Vender Semestre 2	750	863	1.035	1.273	1.528	750	863	1.035	1.273	1.528
Terapia REIKI										
Cantidades a Vender Semestre 1	300	336	386	459	565	300	336,0	386,4	459,8	565,6
Cantidades a Vender Semestre 2	700	784	902	1.073	1.320	700	784	902	1.073	1.320
Ropa, accesorios y productos nutricionales										
Cantidades a Vender Semestre 1	120	127	133	138	142	120	127,2	131,7	141,4	145,8
Cantidades a Vender Semestre 2	750	933	998	1.098	1.263	880	933	998	1.098	1.263

Fuente. Simulador Financiero EAN 2.0. Hoja PROYECCIÓN DE VENTAS Datos actualizados abril 2024

Como se aprecia en esta tabla, se realizaron ajustes disminuyendo las actividades a vender por categoría: venta de franquicias -1, alquiler del espacios y clases de yoga y tai-chi -1000; Masajes terapéuticos tipo oriental -50; Terapia reiki -150. Lo cual impacta los ingresos totales por año y por ende la rentabilidad esperada del proyecto.

A nivel de ingresos por categoría por año del Plan, serían los siguientes:

Tabla 47. Ingresos proyectados por categoría de productos y servicios

	2023	2024	2025	2026	2027
Venta de Franquicias	\$ 480.000.000	\$ 579.600.000	\$ 719.932.752	1.005.170.113	1.450.862.540
Alquiler de Espacios y Clases de YOGA, Taichi...	\$ 450.000.000	\$ 557.550.000	\$ 346.271.472	773.524.939	900.110.701
Masajes Terapéuticos Tipo Oriental	190.000.000	229.425.000	284.972.760	376.454.464	465.748.907
Terapia REIKI	90.000.000	105.840.000	125.988.296	161.019.900	204.194.721
Ropa, accesorios y productos nutricionales	340.000.000	378.420.000	417.481.609	491.853.788	576.280.745
Total Ventas	\$ 1.550.000.000	\$ 1.850.835.000	\$ 1.894.646.889	\$2.808.023.204	\$ 3.597.197.615

Fuente. Nota. Fuente. Simulador Financiero EAN 2.0. Datos actualizados abril 2024

En lo relacionado con la venta de franquicias se ajustó el precio de venta a \$80.000.000 de pesos teniendo en cuenta el valor actual de las franquicias para un negocio nuevo de estas características. Lo mismo para cada categoría tales como el Alquiler de espacios y clases de yoga y taichi, los cuales pasaron a \$75.000 por sesión. Los masajes terapéuticos pasaron a \$190.000 por sesión. La terapia reiki, pasó de

\$90.000 por sesión. La venta de ropa, accesorios y productos nutricionales, se mantienen en \$340.000 por persona por año, ligado el número de usuarios inscritos.

### 7.3.3 Proyección de gastos de mercadeo

Los gastos estarán acordes con el presupuesto inicialmente modelado en el aparte de estrategia de mercado, de manera general divididos así:

Tabla 48. Proyección de gastos generales estrategia de mercadeo

Estrategia	2023	2024	2025	2026	2027
Producto	3.500.000	7.000.000	3.500.000	7.000.000	3.500.000
Servicio	4.800.000	6.300.000	4.800.000	6.300.000	4.800.000
Distribución	1.250.000	2.000.000	1.250.000	2.000.000	1.250.000
Comunicación	1.200.000	1.800.000	1.200.000	1.800.000	1.200.000
Total de la inversión	10.750.000	17.100.000	10.750.000	17.100.000	10.750.000

Fuente. Presupuesto inicial Estrategias de mercadeo - CUBYoga

De forma desagregada y de acuerdo a los componentes principales de la estrategia de mercadeo se presenta de la siguiente forma:

### 7.3.4 Proyección de gastos estrategia de producto

Tabla 49. Proyección de gastos variable producto

Factores que Determinan la Compra	Frecuencia de realización actividad física	Modalidad ofertada por el vendedor	Características del lugar	Conocimiento prácticas deportivas o de acondicionamiento físico	Motivadores de compra	Conocimiento Terapias Complementarias	Modelo integrado	Promedio	2023	2024	2025	2026	2027
Calidad 23%	40% Semanal	32% Mensual	17% higienes, aseo, asepsia	59% YOGA	33% Mejora Salud	58% Masaje Terapéutico	Si 92%	44,25%	1.548.750	3.097.500	1.548.750	3.097.500	1.548.750
Ubicación 24%	34 % Diario	18% Demanda	15% Ambiente tranquilo, relajado,	26% TAI-CHI	17% Acondicionamiento físico	54% Acupuntura	No 8%	24,5%	857.500	1.715.000	857.500	1.715.000	857.500
Precio 15%	24% Ocasionalmente	7% Anualidad	10% seguridad	10% Qi-Gong/Chi-Kung*	15% Salud mental	32% REIKI		16,14%	563.500	1.127.000	563.500	1.127.000	563.500
			5% Amplitud espacios		2% Dictamen médico o socialización*	28% Reflexología		11%	385.000	770.000	385.000	770.000	385.000
			3% Relación Precio/Calidad*			27% Biomagnetismo		15%	525.000	1.050.000	525.000	1.050.000	525.000
						17% Ayurveda*		17%	595.000	1.190.000	595.000	1.190.000	595.000

Fuente. Elaboración propia partir de los datos provenientes de la tabla 10 de análisis de mercado

Estos gastos estarán orientados en brindar una experiencia que este acorde con los gustos y preferencias expuestas en el análisis de mercado. La cifra finalmente expuesta se calcula a partir de la multiplicación entre valor total anual de la variable productos del presupuesto anual, por el promedio ponderado de los porcentajes obtenidos en el análisis de mercadeo según preferencias de la forma en que los clientes potenciales desean recibir el producto.

**7.3.5 Proyección de gastos estrategia de servicio**

Para la determinación de los esfuerzos de mercadeo y publicidad, se procede a tomar los resultados obtenidos en el plan de mercadeo, en la cual se excluyen categorías inicialmente expuestas como el qi-gong o chi-kung y se concentran los recursos de la siguiente forma:

*Tabla 50. Proyección de gastos variable servicio*

Categoría	Servicio/ producto	Enfoque según Opinión encuestados	Sub-categorías a dividir	Promedio P5 y P11	2023	2024	2025	2026	2027
Actividad física acondicionamiento / restauración	Yoga	Ashtanga, Acroyoga Vinyasa Flow	9	59%	848000	1.113.000	848.000	1.113.000	848000
	TAI-CHI	Restaurativo No Marcial		26%	672.000	882.000	672.000	882.000	672.000
Terapia alternativa	Masaje terapéutico	Marmoterapia		19,33%	636.426	835.310	636.426	835.310	636.426
		Padabhyanga		19,33%	636.426	835.310	636.426	835.310	636.426
		Descompresión vertebral		19,33%	636.426	835.310	636.426	835.310	636.426
	Acupuntura	China		54%	821.333	1.078.000	821.333	1.078.000	821.333
REIKI	Tradicional tibetano.	32%	703.999	924.000	703.999	924.000	703.999		
Ropa Accesorios, productos nutricionales tratamientos, hidratación	Alianza con EVERLAST, INDIAN PALACE HATSU	Debe estar en el mismo lugar de la práctica y de las terapias.	Monto aportado por los patrocinadores para el pago del 50% del salario para personal de venta en el punto		1.300.000	1.362.400	1.434.607	1.499.164	1.581.618

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes de la tabla 11 de análisis de mercado y simulador EAN 2.0 hoja de costos de producción

El cálculo se efectuó dividiendo el número de servicios a prestar por el monto anual destinando a la variable servicios, multiplicado por el porcentaje de preferencia dado por los clientes potenciales en el estudio de mercado. En lo relacionado con la venta de ropa,

las empresas participantes, aportarán el 50% del salario de la persona encargada de venta y el impuso promocional en la tienda física y virtual.

### 7.3.6 Proyección de gastos estrategia de distribución

Basado en la información arrojada en el estudio de mercado, en la parte de estrategia de plaza la proyección gastos será la siguiente:

Tabla 51. Proyección de gastos variable distribución

Resultados pregunta 16. Localización Centros o Sedes		Población según Localidad	2023	2024	2025	2026	2027
Bogotá	26%	36%	450.000	720.000	450.000	720.000	450.000
	Calle 100 Entre Autopista Norte y Carrera 19	Teusaquillo	200.000	320.000	200.000	320.000	200.000
	20%	16%	137.500	220.000	137.500	220.000	137.500
	Castellana Calle 95 entre avenida suba y Autopista Norte	Usaquén					
Medellín		11%					
		Barrios Unidos					
	7%		87.500	140.000	87.500	140.000	87.500
	Sector del Poblado entre las calles 10 a 10B con Carreras 36 y 40	15%					
	8%	El poblado	100.000	160.000	100.000	160.000	100.000
	Parque Lleras Calle 8 con Cra 37 alrededores						

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes de la tabla 15 Análisis resultados encuestas, Estrategia de Plaza - Modelo de las 7Ps

La publicidad será focalizada en cada una de las localidades o sectores de la ciudad donde se encuentran la mayoría de los clientes potenciales. Gran parte de esta será utilizada en la ciudad de Bogotá, mediante el uso de volantes impresos y pendones.: En la ciudad de Medellín estará focalizada en los conjuntos residenciales circundantes a la zona del poblado.

### 7.3.7 Proyección de gastos estrategia de comunicación

Basado en la información contenida en el análisis de la tabla 17. Análisis resultados encuestas, Estrategia de Promoción - Modelo de las 7Ps

Tabla 52. . Proyección de gastos variable comunicación

	Perfil del Cliente	2023	2024	2025	2026	2027
Acceso base de datos y servicios envío masivo de correos (82%)	Consolidados Balanceados Restaurativos	984.000	1.476.000	984.000	1.476.000	984.000
Publicaciones Historias, Reels y Ads (17%)	Dinámicos Entusiastas	216.000	324.000	216.000	324.000	216.000
<b>Total</b>		<b>1.200.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.800.000</b>	<b>1.200.000</b>

Fuente. Tabla 17. Análisis resultados encuestas, Estrategia de Promoción - Modelo de las 7Ps

El 82% de los clientes prefieren el contacto directo al correo electrónico, el 17% por medio de Instagram. Respecto al 27% de los encuestado que prefieren la recomendación por parte de referidos esta se cargará al presupuesto de distribución, el cual financiará la referenciación orientada mediante el programa de ascenso.

### 7.3.8 Proyección de costos de producción

A continuación, los gastos proyectados por categoría:

#### Venta de Franquicias

Se incluyen a continuación, los costos de insumos, la mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Tabla 53. Proyección de costos de producción Venta de Franquicias

	Unida Medida	Cantidades	Precio Unitario	2023	2024	2025	2026	2027
Adecuación	Mts <sup>2</sup>	1.293	\$2.300.000	\$214.500.000	\$258.515.400	\$326.660.059	\$443.767.690	\$655.444.879
Muebles y Enseres	Paquete	23,5	\$15.460.000	\$46.380.000	\$62.397.660	\$78.923.82	\$120.556.143	\$178.061.424
Impulso Comercial	Salario	15,65	\$2.800.000	\$5.600.000	\$7.599.200	\$9.529.396	14.556.153	21.499.438
Búsqueda y referenciación de inmuebles	Obra o labor	7,83	\$3.200.000	\$3.200.000	4.342.400	5.445.369	8.317.802	12.285.393
Marketing y publicidad	Obra o labor		\$2.000.000	\$2.000.000	2.714.000	3.403.356	5.198.626	7.678.371

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de costos de producción

## Alquiler de Espacios y Clases de YOGA, Taichi

Se incluyen a continuación, los costos de insumos, la mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Tabla 54 Proyección de costos de producción Alquiler de Espacios y Clases de YOGA, Taichi

	Unidad de medida	Cantidades	Precio unitario	2023	2024	2025	2026	2027
Mats de Yoga	Unidad	80	\$37.600	\$3.008.000	\$4.188.339	\$5.252.177	\$7.282.143	\$9.372.847
Tabiques	Unidad	100	\$ 9.900	\$1.900.000	\$2.770.876	\$3.474.678	\$4.817.641	\$6.200.786
Bandas Elásticas	Unidad	50	\$20.300	\$1.015.000	\$1.412.286	\$1.772.260	\$2.457.239	\$3.162.712
Trapeacios	Unidad	50	\$224.000	\$11.200.000	\$15.592.880	\$19.555.979	\$27.114.365	\$34.898.899
Balones	Unidad	50	\$34.900	1.745.000	\$2.429.733	\$3.046.891	\$4.224.515	\$5.437.373
Instructor YOGA	Salario	1,5	\$5.250.000	\$5.250.000	\$7.310.100	\$9.166.865	\$12.709.858	\$16.358.859
Instructor TAICHI	Salario	1,5	\$5.400.000	\$5.400.000	\$7.518.960	\$9.428.775	\$13.072.997	\$16.826.255
Aseo y desinfección	Obra o labor	1	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.810.120	\$2.269.890	\$3.147.203	\$4.050.765

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de costos de producción

## Masajes Terapéuticos Tipo Oriental

Tabla 55. Proyección de costos de producción Masajes Terapéuticos Tipo Oriental

	Unidad	Cantidades	Precio unitario	2023	2024	2025	2026	2027
Espicias	Kit	2	\$250.000,00	\$500.000	\$678.500	\$850.839	\$1.229.675	\$1.556.768
Aceites	Kit	2	\$238.500,00	\$477.000	\$647.289	\$811.700	\$1.173.110	\$1.485.157
Incienso	Kit	2	\$270.000,00	\$540.000	\$732.780	\$918.906	\$1.328.049	\$1.681.310
Terapeuta	Salario	2	\$3.600.000	\$7.200.000	\$9.770.400	\$12.252.081	\$17.707.320	\$22.417.468
Camillas	Unidad	2	\$429.000	\$858.000	\$1.164.306	\$1.460.039	\$2.110.122	\$2.671.414
Silla para Inversión Columna	Unidad	1	\$1.500.000	\$1500.000	\$2.035.500	\$2.552.517	\$3.689.025	\$4.670.305
Aseo y desinfección	Obra o labor	1	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.764.100	\$2.212.181	\$3.197.155	\$4.047.598

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de costos de producción

Tabla 56. Proyección de costos de producción Terapia REIKI

	Unidad	Cantidades	Precio unitario	2023	2024	2025	2026	2027
Camilla	Unidad	2	\$429.000	\$858.000	\$1.133.932	\$1.362.703	\$1.905.400	\$2.472.542
Colchoneta	Unidad	2	\$75.000	\$150.000	\$198.240	\$238.234	\$333.111	\$432.262
Especialista	Salario	1	\$3.600.000	\$3.600.000	\$4.757.760	\$5.717.638	\$7.994.687	\$10.374.306
Aseo y desinfección	Unidad	1	\$1.300.000	\$1.300.000	\$1.718.080	\$2.064.702	\$2.886.970	\$3.746.277

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de costos de producción

Tabla 57. Proyección de costos de producción venta de Ropa, accesorios y productos nutricionales

	Unidad	Cantidades	Precio unitario	2023	2024	2025	2026	2027
Exhibidores iluminados	Unidad	5	\$5.000.000	\$25.000.000	\$31.270.000	\$34.827.698	\$44.890.801	\$53.820.707
Impulso de ventas	Salario	0,5	\$1300.000	\$1300.000	\$650.000	\$813.020	\$905.520	\$1.167.160
Iluminación y exhibición	Unidad	1	\$200.000	\$200.000	\$250.160	\$278.621	\$359.126	\$430.565
Almacenamiento	Unidad	1	\$350.000	\$350.000	\$437.780	\$458.587	\$628.471	\$753.489

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de costos de producción

### 7.3.9 Proyección de gastos administrativos

A continuación, la proyección de gastos y costos fijos a nivel administrativo.

*Tabla 58. Gastos administrativos proyectados - nómina*

	Unidad	Cantidades	Precio unitario	Valor Anual Básico+prestaciones
Directores de Sede	Salario	2	\$3.000.000	\$112.000.000
Aux Contable	Salario	1	\$1.700.000	\$20.400.000
Community Manager	Salario	1	\$1.800.000	\$21.600.000
Profesor YOGA, Taichi	Salario	1	\$3.300.000	\$61.708.680
Terapista Masajes Terapéuticos	Salario	1	\$3.500.000	\$65.448.600
Terapista REIKI	Salario	1	\$3.500.000	\$65.448.600

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de gastos administrativos - nómina

*Tabla 59. Gastos administrativos proyectados – área de producción*

	Unidad	Cantidades	Precio unitario	Valor Anual Básico+prestaciones
Directores de Sede	Salario	2	\$3.000.000	\$112.000.000
Aux Contable	Salario	1	\$1.700.000	\$20.400.000
Community Manager	Salario	1	\$1.800.000	\$21.600.000
Profesor YOGA, Taichi	Salario	1	\$3.300.000	\$61.708.680
Terapista Masajes Terapéuticos	Salario	1	\$3.500.000	\$65.448.600
Terapista REIKI	Salario	1	\$3.500.000	\$65.448.600

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de gastos administrativos – nómina

*Tabla 60. Costos y gastos fijos proyectados*

Concepto	Valor mensual	Valor Anual
Arrendo del área administrativa	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Arrendo del área de producción	\$ 2.200.000	\$ 26.400.000
Seguros	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Cargo de vigilancia	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Cargo de servicios de transporte	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Servicios de telecomunicación	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Papelería	\$ 25.000	\$ 300.000
Servicios públicos	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Alarma y seguridad. privada	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Servicios de aseo tercerizados	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Dotaciones	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Servicio de internet	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Reservas y ventas en línea	\$ 508.000	\$ 6.096.000

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de costos y gastos fijos

### 7.4 Presupuesto de inversión

Tabla 61. Proyección inversión

Valor total	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Ca nt	Valor Unitari o en Millon es	Valor total en Millon es	Ca nt	Valor Unitari o en Millon es	Valor total en Millon es	Ca nt	Valor Unitari o en Millon es	Valor total en Millon es	Ca nt	Valor Unitari o en Millon es	Valor total en Millon es	Ca nt	Valor Unitari o en Millon es	Valor total en Millon es
	165	\$1,8	\$297	189		\$340,2	227	\$1,8	\$408,6						
	1,8	2	\$1,8	\$3,6											
	0,4	2	\$0,43	\$0,86	4										
	2,2	6	\$0,74	\$4,4	12										
	1,2	2	\$1,2	\$2,4	4										
	0,2	6	\$0,09	\$0,54	12										
	1	1		0	0										
	0,3	1	\$0,3	\$0,30	2										
	0,6	2	\$0,65	\$1,3	4										
	1	4	\$0,50	\$2	8										
	1,5	4	\$0,75	\$3	8										
	0,6	2	\$0,67	\$1,34	4										
	0,4	8	\$0,11	\$0,92	16										
	0,3	6	\$0,11	\$0,66	12										
	1,2	8	\$0,3	\$9,2	16										
	1,5	16	\$0,125	\$2	32										
	8,5	15	\$1,7	\$25,5											
	1	7	\$1	\$7											
	12	1	\$24	\$24	1	1	\$36	1	\$48	\$48	1	\$48	\$48	1	\$52

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de CTOS VS ING OPER - INV INFRAEST

Se presenta de manera exhaustiva a los largo del primer año con adecuación de las primeras 6 sedes.

### 7.5 Estados financieros (escenario probable)

#### 7.5.1 Estado de resultados

Tabla 62. Estado de resultados proyectado

Estado de resultados	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	\$1.500.000.000	\$1.850.835.000	\$2.240.918.351	\$2.912.171.428	\$3801.042.667
Devoluciones y rebajas en ventas	\$15.000.000	\$18.508.350	\$22.409.184	\$29.121.714	\$38.010.427
Materia prima y Mano de obra	\$433.291.000	\$586.078.447	\$729.939.048	\$1.095.720.328	\$1.582.312.510
Depreciación	\$5.692.667	\$37.608.000	\$54.618.000	\$71.881.333	\$61.048.000
Agotamiento	\$2.400.000	\$7.200.000	\$14.400.000	\$14.400.000	\$14.400.000
Otros Costos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$466.603.493</b>	<b>\$512.329.031</b>	<b>\$676.139.973</b>	<b>\$839.450.241</b>	<b>\$1.132.804.787</b>
Gasto de Ventas	\$40.669.360	\$48.515.328	\$43.268.006	\$52.024.338	\$46.756.993
Gastos de Administración	\$216.537.600	\$227.364.480	\$235.344.973	\$252.760.501	\$260.596.077
Gastos de Producción	\$192.605.880	\$202.236.174	\$209.334.664	\$224.825.429	\$231.795.017
Industria y Comercio	\$176.700.00	\$210.995.190	\$255.464.693	\$331.987.543	\$433.318.865
Provisiones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$466.603.493</b>	<b>\$512.329.031</b>	<b>\$676.139.793</b>	<b>\$839.450.241</b>	<b>\$1.132.804.787</b>
Intereses	\$-52.092.057	\$-47.673.646	\$31.255.234	\$-20.836.823	\$-10.418.411
Servicio de la deuda	\$-24.470.100	\$-24.470.100	\$-24.470.100	\$-24.470.100	\$-24.470.100
Otros ingresos y egresos	\$-76.562.157	\$-66.143.746	\$-55.725.334	\$45.306.923	\$-34.888.511
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$390.041.336</b>	<b>\$446.185.285</b>	<b>\$620.414.458</b>	<b>\$794.143.318</b>	<b>\$1.097.916.276</b>
Impuesto de renta	\$126.763.434	\$145.010.218	\$201.634.699	\$258.096.578	\$356.822.790
Reserva legal	\$12.676.343	\$14.501.022	\$20.163.470	\$25.809.658	\$35.682.279
Reserva voluntaria	\$3.900.413	\$4.461.853	\$6.204.145	\$7.941.433	\$10.979.163
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$246.701.145</b>	<b>\$282.212.193</b>	<b>\$392.412.145</b>	<b>\$502.295.649</b>	<b>\$694.432.044</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de ESTADO DE RESULTADOS

Las ventas tienen un crecimiento sostenido a lo largo de los 5 años del proyecto. Iniciando en 1.550.000 millones de pesos y culminando con \$3.801.042.667 al final del año 5, lo cual es suficiente para cumplir con el pago de los gastos administrativos, de ventas y de producción de manera suficiente. Esto sin generar flujos negativos.

La utilidad operativa, inicia desde el primer año de operaciones parte de \$466.603.493 en el primer año y de forma sostenida hasta llegar a los \$1.132.804.787. Lo cual es suficiente para: sostener la operación, promover la expansión, realizar el pago del préstamo y asegurar el retorno de la suma invertida por los emprendedores.

La utilidad luego del pago de impuestos se comporta de manera positiva desde el primer año, partiendo en los \$246.701.145 y finalizando \$694.432.044, suma 2.2 veces superior al capital requerido al inicio en el plan de negocio.

### 7.5.2 Balance general proyectado

A continuación, se presenta el balance general proyectado que explica la estructura de capital en sus componentes de activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 63. Balance general proyectado

	2022	2023	2024	2025
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo	\$ 72.900.000	\$ 100.572.283	\$ 47.865.195	-\$ 209.957.221
Invent. Materia Prima	\$ 204.420.500	\$ 65.990.167	\$ 44.606.031	\$ 37.043.170
Cuentas por cobrar	\$ 20.000.000	\$ 129.166.667	\$ 102.824.167	\$ 93.371.598
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 297.320.500</b>	<b>\$ 295.729.116</b>	<b>\$ 195.295.392</b>	<b>-\$ 79.542.452</b>
Gastos Anticipados	\$ 12.000.000	\$ 36.000.000	\$ 72.000.000	\$ 120.000.000
Amortización Acumulada		-\$ 2.400.000	\$ -	\$ 9.600.000
<b>Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):</b>	<b>\$ 12.000.000</b>	<b>\$ 33.600.000</b>	<b>\$ 72.000.000</b>	<b>\$ 129.600.000</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ -	\$ 297.000.000	\$ 637.200.000	\$ 1.045.800.000
Depreciación Acumulada Planta		\$ -	-\$ 14.850.000	-\$ 46.710.000
Construcciones y Edificios Neto	\$ -	\$ 297.000.000	\$ 622.350.000	\$ 999.090.000
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000
Depreciación Acumulada		-\$ 180.000	\$ -	\$ 180.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 1.800.000	\$ 5.220.000	\$ 5.400.000	\$ 5.580.000
Muebles y Enseres	\$ 11.730.000	\$ 41.090.000	\$ 41.090.000	\$ 41.090.000
Depreciación Acumulada		-\$ 2.346.000	\$ 1.180.000	\$ 4.706.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 11.730.000	\$ 38.744.000	\$ 42.270.000	\$ 45.796.000
Equipo de Oficina	\$ 9.500.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000
Depreciación Acumulada		-\$ 3.166.667	\$ 4.499.999	\$ 12.166.665
Equipo de Oficina Neto	\$ 9.500.000	\$ 38.833.333	\$ 46.499.999	\$ 54.166.665
Total Activos Fijos:	\$ 23.030.000	\$ 379.797.333	\$ 716.519.999	\$ 1.104.632.665
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 332.350.500</b>	<b>\$ 709.126.449</b>	<b>\$ 983.815.391</b>	<b>\$ 1.154.690.213</b>
<b>PASIVO</b>				
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ 50.000.000	\$ 71.140.167	\$ 72.173.026	\$ 59.935.226
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 124.782.234	\$ 142.929.958	\$ 199.481.422
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 50.000.000</b>	<b>\$ 195.922.401</b>	<b>\$ 215.102.984</b>	<b>\$ 259.416.648</b>
Obligaciones Financieras	\$ 122.350.500	\$ 97.880.400	\$ 73.410.300	\$ 48.940.200
PASIVO	\$ 172.350.500	\$ 293.802.801	\$ 288.513.284	\$ 308.356.848
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	\$ 160.000.000	\$ 160.000.000	\$ 160.000.000	\$ 160.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 12.478.223	\$ 14.292.996	\$ 19.948.142
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 242.845.425	\$ 278.163.687
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 242.845.425	\$ 278.163.687	\$ 388.221.536

Fuente. Datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de cálculo Blance General

Los activos de CUBYoga crecen en la medida en que proceso de adecuación de nuevas sedes a lo largo de 5 años se va presentando. De igual forma, los inventarios hacen que el activo se incremente de manera proporcional en lo relacionado con la dotación de muebles, enseres y equipo.

El patrimonio de CUBYoga se incrementa en la medida en que la inversión en la construcción de sedes va surgiendo como consecuencia de la expansión en los distintos puntos de la ciudad de Bogotá y Medellín. El pasivo está concentrado en las cuentas por pagar relacionadas con el pago de impuestos. El crédito suscrito, es cancelado al cabo de los 5 años como se tiene previsto en la proyecciones.

### 7.5.3 Flujo de caja proyectado

Tabla 64. Flujo de caja proyectado

<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>					
Utilidad Operacional	460.507.493	505.928.231	669.514.325	832.334.488	1.125.468.446
Depreciaciones	5.692.667	37.608.000	54.618.000	71.881.333	61.048.000
Amortización y agotamiento	2.400.000	7.200.000	14.400.000	14.400.000	14.400.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-124.782.234	-142.929.958	-199.481.422	-255.783.959
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>	<b>468.600.160</b>	<b>425.953.997</b>	<b>595.602.367</b>	<b>719.134.400</b>	<b>945.132.487</b>
<b>Flujo de Caja de Inversion</b>					
<b>Periodo</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Variación Inv. Materias Primas e insumos	138.430.333	21.384.136	7.562.861	-4.822.530	1.297.800
Variación en Cuentas por Cobrar	-109.166.667	26.342.500	9.452.568	-27.968.878	15.755.957
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	-21.140.167	-1.032.859	12.237.800	-15.085.800	-11.734.832
<b>Variación del capital de Trabajo</b>	<b>8.123.500</b>	<b>46.693.777</b>	<b>29.253.229</b>	<b>-47.877.208</b>	<b>5.318.926</b>
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	297.000.000	340.200.000	408.600.000	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	3.600.000	0	0	0	0
Inversión en Muebles	29.360.000	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	32.500.000	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
<b>Inversión Activos</b>	<b>-362.460.000</b>	<b>-340.200.000</b>	<b>-408.600.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto flujo de Caja de Inversión</b>	<b>-354.336.500</b>	<b>-293.506.223</b>	<b>-379.346.771</b>	<b>-47.877.208</b>	<b>5.318.926</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>					
<b>Periodo</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-24.470.100	-24.470.100	-24.470.100	-24.470.100	-24.470.100
Intereses Pagados	-52.092.057	-41.673.646	-31.255.234	-20.836.823	-10.418.411
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0
<b>Capital adicional aportado por los socios</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>-76.562.157</b>	<b>-66.143.746</b>	<b>-55.725.334</b>	<b>-45.306.923</b>	<b>-34.888.511</b>
<b>Neto Período</b>	<b>37.701.503</b>	<b>66.304.028</b>	<b>160.530.262</b>	<b>625.950.269</b>	<b>915.562.902</b>
<b>Saldo anterior</b>	<b>72.900.000</b>	<b>100.572.283</b>	<b>47.865.195</b>	<b>-209.957.221</b>	<b>102.473.775</b>
<b>Saldo Neto del período</b>	<b>\$ 110.601.503</b>	<b>\$ 166.876.310</b>	<b>\$ 208.395.456</b>	<b>\$ 415.993.048</b>	<b>\$ 1.018.036.677</b>

Fuente. Datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja de Balance General

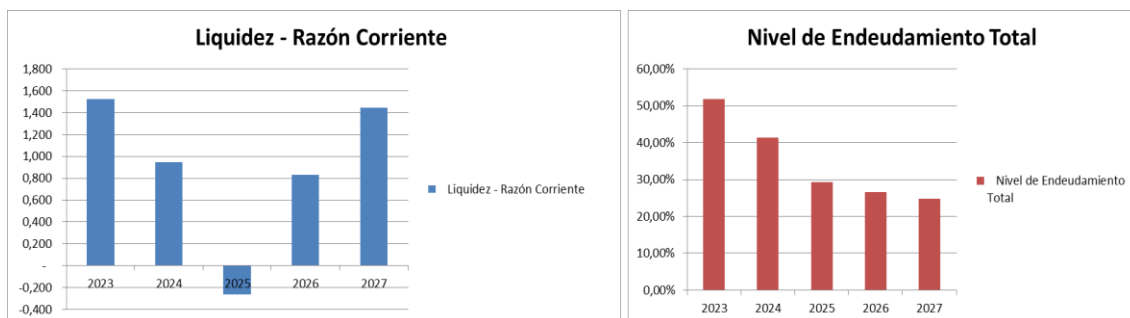
Es importante destacar que el flujo de caja operativo del proyecto es positivo y sustentada por el hecho de la decisión de no incurrir en inversiones excesivas en la compra o construcción desde cero de los inmuebles ya existentes para remodelar y usar como centros o sub-sedes. Se parte de un flujo de 468.600.160 hasta llegar a \$945.132.487 al final de año 5.

El flujo de caja de inversión es mayormente impactado por el valor de las remodelaciones, el mobiliarios y equipos utilizados en la operación de los centros y sedes. Siendo intensivo durante los 4 años del proyecto y pasando a ser positivo solo para el 5 año. Esto si se mira el indicador de variación del Capital del trabajo. No obstante, si se observa el saldo neto de efectivo se mantiene positivo a lo largo de los 5 años del proyecto, iniciando con \$ 110.601.503 y culminando en \$ 1.018.036.677. Lo cual, indica una salud financiera positiva área hacer frente a las salida de efectivo para la ejecución y buen funcionamiento del modelo.

#### 7.5.4 Indicadores financieros de rentabilidad

A continuación, la explicación del comportamiento de los principales indicadores financieros del proyecto.

Ilustración 16. Razón Corriente y Nivel de Endeudamiento

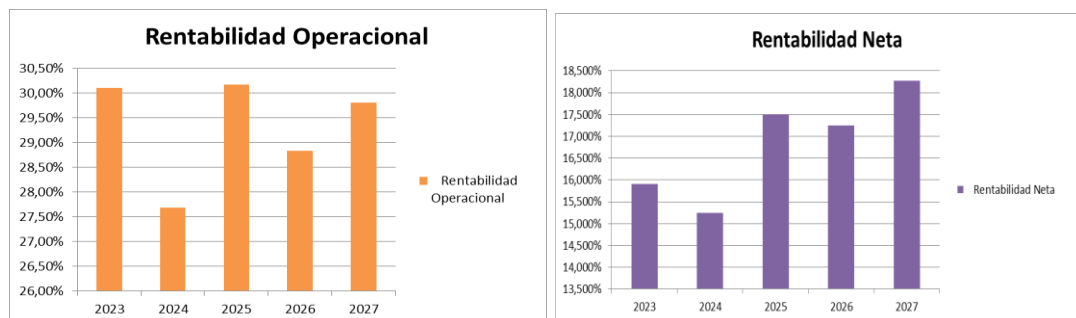


Fuente. Datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja Análisis VPN y TIR

Como se aprecia en las gráficas de los principales indicadores, el activo corriente cubre suficientemente las deudas en los dos primeros años, teniendo una caída para el tercer año, donde la expansión de la sedes se hace negativa. Para el 4 año el desempeño del indicado pasa de 0,8 a 1,4 veces.

El nivel de endeudamiento del proyecto inicia en un 50% siendo adecuado para apalancar la operación del proyecto. No obstante, y debido a la intensidad en la inversión en mts<sup>2</sup> remodelados, muebles y enseres, este va mermando hasta llegar al 25% para el año 5. El cual sería suficiente para dar cobertura a las obligaciones sin acudir apalancamiento externo o prestamos por parte de los socios.

*Ilustración 17. Rentabilidad operacional y rentabilidad neta*

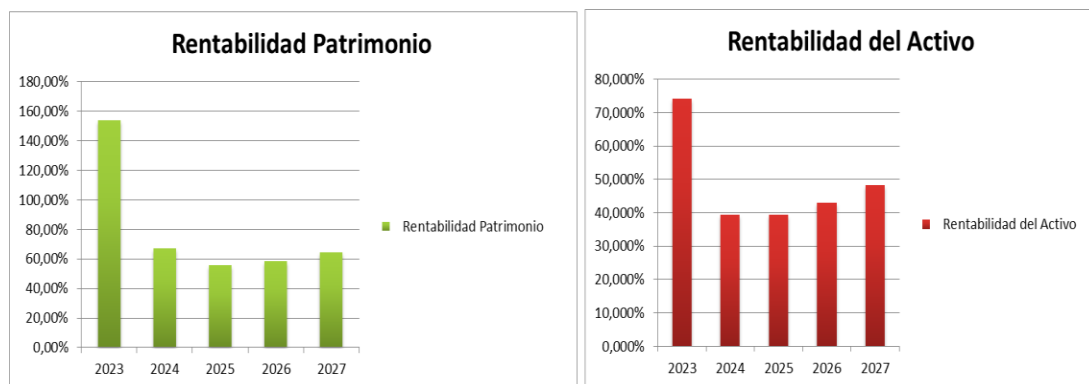


Fuente. Datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja Análisis VPN y TIR

La rentabilidad operacional al inicio del proyecto es alta 32% utilizando de manera adecuada el capital generado en las primeras etapas para creación del proyecto. En el segunda año se da una disminución al 28%, como consecuencia de una mayor número de costos y gastos en para hacer frente al crecimiento. Al tercer año se incrementa la efectividad en el uso de capital, llegando al 30% y en los posteriores dos años vuelve a presentarse una disminución por causas antes mencionadas, lo que lleva al indicador del 28,7%, al 29% para los años 4 y 5, respectivamente.

Respecto al desempeño del indicador de rentabilidad neta, como es normal en los primeros años de crecimiento el capital pasa del 15, 7% al 15,3% al utilizarse una mayor proporción en los costos y gastos asociados con el arranque del proyecto. Ya para la estabilización del proyecto años 3 y 5, el indicador mejora pasando de 17,5% a 18,3% cifras mayores a lo registrado tasas como el DTF y cercana la tasa esperada por los emprendedores 20%

*Ilustración 18. Rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo*



Fuente. Datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja Análisis VPN y TIR

La rentabilidad ofrecida a los socios o accionistas supone que el capital que han invertido en la empresa en su fase inicial era del 140%. No obstante, en la medida en que el proyecto se iba expandiendo esta disminuía ostensiblemente por las necesidades de capital, ya que en este punto no toman en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de la mano de obra.

De forma proporcional el indicador rentabilidad del activo mostraba un comportamiento super positivo explicado por la apreciación de los metros cuadrados remodelados y los activos propios para la operación como lo son muebles enseres y equipos, pasando de 70.000% en año 1, al 42.000% en los años posteriores 3, 4, y 5 respectivamente.

### 7.5.5 Fuentes de financiación

Tabla 65. Fuentes de financiación

Cálculo del WACC	Total inversión	\$282.350.500	Porcentaje de participación	Costo de capital	Impuestos
Costo promedio ponderado de capital.	Aporte de los socios	\$160.000.000	56,67%	20,00%	33%
	Financiado por deuda	\$122.350.500	43,33%	42,58%	
WACC	23,79%				

Fuente. Datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja Análisis VPN y TIR

A nivel del fuentes de financiación el 43, 33% del proyecto es financiado por deuda, a una tasa para el costo del dinero del 23, 79%EA por año. Lo cual puede ser un poco costoso para una empresa. Sin embargo es importante tener en cuenta que este es un proyecto nuevo y por ende con alto riesgo financiero. Por tal motivo el financiamiento en su gran parte del 56,67% es aportado por los socios quienes correrían con la mayor riesgo a la hora de colocar en funcionamiento dicho proyecto.

### 7.5.6 Evaluación financiera.

Tabla 66. Evaluación financiera VPN, TIR y periodo de recuperación de la inversión

Área del gráfico		E NETO = \$ 656.043.007	
TASA INTERNA DE RETORNO =		70,87%	

PERÍODO	Área del gráfico	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez - Razón Corriente		1,509	0,908	-0,307	0,803	1,428
Nivel de Endeudamiento Total		51,86%	41,43%	29,33%	26,70%	24,90%
Rentabilidad Operacional		29,71%	27,34%	29,88%	28,58%	29,61%
Rentabilidad Neta		15,667%	15,029%	17,324%	17,094%	18,147%
Rentabilidad Patrimonio		151,78%	66,98%	55,83%	58,82%	64,37%
Rentabilidad del Activo		73,069%	39,226%	39,461%	43,111%	48,343%
Periodo de recuperación de la Inversión		<b>0,735</b>		<b>AÑOS</b>		

Fuente. Datos provenientes del simulador EAN 2.0 hoja Análisis VPN y TIR

De acuerdo a los parámetros para la evaluación financiera como el Valor presente Neto el, indica que los dineros invertidos en el proyecto presentan una rentabilidad a una tasa superior que la a la tasa de interés de oportunidad que en este caso es la tasa esperada por los emprendedores del 20%EA. Y que luego de descontados los flujos del

proyecto y llevarlos a valor presente, no son negativos sino de \$690.954.819, lo cual hace viable del proyecto.

Si se observa el proyecto desde del resultado del método de Tasa Interna de Retorno TIR, esta fue del 70,87% la cual es positiva y muy superior al tasa de oportunidad antes mencionada o la tasa de rentabilidad del mismo capital en opciones tradicionales de inversión como el CDT. Lo cual, también refleja una viabilidad importante del proyecto

Finalmente, es importante mencionar que a nivel de flujo de caja el proyecto presentó un desempeño positivo desde el primer año en \$ 110.601.503, pese a la novedad de la marca y el modelo propuesto. No obstante, la expansión de Centros y sedes hace que la Los valores sean mayormente atractivos para el inversionistas, al segundo \$ 166.876.310, tercer \$ 208.395.456 y cuarto año, respectivamente \$ 415.993.048. Esto sobrepasando lo que sería al valor inicial del Plan de Negocio, es decir \$ 282.350.500

Para el quinto se logra la consolidación del proyecto, alcanzando un valor de \$1.018.036.677, donde se sobre pasa el monto invertido por los emprendedores \$ 160.000.000 y se cubre el apalancamiento externo contraído mediante deuda \$ 122.350.500,00. Lo cual vuelve atractivo el proyecto para presentar a un grupo inversor. El periodo de recuperación de la inversión es de 7,3 meses, esto teniendo en cuenta la previsión inicial de poner en funcionamiento dos Centros en el primer semestre del proyecto.

## **8. Enfoque hacia la Sostenibilidad**

### **Dimensión social**

- a) Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos en las grandes ciudades como Bogotá y Medellín, ubicando centros y subsedes en lugar altamente poblados, transitados y corredores comerciales densamente poblados y generadores de estrés.

- b) Facilita el acceso de la población a servicios para el mejoramiento de la parte física y emocional en entornos altamente contaminantes como los son los de las zonas urbanas.

### **Dimensión ambiental**

- a) Contribuye al aprovechamiento de inmuebles que están en desuso o inapropiadamente utilizados para fines diferentes a la salud y el bienestar.
- b) Uso de métodos no constructivos para adecuación de Centros y subsedes, mediante la remodelación de espacios.
- c) Uso de materiales ambientalmente amigables para la adecuación de los centros y subsedes tales como madera aglomeradas, iluminación natural y en general ambientes orientados a brindar calma, tranquilidad y restauración física y mental.

### **Dimensión Económica**

- a) Contribuye al desarrollo urbano, aprovechando los inmuebles existentes que vienen siendo subutilizado o en uso no apropiado para actividades de salud y bienestar en el sector de barrios unidos en la ciudad de Bogotá y el poblado en la ciudad de Medellín
- b) Promueve la generación de empleo directo, en las localidades donde tendrían influencia los centros y subsedes. Tales como: instructores terapistas, auxiliares administrativos y demás cargos propuestos.
- c) Promueve la descentralización de actividades como el yoga y el taichi. Así como el ofrecimiento de terapias no invasivas y alternativas poco ofrecidas por los centros de desarrollo físico convencionales como gimnasios y academias.

### **Dimensión de gobernanza**

Estará estructurada por la junta de socios principales los cuales están descritos en el Organigrama, ellos serán los encargados de materializar la propuesta de valor y cada uno de los objetivos planteados en los diferentes aspectos de la organización como: la ejecución financiera, el despliegue de la producción, los esfuerzos de marketing y ventas,

el desarrollo sostenible y el desarrollo del talento humano. Esto se reunirán de manera periódica y propenderán por una comunicación en todo sentido, donde se incorpore el sentir y la proyección de todas la partes involucradas.

La cultura empresarial estará soportada por los siguientes pilares como lo son:

- Orientación al sanación y la restauración. La organización en su conjunto propenderá por una cultura de mejora salud y bienestar de sus clientes, usuarios y aliados
- La honestidad. Implica mostrar respeto hacia los demás, tener integridad y conciencia. Esta será la base de la confianza y la clave de las relaciones organizacionales y empresariales
- El trabajo en equipo. Los miembros de la organización deberán trabajar de manera mancomunada, apoyándose mutuamente para el logro de las metas y objetivos organizacionales y para el desarrollo individual y colectivo de sus miembros
- Sostenibilidad. A partir de procesos livianos y flexibles, bajo impacto ambiental de las operaciones y el uso eficiente de los recursos

## **9. Conclusiones**

A nivel de mercado cuenta con la gran ventaja de integrar dos grandes áreas que de manera tradicional se atienden de manera separada como los son las prácticas de acondicionamiento físico y las terapias restaurativas. Esto si hace referencia a la mezcla entre el acondicionamiento físico, el equilibrio menta, emocional y la terapias restaurativa. Esto haciendo referencia modelos de negocios tradicionales como los de las grandes cadenas BodyTech, SmarFit, entre otros.

A nivel de ambiental, recurre a la remodelación y no construcción, lo cual disminuye el impacto de la construcción, utilizando materiales y componentes para su adecuación amigables con el medio ambiente.

A nivel urbanístico recupera el uso de espacio que tradicionalmente están dispuestos para oficinas, corredores comerciales y dota al sector de espacios para el desarrollo de actividades deportivas.

A nivel social impacta positivamente en la calidad de vida de la población (físico-mental) de trabajadores, estudiantes ya mas de casa en las ciudades de Bogotá y Medellín. Lo cual incentiva directamente la práctica del yoga, el tai-chi y brinda acceso a terapias distintas a la medicina tradicional e invasiva para la restauración de la salud.

El proyecto cuenta, con aspectos destacables a nivel financiero para los inversionistas, otorgando una rentabilidad superior que las actuales opciones de inversión. Lo cual se puede observar en una Tasa interna de retorno del proyecto 73,49%, un periodo de recuperación de la inversión de 0,7 años y una inversión inicial no tan costosa \$ 282.350.500

## 10. Bibliografía

- ACIS. (1 de Abril de 2020). *ACIS*. Obtenido de Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas: <https://acis.org.co/portal/content/noticiasdelsector/4-de-10-colombianos-modificaron-sus-preferencias-de-consumo-ecommerce-ra%C3%ADz-de-la-pandemia>
- Agencia SiNC . (7 de Enero de 2010). *SiNC*. Obtenido de <https://www.agenciasinc.es/Reportajes/Medicina-tradicional-y-moderna-hechos-y-cifras>
- BBC NEWS. (30 de Marzo de 2018). *BBC News Mundo*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43477273#:~:text=El%20mindfulness%20y%20la%20meditaci%C3%B3n,sede%20en%20Miami%2C%20Estados%20Unidos.>
- Bloomberg. (26 de Enero de 2022). *Bloomberg en Línea*. Obtenido de Bloomberg en Línea: <https://www.bloomberglinea.com/2022/01/26/franquicias-en-colombia-lista-de-precios-y-condiciones-para-invertir-en-2022/>
- Casillas, P. y. (2018). *Integración de las terapias*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta*. Plataforma Editorial.
- Ciencuadras. (28 de 09 de 2023). *Ciencuadras.com*. Obtenido de <https://www.ciencuadras.com/blog/guia-de-barrio-la-castellana-bogota>
- Cubides, C. y. (2015). Perfiles de consumo de los asistentes al Eco Yoga Festival Bogotá. *Revista Latinomaericana de Publicidad*, 11 - 14.
- De la Puente, M. (2015). *Sector del turismo de salud: caso de Colombia*. Barranquilla: Instituto de Estudios Económicos del Caribe.
- Diario AS.com. (31 de Enero de 2021). *Diario AS*. Obtenido de Diario AS.com: [https://as.com/deporte/vida/2021/01/31/portada/1612096429\\_100382.html](https://as.com/deporte/vida/2021/01/31/portada/1612096429_100382.html)
- EcoYogaFestival. (09 de 05 de 2012). *Facebook*. Obtenido de Facebook: <https://www.facebook.com/ecoyogafestival/>
- El País. (09 de Marzo de 2023). *El País*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2023-03-09/las-claves-del-exito-del-sector-de-la-salud-y-el-wellness.html>
- El País. (09 de Marzo de 2023). *El País*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2023-03-09/las-claves-del-exito-del-sector-de-la-salud-y-el-wellness.html>
- El País. (15 de Julio de 2024). *El País*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/america-colombia/2024-07-16/el-negocio-del-wellness-en-colombia-crece-aceleradamente-como-un-antidoto-para-tiempos-inciertos.html>

- EL Portafolio. (23 de Mayo de 2023). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/salud-mental-enfermedades-mentales-se-cuadruplicaron-desde-el-2009-582219>
- El Potafolio. (28 de Julio de 2021). *El Potafolio*. Obtenido de El Potafolio: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/wellness-una-tendencia-en-desarrollos-inmobiliarios-que-se-impone-554497>
- EMR. (01 de 05 de 2022). *EMR*. Obtenido de EMR: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-del-yoga#:~:text=Seg%C3%BAn%20nuestro%20an%C3%A1lisis%2C%20el%20mercado,compuesto%20de%204%2C0%25>.
- Fashion Networkk. (3 de Octubre de 2023). *Fashion Networkk*. Obtenido de Fashion Networkk: <https://pe.fashionnetwork.com/news/Las-exportaciones-colombianas-de-ropa-deportiva-en-2021-superan-las-de-la-prepandemia,1376488.html#chanel>
- Fierro, I. (2017). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED DE CENTROS DE BIENESTAR Y CALIDAD*. Chile: Universidad de Chile.
- Gómez, R. (28 de Junio de 2023). Cuestionario Validación Red de Centros de Bienestar y Salud Integral. (M. Amortegui, Entrevistador)
- INFOBAE. (27 de Diciembre de 2023). *INFOBAE*. Obtenido de INFOBAE: <https://www.infobae.com/mexico/2023/12/27/cuanto-dinero-debo-invertir-para-abrir-un-gym-de-smart-fit/>
- Instituto Europeo de Psicología Positiva. (14 de Abril de 2023). Obtenido de [https://www.iepp.es/que-es-el-mindfulness/#Que\\_es\\_el\\_Mindfulness](https://www.iepp.es/que-es-el-mindfulness/#Que_es_el_Mindfulness)
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Marketing*. Pentice Hall.
- La república - LR. (12 de Septiembre de 2019). *La república - LR*. Obtenido de La república - LR: <https://www.larepublica.co/empresas/la-primera-franquicia-de-la-cadena-bodytech-abrira-en-la-costa-caribe-en-2020-2907273#:~:text=Entonces%2C%20un%20Bodytech%20est%C3%A1%20en,los%20ha%20recibido%20el%20mercado%3F>
- La República. (10 de Mayo de 2019). *La República*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/los-programas-de-mindfulness-para-las-empresas-2860412>
- La República. (10 de Mayo de 2019). *La República*. Obtenido de La República.com: <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/los-programas-de-mindfulness-para-las-empresas-2860412>
- La República. (27 de Mayo de 2019). *La República*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/economia/estes-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032>
- La República. (20 de Febrero de 2023). *La República*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/ocio/el-yoga-se-convirtio-en-la-nueva-alternativa-para-un-turismo-de-bienestar-lejos-del-ruido-3549811>
- La República. (20 de Febero de 2023). *LR La República*. Obtenido de LR La República: <https://www.larepublica.co/ocio/el-yoga-se-convirtio-en-la-nueva-alternativa-para-un-turismo-de-bienestar-lejos-del-ruido-3549811>
- La República. (15 de Marzo de 2023). *LR La República*. Obtenido de LR La República: <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/los-bancos-ofrecen-creditos-de-libre-inversion-con-tasas-desde-23-58-efectivo-anual-3568374>
- Osterwalder A, P. Y. (2010). *Gereneración de Modelos de Negocio*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Portafolio. (02 de Marzo de 2018). *Portafolio.co*. Obtenido de Portafolio.co: <https://www.portafolio.co/negocios/mindfulness-una-practica-que-contribuye-a-la-productividad-514844>
- Portafolio. (11 de Enero de 2022). *Portafolio.co*. Obtenido de Portafolio.co: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/gimnasios-se-expanden-a-pesar-de-bajas-ventas-560425>
- Porter, M. (1979). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business*, 69-95.
- Revista Diners. (22 de Junio de 2023). *Revista Diners*. Obtenido de Revista Diners: [https://revistadiners.com.co/tendencias/128128\\_festival-calma-bogota/](https://revistadiners.com.co/tendencias/128128_festival-calma-bogota/)
- Revista Salud Digital Latinomeric. (5 de Octubre de 2021). *Revista Salud Digital Latinomeric*. Obtenido de Revista Salud Digital Latinomeric: <https://www.revistasaluddigital.com/es/noticia/el-boom-del-turismo-en-salud-en-colombia>
- Revista Semana. (27 de Abril de 2016). *Semana*. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/la-practica-del-yoga-no-solo-es-una-moda-sino-un-negocio/222958/>
- Revista Semana. (4 de Mayo de 2023). *Revista Semana*. Obtenido de Revista Semana: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/colombia-un-referente-del-wellness-y-el-fitness-colombiano-arrasa-en-la-industria/202331/>
- Sierra C, P. (2014). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios*. Pearson Education.
- superprof.co. (10 de Abril de 2019). *Tarifas de las clases de yoga de profesores particulares*. Obtenido de Superprof: <https://www.superprof.co/blog/pagar-clase-particular-yoga/#:~:text=El%20precio%20va%20a%20variar,la%20persona%20que%20la%20ense%C3%B1a>.
- Universidad Externado de Colombia. (16 de Marzo de 2017). *Centro de Estudios y Servicios India Contemporánea y Asia Meridional*. Obtenido de Centro de Estudios y Servicios India Contemporánea y Asia Meridional: <https://cesicam.uexternado.edu.co/el-yoga-se-abre-camino-en-colombia/>
- Universidad Nacional de Colombia. (09 de Agosto de 2019). *Agencia UNAL*. Obtenido de Agencia UNAL: <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/medicina-alternativa-mercado-creciente-en-colombia#:~:text=Aunque%20la%20cifra%20pudo%20haber,10.000%20m%C3%A9dicos%20en%20el%20pa%C3%ADs>.
- YOGI TIMES. (25 de Marzo de 2023). *yogitimes*. Obtenido de yogitimes: [www.yogitimes.com](http://www.yogitimes.com)