

# **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA ACADEMIA DE BAILE EN EL SECTOR DE LLANOGRANDE**

**JULIANA CARDONA ESCOBAR  
JUANITA ZULUAGA ARANGO**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Ingeniería Administrativa**

**Christian Lochmuller, MSc.**



**UNIVERSIDAD EIA  
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
ENVIGADO  
2018**

# CONTENIDO

pág.

1. Preliminares.....	13
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	14
1.2.1 Objetivo General:.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	14
1.3 ANTECEDENTES.....	14
2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	16
2.1 Realizar un estudio del sector en el cual se pretende evaluar su atraktividad. ...	16
2.2 Desarrollar un estudio de mercado en el cual se identifique la actitud frente a la idea de negocio, las necesidades del perfil del consumidor al cual se pretende llegar, precios y la demanda potencial. ....	17
2.3 Elaborar un estudio técnico con el fin de concretar proveedores, localización, procesos e inversión en equipos y materias primas. ....	20
2.4 Establecer la estructura organizacional para el proyecto, teniendo en cuenta los aspectos legales.....	20
2.5 Realizar un estudio financiero con el fin de definir estructura de costos, gastos, ingresos, flujo de caja y rentabilidad. ....	21
3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO.....	21
3.1 Descripción de la idea de negocio .....	21
3.2 MODELO DE NEGOCIO.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.3 INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO DEL PROYECTO.....	26
3.3.1 Análisis del sector y de su macro ambiente .....	26
3.3.2 Análisis de nivel competitivo .....	32

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

3.3.3	Potencial del sector.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.3.4	Validation Board .....	37
3.3.5	Investigación de mercado .....	39
3.4	ANÁLISIS TÉCNICO - OPERATIVO .....	81
3.4.1	Localización del negocio.....	81
3.4.2	Los procesos del negocio .....	85
3.4.3	Insumos: Necesidades y requerimientos.....	87
3.4.4	Planificación del tamaño (capacidad) del negocio.....	89
3.4.5	Calendario de inversiones.....	90
3.5	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	91
3.6	ESTUDIO FINANCIERO .....	101
3.7	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	112
4.	CONCLUSIONES .....	114
5.	RECOMENDACIONES .....	116

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz Estratégica Jerárquica .....	30
Tabla 2: Poder negociación de los clientes .....	33
Tabla 3: Poder negociación de los proveedores.....	33
Tabla 4: Amenaza de productos sustitutos.....	34
Tabla 5: Amenaza de nuevos competidores .....	34
Tabla 6: Rivalidad entre competidores .....	35
Tabla 7: Análisis DOFA.....	36
Tabla 8: Precios Play Dance .....	75
Tabla 9: Precios PD Studio .....	76
Tabla 10: Precios Be Academy .....	76
Tabla 11: Precios The Rhoom.....	77
Tabla 12: Precios D90.....	77
Tabla 13: Precios HALO .....	78
Tabla 14: Proyección ventas estudio de mercado .....	80
Tabla 15: Ponderación Localización del negocio.....	83
Tabla 16: Materias Primas e Insumos .....	87
Tabla 17: Software .....	87
Tabla 18: Muebles Oficina .....	88
Tabla 19: Adecuación local .....	88
Tabla 20: Servicios .....	89

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 21: Capacidad Instalada vs Ociosa .....	89
Tabla 22: Calendario de Inversiones.....	90
Tabla 23: Supuestos Macroeconómicos .....	101
Tabla 24: Datos modelo financiero.....	103
Tabla 25: Cálculo ingresos primer año.....	104
Tabla 26: Ponderación crecimiento ingresos.....	105
Tabla 27: Proyección ingresos .....	105
Tabla 28: Costos fijos.....	106
Tabla 29: Supuestos clases especiales .....	107
Tabla 30: Proyección egresos.....	107
Tabla 31: Flujo de caja.....	108
Tabla 32: Evaluación del proyecto (VPN y TIR) .....	108
Tabla 33: Variable de entrada número de personas simulación Montecarlo.....	109
Tabla 34: Variable den entrada crecimiento ventas simulación Montecarlo.....	110

pág.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1: Mapa Empatía .....	56
Gráfico 2: Personas de 10 años en adelante vs mamás de 3 – 9 años .....	57
Gráfico 3: Habitantes y visitantes Oriente Antioqueño.....	58
Gráfico 4: Interés en asistir a clases de baile en el Oriente Antioqueño .....	59
Gráfico 5: Actualmente recibe clases de baile.....	60
Gráfico 6: Lugar donde asiste a clases de baile .....	61
Gráfico 7: Factores relevantes del lugar donde toma las clases de baile .....	62
Gráfico 8: Ubicación academia de baile HALO.....	63
Gráfico 9: Factores importantes a la hora de elegir una academia.....	64
Gráfico 10: Frecuencia de asistencia a las clases.....	65
Gráfico 11: Precios dispuestos a pagar por número de clases asistidas a la semana.....	66
Gráfico 12: Horarios ideales para asistir a las clases .....	67
Gráfico 13: Cursos intensivos durante las vacaciones .....	68
Gráfico 14: Clases especiales durante el mes.....	69
Gráfico 15: Factores importantes para las clases especiales .....	69
Gráfico 16: Edad encuestados .....	70
Gráfico 17: Género encuestados .....	71
Gráfico 18: Sector donde habitan los encuestados .....	72
Gráfico 19: NSE encuestados .....	73
Gráfico 20: Mapa ubicación Wabi Yoga .....	81
Gráfico 21: Mapa Llanogrande.....	82

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Gráfico 22: Mapa Ubicación Ciudadela Complex, Complex y Jardines Llanogrande.....	82
Gráfico 23: Tabla relacional SLP .....	84
Gráfico 24: Diseño distribución planta .....	84
Gráfico 25: Proceso de la academia .....	86
Gráfico 26: Capacidad Instalada vs Ociosa.....	90
Gráfico 27: Organigrama.....	96
Gráfico 28: Logo HALO .....	99
Gráfico 29: Resultados de la TIR simulación Montecarlo .....	110
Gráfico 30: Resultados del VPN simulación Montecarlo.....	111

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A	120
Anexo B	133
Anexo C	137
Anexo D	144
Anexo E	148
Anexo F	159
Anexo G	1732

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



## RESUMEN

La zona del oriente antioqueño ha ido aumentando significativamente su población a través de los años. Sin embargo, el comercio se ha visto restringido y en el sector se encuentran pocos lugares de esparcimiento. Es por esto que en el siguiente trabajo se pretende realizar un plan de negocio para la creación de una academia de baile en Llanogrande, Antioquia, Colombia la cual ofrece clases de baile de estilo urbano para niños, jóvenes y adultos. La academia, llamada HALO, es un espacio para que las personas bailen para su bienestar personal, se relacionen con los demás, liberen y expresen sentimientos a través de movimientos, aumenten su confianza y seguridad y contribuyan a su salud mental.

La metodología del trabajo consta de cinco estudios: sectorial, de mercado, técnico, organizacional y financiero con el fin de evaluar la viabilidad del negocio. De acuerdo a estos estudios, la academia tiene la oportunidad de establecerse y crecer de manera importante en el sector.

La investigación demuestra una alta demanda por el servicio que se ofrece y el análisis financiero predice un crecimiento viable en los próximos años.

Palabras clave: academia de baile, baile urbano, baila para el alma, estudio sectorial, estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional, estudio financiero.

## **ABSTRACT**

The area of Oriente Antioqueño has been increasing its population significantly over the years. However, trade has been restricted and few recreational areas are found in the sector. That is why the following work is intended to make a business plan for the creation of a dance academy in Llanogrande, Antioquia, Colombia which offers urban style dance classes for children, youth and adults. The academy, called HALO, is a space for people to dance for their personal well-being, relate to others, liberate and express feelings through movements, increase their confidence and security and contribute to their mental health.

The methodology of the work consists of five studies: sectorial, market, technical, organizational and financial in order to evaluate the business plan. According to these studies, the academy has the opportunity to establish and grow in an important way in the sector.

The research shows a high demand for the service offered and the financial analysis predicts a viable growth in the coming years.

Keywords: dance academy, urban dance, dance for the soul, sectorial study, market study, technical study, organizational study, financial study.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el sector de gimnasios y centros deportivos es de gran importancia para la industria del ocio. El crecimiento del sector ocio-salud se viene produciendo desde hace varias décadas, por lo que el ejercicio físico y deporte como ocio son predictores de la calidad de vida, en donde el término calidad de vida abarca los ámbitos de salud, bienestar, relaciones sociales, condiciones de vida entre otros (Reverter, J. Barbany, 2007).

Debido a la alta competitividad de gimnasios en la década de los 90 surgen actualizaciones y modificaciones y aparecen los centros fitness, en donde cambian la oferta de las actividades y se incluyen la potenciación física, el control emocional, la educación sanitaria, la correcta práctica dietética, el control y vigilancia médica. A principios del siglo XXI surge la industria del “fitness & wellness”, espacios dedicados a la actividad física y la salud, cuya principal diferencia con los centros Fitness son las instalaciones y servicios, ya que los centros fitness & wellness cuentan con zonas de ocio, como tiendas y terrazas; lugares de relajación, como spa, saunas y baños de vapor; entre otras (Reverter, J. Barbany, 2007).

En el futuro todo parece indicar que los usuarios de ocio-salud buscarán centros que ofrezcan la posibilidad de desconectarse de su vida cotidiana en lugares atractivos y con capacidad de pasar un tiempo amplio, y además ofrezca servicios que interrelacionen la cultura, ocio, deporte y salud (Reverter, J. Barbany, 2007).

Por otro lado, Lead University en Costa Rica menciona en su publicación de “Espacios de esparcimiento: Un medio para formar personas integrales”, que estos espacios son primordiales para combatir el estrés y el caos cotidiano y encontrar un lugar en el cual relajar la mente, desconectarse, adquirir una sensación de felicidad y divertirse es necesario para encontrar un balance perfecto en el diario vivir. Y además que los espacios de esparcimiento cuentan con beneficios mentales, psicológicos y físicos (Lead University, 2017).

Como se ha visto, a través de los años y en conjunto con lo expuesto por los autores, el ejercicio físico es de vital importancia tanto para la salud física como mental, además es necesario tener espacios de esparcimiento en las ciudades para que las personas puedan tener un equilibrio en su vida. Es por esto que se hizo un estudio de la zona en Llanogrande y se encontró un mercado desatendido ya que ésta cuenta con pocos espacios de esparcimiento, en los cuales se encuentran dos academias de danza y dos centros yoga; estos lugares son pequeños y no ofrecen un espacio en el cual las personas puedan disfrutar de actividades alternas, en donde se sientan a gusto y el placer y la salud estén íntimamente ligados.

Todo esto da la importancia a un emprendimiento para resolver este problema, ya que con la solución propuesta se beneficiará la población del oriente Antioqueño, especialmente la de Llanogrande, que quiera invertir su tiempo en actividades destinadas al bienestar personal, además también se verán beneficiadas las personas que ocasionalmente visiten la zona por temas de recreación. Para el año 2016 el índice de afluencia de personas foráneas a la zona fue cercano al 23% (Rionegro, 2016).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Al desarrollar esta idea se podrá ver cómo este espacio aportará resultados positivos en el estilo de vida de las personas, cómo éstas encontrarán un balance en su vida diaria, a través del baile, el cual ayuda a reducir el estrés, alimentar el alma, y nutrir el cuerpo. Además, tendrán el beneficio de desconectarse, divertirse y relacionarse con los demás.

En un principio la idea era tener un espacio íntegro con actividades relacionadas al bienestar como yoga y baile, un espacio que tuviera un café y se realizaran talleres de alimentación consciente, mindfulness, entre otros. Sin embargo, en el transcurso del desarrollo del trabajo la idea tomó un enfoque hacia una sola línea del negocio (baile) ya que las personas expertas y clientes potenciales comentaron que si bien el yoga y baile se pueden complementar muy bien, estos manejan energías diferentes. Es así como este trabajo continuó enfocándose en baile y con el fin de profundizar en la investigación y poner en marcha la idea de negocio "HALO". Este cambio del objetivo principal, enfocando en una academia de baile, se formalizó a través de una "solicitud de cambio" al principio del semestre 2019-1. Por consiguiente, esta investigación desarrolla a continuación un plan de negocio para la creación de una academia de baile en el sector de Llanogrande en Antioquia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

# 1. PRELIMINARES

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

Para encontrar un balance con el ejercicio y la salud hay que buscar la manera de dar a la gente gusto sin arriesgar su salud y abrirles un campo de posibilidades que les permitan consumir productos y servicios saludables. Es una estrategia que bien implementada puede traer consigo una gran cantidad de clientes” (La Barra, 2010).

De acuerdo con lo anterior, Lead University en Costa Rica menciona en su publicación de “Espacios de esparcimiento: Un medio para formar personas integrales”, que estos espacios son primordiales para combatir el estrés y el caos cotidiano y encontrar un lugar en el cual relajar la mente, desconectarse, adquirir una sensación de felicidad y divertirse es necesario para encontrar un balance perfecto en el diario vivir. Y además que los espacios de esparcimiento cuentan con beneficios mentales, psicológicos y físicos (Lead University, 2017).

“La recreación relaja, trae alegría y fomenta la inserción del individuo en la sociedad, permitiéndole desarrollarse óptimamente como miembro de una comunidad. El fin de la recreación es la libertad. Por lo que en toda ciudad son de vital importancia los espacios que permitan un óptimo desarrollo de las actividades de esparcimiento e intercambio social, acompañados de los servicios necesarios que permitan una experiencia agradable en el lugar” (Físicas, 2010).

Como se ha visto, a través de los años y en conjunto con lo expuesto por los autores, el ejercicio físico es de vital importancia tanto para la salud física como mental, además es necesario tener espacios de esparcimiento en las ciudades para que las personas puedan tener un equilibrio en su vida. Es por esto que se hizo un estudio de la zona en Llanogrande y se encontró un mercado desatendido ya que ésta cuenta con pocos espacios de esparcimiento, en los cuales se encuentran dos academias de danza; estos lugares son pequeños y no ofrecen un espacio en el cuál las personas puedan disfrutar de actividades en donde se sientan a gusto y el placer y la salud estén íntimamente ligados.

Todo esto da la importancia a resolver este problema, ya que con la solución propuesta se beneficiará la población del Oriente Antioqueño, especialmente la de Llanogrande, que quiera invertir su tiempo en actividades destinadas al bienestar personal, además también se verán beneficiadas las personas que ocasionalmente visiten la zona por temas de recreación. Para el año 2016 el índice de afluencia de personas foráneas a la zona fue cercano al 23% (Rionegro, 2016).

Al desarrollar esta idea se podrá ver cómo este espacio aportará resultados positivos en el estilo de vida de las personas, cómo éstas encontrarán un balance en su vida diaria, a través del baile, actividad que reduce el estrés, alimenta el alma, y nutre el cuerpo. Además, tendrán el beneficio de desconectarse, divertirse y relacionarse con los demás.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Resulta importante desarrollar el estudio de viabilidad aquí propuesto, ya que no se encontraron estudios de este estilo para un centro de bienestar en el sector de Llanogrande.

## **1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1 Objetivo General:**

Desarrollar un plan de negocio que consiste en la creación de una academia de baile en Llanogrande.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Realizar un estudio del sector en el cual se pretende evaluar su atractividad.
- Desarrollar un estudio de mercado, en el cual se identifique la actitud frente a la idea de negocio las necesidades del perfil del consumidor al cual se pretende llegar, precios y la demanda potencial.
- Elaborar un estudio técnico con el fin de concretar proveedores, localización, procesos e inversión en equipos y materias primas.
- Establecer la estructura organizacional para el proyecto, teniendo en cuenta los aspectos legales.
- Realizar un estudio financiero con el fin de definir estructura de costos, gastos, ingresos, flujo de caja y rentabilidad.

## **1.3 ANTECEDENTES**

En los últimos años la tendencia del estilo de vida consciente ha aumentado drásticamente. Años atrás las personas no se preocupaban mucho por llevar una actividad física activa. Hoy en día la sociedad se encuentra enmarcada por actividades que giran en torno al bienestar y conectividad con el interior.

“The Global Wellness Summit” (GWS), identifica nuevas tendencias con impactos significativos en la industria del bienestar, que según GWS ésta cuenta con 3.7 millones. Para el 2017, las ocho tendencias que se presentan en el artículo se relacionan con el bienestar empresarial o personal. GWS define el bienestar como un viaje; una historia con múltiples capítulos; una constante búsqueda del equilibrio entre lo físico, mental, personal y emocional. Sin embargo, el artículo expone que inclusive los mejores centros de bienestar no están conectados con esta definición, puesto que las personas luego de obtener el servicio se van, por lo cual no están inmersos en un verdadero viaje de bienestar. Cambios significativos están entrando con una tendencia emergente, la creación de nuevos conceptos en donde el bienestar sea una verdadera historia emocional y transformativa (Global Wellness Summit, 2018).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Otras de las tendencias que mencionan en el artículo están relacionadas con tomar responsabilidad acerca del aire que se respira; fomentar actividades físicas encaminadas a la salud mental, física y bienestar en general; el concepto de felicidad es asociado ocasionalmente con el bienestar, es por esto que los profesionales en bienestar están creando programas destinados a los principios de la felicidad, éstos están introduciendo nuevos programas donde invitan a los clientes a ser niños otra vez a través de coreografías, ejercicios en trampolines, espacios con buena energía entre otros; además talleres de “Mindfulness” donde la mente está en el momento presente por lo que se puede experimentar mayor felicidad; programas de baile donde se liberan endorfinas, lo que significa más felicidad; y programas como “Laughter Yoga” donde se generan risas a través del ejercicio físico (Global Wellness Summit, 2017).

En Colombia el sector de la danza se ha venido fortaleciendo durante los últimos años. Desde el año 2006 se han desarrollado acciones para el campo de la danza en el Plan Nacional para las Artes, a través de nuevos programas que aportan mayor inversión y cobertura a la danza. A partir de esto se crea un plan nacional de danza (2010 - 2020 ) en donde se busca abordar el concepto de danza como eje integrador de diversidad; impulsar el desarrollo sostenible de la práctica en el marco de las economías creativas; posicionar el valor del arte y la danza en la sociedad colombiana reconociendo que la danza hace parte de las relaciones sociales, políticas y económicas del país; contribuir a la formación de públicos para la danza en general y de modo particular para cada uno de sus estilos; entre muchos otros (Mincultura, 2015).

En un plan de negocios que elaboró una estudiante de la universidad Javeriana en Bogotá resalta que la danza ha encontrado apoyo económico en los últimos años a través del plan nacional de la danza, becas, seguridad social para artistas, divulgación, entre otras. Con un gran potencial económico en cuanto a gestión de proyectos, eventos, presentaciones, espacios de ensayo, cursos y festivales (Rincón Carrilo, 2012).

En una investigación sobre la danza “Escuela y danza una forma creativa para lograr la humanización” que realizaron estudiantes de la universidad Javeriana afirman que la danza aporta el desarrollo creativo en donde participan emociones, expresiones y sentimientos. Es un espacio de expresión corporal en donde se establecen relaciones con otros, se aprende, se liberan sentimientos y se siente (Consuelo, Rodriguez, & Rincón, 2012).

Aunque no se encontraron planes de negocios para academias de danza realizados en Medellín, por trayectoria personal en el mundo de la danza se conocen varias academias en la ciudad que han tenido éxito y alta demanda como Play Dance, Be Academy, The rhoom, Claudia Cadena, Andrea Wolf, entre otras. Y en la zona de Llanogrande se ve una gran oportunidad para la implementación de una ya que esta zona solo cuenta con dos academias no posicionadas en el mercado.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## 2. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

El proceso de investigación se llevará a cabo mediante un método deductivo, en donde en cada estudio (Sectorial, de mercado, organizacional y financiero) se parte de temas generales para llegar a la obtención de la información más específica. Además, es necesario aclarar que la unidad mínima de entrada para el desarrollo de la investigación es el cliente, ya que a partir de sus necesidades, expectativas y deseos es quien determina la viabilidad del proyecto. Para el estudio de mercado se tendrán dos enfoques, uno cualitativo y uno cuantitativo. Para la parte cuantitativa, dado que se tiene una población de 120.249 personas en el Municipio de Rionegro, de los cuales el 51.4% son mujeres y el 34.2% de esas mujeres se encuentran entre los 15 - 55 años (se usó este rango de edad dado que si bien nuestro público objetivo son hombres y mujeres de los 3 a los 55 años de edad, a quienes se aplicarían las encuestas son a las mujeres de 15 a 55 ya que son más conscientes a la hora de tomar decisiones y tienen más afinidad con el baile); además el 7% de esta población pertenece al estrato 5 y 6, es por esto que se llegó a un universo de 1.529 personas y teniendo en cuenta un margen de error del 4.5%, un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de éxito del 5% se encontró una muestra de 104 personas. Los datos estadísticos del municipio de Rionegro fueron tomados del anuario estadístico de Rionegro 2016 (Rionegro, 2016) y del boletín del DANE en el 2010 (DANE, 2010). Y el cálculo de la muestra se hizo según un archivo suministrado por la empresa FOCUS Investigación de Mercados.

Tabla 1: Cálculo de la muestra

Población	N	1529
Proporción	p	0.5
	q	0.5
Error	E	0.04500
Confianza	Z (95%)	0.95
<b>Muestra</b>	<b>104</b>	Calculada

*Fuente:* Elaboración Propia

Para la metodología propuesta se pretende comenzar con una descripción detallada del concepto de la idea de negocio para luego continuar con el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos y alcanzar el objetivo general. A continuación, se presentan cada una de éstas.

### 2.1 Realizar un estudio del sector en el cual se pretende evaluar su atractividad.

En el estudio sectorial se analizará cada una de las 5 fuerzas de Porter en el sector. En la amenaza de nuevos competidores se espera determinar las barreras de entrada del sector, teniendo en cuenta la diferenciación del producto de otras empresas, el acceso a canales de distribución, la competitividad en los costos, el posicionamiento en la mente del consumidor, los

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



requerimientos de capital, entre otros. En el poder de negociación de los proveedores se analizará las empresas que se encuentran en el mismo sector a desarrollar el proyecto, los productos sustitutos, la diferenciación de los productos y servicios. Además, se pretende analizar qué tanto poder de negociación tienen los clientes en el sector, qué tanta es la amenaza de productos sustitutos en el sector y qué tanta es la rivalidad entre los competidores en el sector a estudiar. En esta sección se detalla también un análisis DOFA del sector.

Por otro lado, se van a estudiar las oportunidades y amenazas para el negocio a través de la matriz PESTEL estudiando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales para el negocio propuesto.

Por último, se pretende evaluar y analizar la posición competitiva del negocio a desarrollar en el sector, como también el atractivo de inversión en este sector a través de la influencia de diferentes factores, donde se pondera su impacto con la implementación de una Matriz Estratégica Jerárquica como fue propuesta en una publicación de la revista *"The Harvard Business Review"* (Prada, 2011) e implementada por el profesor Camilo Sylva de la Universidad EIA (Sylva, 2017) y por Oscar Alberto Gallegos en su tesis en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (Gallegos, 2017).

Se usará también la herramienta "Validation Board" diseñada por Lean Startup Machine, con el fin de poner a prueba la idea de negocio a través de la validación de hipótesis (Lean Startup Machine, s.f.).

## **2.2 Desarrollar un estudio de mercado en el cual se identifique la actitud frente a la idea de negocio, las necesidades del perfil del consumidor al cual se pretende llegar, precios y la demanda potencial.**

Para llevar a cabo el desarrollo del estudio de mercado se realiza una investigación con enfoque tanto cualitativo como cuantitativo donde se busca obtener información primaria de los posibles clientes potenciales para conocer a profundidad el perfil de éstos, y además explorar las actitudes, necesidades y expectativas del mercado objetivo frente a la implementación de una academia de baile en el sector de Llanogrande. Conforme al enfoque establecido la investigación será guiada por un rol de la teoría deductivo en donde se partirá del análisis de la información general hasta obtener información específica.

Para el desarrollo de este estudio se partirá de una muestra de 4 empresas en Medellín, esta muestra se encontró luego de evaluar las empresas que ofrecieran clases de baile y que estuvieran dirigidas a personas de estrato 5 y 6. Además, se evaluará también una submuestra de 2 empresas en el sector a estudiar, dado que en Llanogrande se encuentran dos academias de danza. Con estas empresas se realiza un análisis de competencia, estudiando sus capacidades, recursos, cadena de valor, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, posición en el mercado y demás características. Se investigará también si estas empresas están manejando algún tipo de tecnología dentro de su negocio, cómo la están manejando y cuál es su uso específico. Además, se llevarán a cabo tres entrevistas a expertos del sector ocio-bienestar, distribuidas de la siguiente manera.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 2: Número de entrevistas a profundidad

<b>PROFESIONAL</b>	<b>ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD</b>
Yoga	1
Danza	1
Alimentación Saludable	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

Estas entrevistas ayudaran a tomar la decisión de si es necesario guiar el trabajo hacía una sola línea de negocio (baile)

El mercado objetivo al que se pretende llegar son hombres y mujeres de los 3 a 55 años, de estrato 5 y 6 que habiten en Llanogrande y sus alrededores, o que visiten frecuentemente la zona los fines de semana. Personas que quieran invertir tiempo en su bienestar personal, encontrando un balance entre la salud física y mental mediante el baile. Se llegó a este mercado objetivo dado que se pretende dar clases de iniciación a la danza para niños de los 3 a 10 años. Una vez realizadas las encuestas, sesiones de grupo y el correspondiente benchmarking se definirá con mayor exactitud el mercado objetivo.

Se inicia el proceso de la investigación con una fase cualitativa con el acompañamiento de un profesional en investigación de mercados, en donde mediante las técnicas que se mencionan a continuación se espera entender a profundidad el posible consumidor y explorar su actitud frente a la idea de negocio. En la primera etapa se realizará un proceso de empatía mediante el cual se busca experimentar de primera mano lo que viven los clientes potenciales dentro de su propio entorno. Para esto se llevará a cabo una técnica exploratoria en redes sociales como Instagram, Twitter, y Facebook mediante las cuales se obtendrá una percepción de los consumidores y de su comportamiento; a través de las páginas que siguen, sus posts, sus fotos y amigos, se podrá conocer cuáles son sus gustos, pasiones, hobbies y entorno social. Esta técnica se aprendió de la empresa básica, empresa fuerte en mercadeo y publicidad donde implementan la metodología de Design Thinking; y para esto se reúnen alrededor de 10 personas y a través de un tema en común, en este caso personas que les guste el baile, cada una busca la mayor cantidad que se relacionen con este tema para sacar conclusiones de su estilo de vida. (Básica, 2019)

Posteriormente, se realizan cuatro sesiones de grupo en donde se explora más a fondo su estilo de vida, sueños, miedos o frustraciones, necesidades y emociones; además, se evalúa el concepto de la idea de negocio.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Dichos segmentos se describen a continuación.

Tabla 3: Número de sesiones de grupo

<b>PERFIL</b>	<b>SESIONES DE GRUPO</b>
Mamás niños 3 a 11 años	1
Jóvenes 12 a 18 años	1
Mujeres 19 a 35 años	1
Mujeres 36 a 55 años	1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos en la exploración de redes sociales y en las sesiones de grupo se agrupa la información en nubes construidas por post-its identificando necesidades significativas o información clave de los usuarios. Para luego construir un mapa de empatía con el fin de definir el perfil del usuario, personalizar, caracterizar y conocer al segmento de clientes.

Luego de obtener la información cualitativa, se complementa el estudio con una fase cuantitativa, etapa en la cual se determina con mayor exactitud la percepción del mercado frente al concepto del proyecto. Para esto se recolecta información primaria mediante una encuesta aplicada a una muestra de 100 personas conformada por el público objetivo definido, y destinando un 20% más de las encuestas a personas foráneas que visten frecuentemente la zona; dado que la movilidad poblacional en el Municipio de Rionegro para el año 2016 fue cercana al 23% (Rionegro, 2016).

Dicha encuesta se realiza en la plataforma Qualtrics, herramienta online de medición líder mundial que permite obtener información en tiempo real, disminuye probabilidades de error en digitación, flexibilidad en cruces de información de las diferentes variables de manera que se enriquezca el contenido de los cuestionarios pudiendo así visualizar la información por todos los segmentos que se estudien (Qualtrics, 2018).

Una vez completado el estudio cualitativo y cuantitativo, se pretende hacer una validación del servicio a ofrecer. Esta etapa será implementada según lo planteado por el Validation Board en la etapa tres.

En este estudio es necesario también, tener en cuenta el marketing mix, el cual se define con la información encontrada en las encuestas, sesiones de grupo, benchmarking y la validación del servicio. Para esto, se realiza una descripción detallada del servicio a ofrecer, definiendo las clases y eventos específicos a implementar; se define la información sobre el precio del servicio que se estará ofreciendo al mercado, incluyendo métodos y planes de pago según las clases. También,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

se va a describir el método de distribución; y las estrategias de promoción para dar a conocer el negocio.

### **2.3 Elaborar un estudio técnico con el fin de concretar proveedores, localización, procesos e inversión en equipos y materias primas.**

En este estudio se pretende determinar el tamaño del proyecto, para esto se va a realizar un análisis de la demanda vs la capacidad instalada.

Además, se van a seleccionar los criterios para determinar la localización idónea y ponderar estos criterios para llegar a una única localización a partir de varias alternativas. Se va a realizar un esquema de la distribución de la planta del negocio utilizando el método cualitativo "Systematic Layout Planning". Se escogió esta metodología dado que es la más común para todo tipo de distribuciones en planta (Hernandez, 2015).

Se detalla también la inversión requerida en obras físicas; el inventario de equipos e instrumentos, con su respectiva descripción y costos. El inventario de materias primas y mano de obra requerida con sus respectivos costos, diferenciando los salarios de las prestaciones sociales y los honorarios por prestación de servicios. Además, se tiene en cuenta el desarrollo del flujograma de los procesos del negocio.

### **2.4 Establecer la estructura organizacional para el proyecto, teniendo en cuenta los aspectos legales.**

En el estudio organizacional se define el personal para el horizonte del proyecto con sus respectivos costos, diferenciando los salarios de las prestaciones sociales y los honorarios por prestación de servicios. Se describe el tipo de estructura organizacional a implementar y su respectivo organigrama.

Se realiza también, la descripción de los perfiles y cargos administrativos requeridos, sabiendo que cada cargo requiere de habilidades, requerimientos y competencias diferentes. Se establece la misión, visión y objetivos organizacionales.

En esta etapa se describe el tipo de sociedad a constituir a la cuales debe incurrir el negocio y los gastos para la consecución de licencias, permisos, realización de trámites y otros que el proyecto requiera basándose en lo que se describió en el marco teórico según Méndez (2014), Beltrán (2017) y Sapag & Sapag (2008).

Se tiene en cuenta además, los impuestos y gastos adicionales que la sociedad deba pagar por la actividad económica.

## **2.5 Realizar un estudio financiero con el fin de definir estructura de costos, gastos, ingresos, flujo de caja y rentabilidad.**

En este estudio se determina la inversión inicial necesaria para la operación del negocio, los costos de operación los cuales serán obtenidos del estudio técnico y demás estudios, el costo de capital según lo propuesto por Fernández Espinoza (2007), Izar Landeta (2016) y Aldeán Cosío (2011), los ingresos que se esperan del proyecto, de los cuáles se tiene un estimado a partir del estudio de mercado, las inversiones que se realizarán en el proceso, las cuales se obtienen del estudio técnicos, inversiones en activos, su respectiva depreciación basándose en las normas NIIF, el punto de equilibrio y flujo de caja.

También, se realiza la proyección del flujo de caja, con un horizonte de tiempo de 5 años dado que otros estudios que han realizado viabilidades de negocio han hecho la proyección a este período de tiempo Rozo (2016), Luis et -al. (2015) y Beltran (2017). Además la proyección se llevará a cabo basándose en supuestos de variables macroeconómicas del mercado, como la inflación y las tasas de interés. Con estas proyecciones se espera determinar la rentabilidad a través del VPN y la TIR. Con base en la literatura de Izar Landeta (2016), Fernández Espinoza (2007) y Sapag & Sapag (2008). El riesgo asociado a los ingresos que tienen más incertidumbre se analizará mediante una simulación Montecarlo a través de análisis de escenarios.

# **3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO**

## **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

La academia de baile HALO ofrece clases de baile de estilos urbanos (Hip Hop, Reggaeton, Commercial Dance, Dancehall). El mantra de HALO es baila para el alma, queremos que las personas cuando bailen lo hagan para su bienestar personal y sientan las emociones que genera bailar como desconexión, anti-estrés y felicidad. Además se relacionen con los demás, liberen y expresen sentimientos a través de movimientos, aumente su confianza y seguridad y contribuyan a su salud mental.

El público al que se dirige la academia son niños, jóvenes y adultos de los estratos 5 y 6. HALO ofrece clases para kids (niños entre los 7 – 11 años), teens (niños de 12 años en adelante) y adultos (19 – 55 años). Más adelante la academia ofrecerá también clases de iniciación a la danza para niños de 3 a 6 años.

Esta academia se encuentra actualmente en una etapa de validación puesto ya empezó a ofrecer sus clases en el estudio de yoga “Wabi Yoga” mediante el alquiler del espacio por hora. Por el momento la academia cuenta con horarios reducidos para las clases de baile puesto que se pretende validar la idea con el mercado para luego prestar el servicio en un local propio.

Con las clases de baile ofrecidas en HALO se está satisfaciendo una necesidad en la zona de Llanogrande, puesto que en esta existen únicamente dos academias dirigidas a un público diferente al de HALO. Al realizar este trabajo varias personas manifestaron su necesidad por encontrar una academia de baile en esta zona que cumpla con sus expectativas, es decir, que tenga buenos profesores, buena ambientación e instalaciones, para así no tener que desplazarse

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

a Medellín para recibir sus clases. La implementación de esta academia es una gran oportunidad para aprovechar dado que la competencia es prácticamente nula, la zona del oriente Antioqueño está en crecimiento y las personas necesitan de este tipo de actividades.

### 3.2 MODELO DE NEGOCIO

La academia de baile HALO es un negocio B2C ya que presta sus servicios directamente a los consumidores o clientes finales. La herramienta empleada para dar detalle sobre el negocio es el modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder, éste describe un modelo de negocio como “la descripción racional de cómo una organización crea, entrega y captura valor” (Osterwalder, 2010).

Gráfico 1: Modelo Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colegios</li> <li>- Wabi Yoga</li> <li>- Mall Complex Llanogrande</li> <li>- Profesores clases Especiales</li> <li>- Centro Comercial Jardines Llanogrande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelizar e incentivar a los profesores</li> <li>- Asegurar un excelente servicio</li> <li>- Buena preparación de las clases</li> <li>- Estilo de vida HALO: Actividades adicionales en donde los clientes tengan una conexión profunda con la academia.</li> </ul>	Ofrecer clases de ritmos urbanos en donde se refleje nuestro mantra “baila para el alma”, de manera que las personas bailen para ellas mismas, liberen y expresen sentimientos a través del baile. Además de ofrecer un espacio en el cual las personas se sientan parte de un mismo propósito, se relacionen con los demás y se sientan a gusto para estar en el lugar el tiempo que deseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad</li> </ul>	<p>Personas de los 3 a los 55 años divididos en tres segmentos (kids, teens y adultos) que habitan o vistan frecuentemente el oriente antioqueño, pertenecientes a los estratos 5 y 6.</p> <p>Personas que quieran disfrutar del placer de bailar en un ambiente sano y en un espacio donde todos hacen parte de él.</p>
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores</li> <li>- Local</li> <li>-Recursos Financieros</li> </ul>		<b>Canales de comunicación y distribución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voz a voz</li> <li>- Redes Sociales</li> <li>- Flyers</li> <li>- Influenciadores- Profesores reconocidos invitados</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Ingresos</b>		
Alquiler espacio Wabi Yoga (En la fase de validación)		Matrículas		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Alquiler del local (Después de la validación)	Mensualidades y tiqueteras
Actividades de mercadeo y publicidad	Clases Individuales
Empleados	Clases especiales
Invitados clases especiales y eventos	

*Fuente:* Elaboración Propia, partiendo de (Osterwalder, 2010)

- **Socios Clave:**

- Colegios: Se pretende realizar alianzas con colegios como Halls y Horizontes para que las clases de baile en HALO hagan parte de las clases extracurriculares del colegio.
- Wabi Yoga: Actualmente Wabi Yoga es el socio clave más importante para HALO puesto que es quien provee el espacio para que se puedan ofrecer las clases de baile.
- Mall Complex Llanogrande y centro comercial Jardines de Llanogrande: La academia de baile HALO pretende realizar varios eventos en estos lugares donde las alumnas presenten coreografías trabajadas en las clases.
- Profesores clases especiales: Actualmente, la academia realiza clases especiales en donde se invitan profesores muy reconocidos en la danza urbana. Estos profesores son claves para el buen funcionamiento de estas clases, pues son los que hacen que las alumnas sientan algo diferenciador a sus clases regulares.

- **Actividades Clave:**

- Fidelizar e incentivar a los profesores: Los profesores son el recurso más importante en la academia por lo tanto es importantísimo que estos se sientan parte del proyecto, se sientan felices y se sientan parte de una familia. Para esto se debe tener una comunicación continua para entender cómo se están sintiendo, cuáles son sus necesidades y expectativas por parte de la academia. Además, estar en constante contacto con ellos, premiarlos y reconocerlos siempre que sea necesario y ayudarlos a crecer profesionalmente.
- Asegurar un excelente servicio: Al ser una empresa de servicios es fundamental que las personas que se involucren con la academia se sientan totalmente satisfechas. Se debe lograr un excelente servicio siempre que haya contacto con el cliente.
- Buena preparación de las clases: Esta actividad es clave para el funcionamiento del negocio ya que todo gira en torno a la clases, por lo tanto las clases que se ofrecen en la academia deben tener excelente preparación de tal manera que los clientes se sientan completamente satisfechos por lo que están pagando.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Estilo de vida HALO: Para que los clientes no solo tengan una conexión con la academia a través del baile se pretende ofrecer actividades alternas en donde estos se sientan parte de una comunidad, actividades en donde disfruten de un espacio con sus compañeros. Para esto se piensa ofrecer actividades como picnics, caminatas, tardes de amigos "HALO", eventos con comida y música, entre otros.

- **Recursos Clave:**

- Profesores: Los profesores son el recurso más importante de la academia, por lo tanto a través de la actividad clave de incentivación y fidelización se deben mantener satisfechos, de tal manera que se conecten con la razón de ser de HALO y quieran permanecer en ésta. Además es muy importante que los profesores con los que la academia cuente tengan mucha experiencia y trayectoria en la danza urbana, como también mucha disciplina y profesionalismo en el desempeño de las clases.
- Local: Dado que la academia ha venido en crecimiento desde que se encuentra operando en Wabi Yoga, es muy importante que a la hora de HALO tener su propio local, éste sea acorde al espacio y ambiente en donde actualmente se ofrecen las clases, su ubicación también debe ser muy estratégica y cercana al local de Wabi Yoga, y además se debe tener una excelente relación con el arrendatario con el fin de permanecer mucho tiempo y sin problemas.
- Recursos financieros: Necesarios para entregar y mantener la propuesta de valor.

- **Propuesta de valor:**

Ofrecer clases de ritmos urbanos en donde se refleje nuestro mantra "baila para el alma", de manera que las personas bailen para ellas mismas, liberen y expresen sentimientos a través del baile. Además de ofrecer un espacio en el cual las personas se sientan parte de un mismo propósito, se relacionen con los demás y se sientan a gusto para estar en el lugar el tiempo que deseen.

- **Relación con los clientes:**

- Comunidad: Toda la relación con los clientes en HALO se describe a través de una comunidad. En donde los clientes se sienten dueños del espacio, se sienten a gusto de las actividades que se ofrecen, sienten que sus compañeros son como hermanos y además sienten que se les escucha, que pueden opinar y contribuir al crecimiento de HALO. Se tendrá un contacto directo con los clientes en donde se podrá interactuar con ellos de manera personal y a través de las redes sociales dando siempre respuestas oportunas a sus necesidades. Como toda la relación se basará a través de una comunidad son los mismos clientes quienes a través de su vínculo y experiencia con HALO se encargarán de atraer nuevos clientes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



- **Segmento de clientes:**

Personas de los 3 a los 55 años divididos en tres segmentos (kids, teens y adultos) que habitan o visitan frecuentemente el oriente antioqueño, pertenecientes a los estratos 5 y 6. Personas que quieran disfrutar del placer de bailar en un ambiente sano y en un espacio donde todos hacen parte de él.

- **Canales de comunicación y distribución:**

- Voz a voz: Dado que la academia está ubicada en la zona de Llanogrande, una zona en donde las personas se interrelacionan con facilidad, el voz a voz es y será un medio importantísimo para dar a conocer la academia, para que a partir de recomendaciones haya flujo de clientes.
- Redes sociales: Hoy en día las redes sociales son el medio por el cual las personas tienen más interacción. Por lo tanto, habrá una comunicación constante con los clientes mediante redes sociales como Instagram y Facebook en donde los contenidos sean interactivos y vayan más allá del servicio que ofrece HALO. Es decir, en las redes se debe comunicar muy bien cómo en el estilo de vida HALO.
- Flyers: Mediante ese medio se dará información relevante acerca de las clases de HALO, como horarios, profesores y tarifas. La repartición se hará a través de colegio, centros comerciales y otros establecimientos comerciales de la zona.
- Influenciadores: Se invitará a personas muy reconocidas para que asistan a algunas de las clases de HALO con el fin de que éstas hablen de la marca a través de sus redes y así se dé a conocer más la academia.
- Profesores reconocidos que visiten la academia: En Medellín se encuentran profesores muy reconocidos y admirados por el mercado. Cada mes tendremos uno de estos profesores en nuestra academia de tal manera que se le de un valor diferenciador y además que estos profesores muestren en sus redes el trabajo que hicieron en HALO.

- **Ingresos:**

Los ingresos principales de la academia provienen de las matrículas, mensualidades y tiqueteras que pagan los clientes por asistir a las clases. Las personas también pueden pagar por asistir a una clase sin tener que realizar el pago de matrícula, las personas que asisten a estas clases individuales generan otro flujo de ingresos. Además, se tienen otros ingresos por las clases especiales que se ofrecen una vez al mes.

- **Estructura de costos:**

- Alquiler espacio Wabi Yoga: Mientras la academia se encuentre operando en Wabi Yoga se tendrá un costo fijo por el alquiler del salón. Este se paga por las horas dictadas de clase y se efectúa el pago cada mes.
- Alquiler local: En el momento en que HALO tenga su local propio se deberá tener en cuenta un costo fijo por alquiler del local y servicios públicos.
- Actividades de mercadeo y publicidad: Se tiene un porcentaje destinado a los costos en mercadeo y publicidad. Implementado diferentes estrategias para tener mayor flujo de clientes como para mantenerlos muy satisfechos.
- Empleados: Dentro de estos se encuentran el pago a los profesores por prestación de servicios como los salarios del personal administrativo.
- Invitados clases especiales y eventos: Se debe tener en cuenta que periódicamente se harán clases y eventos especiales por lo que se le debe destinar un porcentaje a estos costos.

### **3.3 INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO DEL PROYECTO**

#### **3.3.1 Análisis del sector y de su macro ambiente**

- **Identificación y descripción del sector, de la industria o clúster**

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el código de la actividad económica CIIU para la academia de baile es 8552 Enseñanza Deportiva y Recreativa. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019).

El plan nacional de danza presentó en sus antecedentes que el sector de la danza ha sido uno de los más débiles y desarticulados; esto debido a la falta de verdaderos espacios de formación profesional, lo que incrementa la población de docentes sin la preparación adecuada para la enseñanza de esta disciplina. Es por esto que en 2008, el ministerio decide construir un plan cuya finalidad es *“hacer del fortalecimiento del sector de la danza, y de su conocimiento, ejercicio y disfrute una práctica generalizada en Colombia, que aporte a la calidad de vida y la producción de riqueza simbólica y material de todos los colombianos”*. Para esto, el plan tiene unos retos como abordar el concepto de la danza como eje integrador en su diversidad, impulsar el desarrollo sostenible de la práctica, implementar acciones para el fortalecimiento de las academias de danza, invertir en las herramientas necesarias que potencien las capacidades y el emprendimiento del sector, contribuir a la formación de docentes en danza, entre otros (Mincultura, 2015).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- **Análisis PESTEL**

Cabe resaltar que este análisis se hizo con base a la idea que se tenía inicialmente, se evaluaron los factores externos que pueden afectar a un centro de bienestar definido por un mix de negocio en donde se ofrecen clases de baile, yoga, talleres conscientes y un café con productos saludables. Sin embargo, el texto que se presenta a continuación también aplica para una academia de baile

Para llevar a cabo este análisis se tuvo en cuenta el siguiente procedimiento tomando como guía un informe realizado por “Housing Industry Association” (HIA, 2011).

Primero se elaboró una lista de factores que podrían afectar el negocio, teniendo en cuenta las tendencias en el sector. Luego, para cada factor se determinó si su impacto será una oportunidad o una amenaza para el negocio, y qué tan importante es este factor para la empresa. Por último, se determinó un plan de acción con el fin de maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas, para cada acción se estableció un horizonte de tiempo y se definió la prioridad que tendrá esta acción dentro del negocio.

Dentro del análisis PESTEL se lograron identificar varias de las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio en el sector a estudiar.

### **Análisis Político**

En este factor, se determinó que se debe tener en cuenta los cambios en las políticas sociales con el fin de estudiar los comportamientos de los consumidores frente a factores externos y estar preparados con planes de apoyo a cualquier restricción que se presente en el sector. Además, se debe tener muy en cuenta los cambios en las políticas fiscales mediante las cuales las determinaciones de gasto público e impuestos pueden tener efectos sobre la actividad productiva de la empresa.

Según un artículo del Espectador la tasa de tributación de las empresas del país es una de las más altas del mundo, 69.8%. Lo cual tiene efecto sobre la producción, los costos operativos y la inversión de las empresas (Guevara, 2018).

### **Análisis Económico**

La reforma tributaria que entró en vigencia a principios de 2017 declaró un aumento en el IVA del 3%. Este hecho ha causado una disminución en la confianza del consumidor y la capacidad adquisitiva del país, además de un decaimiento en la competitividad de la economía (Kalmanovitz, 2016).

Por otra parte la empresa se debe mantener informada de los cambios en la inflación, la situación económica nacional y local, la tasa de desempleo y los cambios en la tasa de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

interés, dado que son factores que si no se toman en cuenta pueden generar una amenaza para el sector económico (CIIU 8554), donde se ubica una academia de baile.

### **Análisis Social-Cultural**

La zona del oriente Antioqueño ha ido aumentando significativamente su población a través de los años. Para el 2014 la región del Valle de San Nicolás contaba con un área de 176.600 Ha, (31.400 urbanas y 145.200 rurales) correspondiente a los municipios de El Carmen de Viboral, El Retiro, El Santuario, Guarne, La Ceja, La Unión, Marinilla, Rionegro y San Vicente. Rionegro con 48 veredas, un corregimiento y una población proyectada al 2020 de 130.108 habitantes, a diferencia del 2010 cuya población era de 110.329 habitantes, y estaba conformado por 35 veredas (P & Administrativa, 2014).

Dado lo anterior, el hecho de que la población de la zona del oriente Antioqueño haya aumentado significativamente es una ventaja ya que al ser un servicio cuyo público objetivo es muy amplio, la demanda aumenta con el crecimiento de la población.

Por otra parte, es importante mencionar que los cambios sociales de los consumidores pueden ser satisfechos por el negocio dado que tanto a nivel global como local, el bienestar personal es una tendencia que ha venido en crecimiento.

Por otra parte, es importante resaltar que la naturalidad del servicio demanda una conexión directa con el comportamiento social, y por ende toda variación que se produzca a nivel demográfico, social o cultural, genera un cambio en la forma en la que se debe abordar el consumidor, y por ende el estudio del mismo. Estas variaciones también conllevan a cambios en las tendencias y preferencias del cliente, dando como resultado nuevos patrones de decisión.

### **Análisis Tecnológico**

Se debe tener muy en cuenta los avances tecnológicos dado que si el negocio no incursiona estos avances se va a ver muy amenazado por este factor, esto debido a que industria se encuentra en una etapa de crecimiento donde se tiene una aparición constante de nuevas herramientas y tendencias que deben ser articuladas de forma efectiva. Es importante entonces, ofrecerle al consumidor herramientas que vayan con la vanguardia del sector y tener un buen tratamiento de los datos.

Se investigaron negocios similares a la idea que se tiene y se encontró que muchas de las empresas de Medellín utilizan en su negocio una herramienta tecnológica para reservar y cancelar las clases, y mirar los horarios. También, muchas de estas empresas tienen un blog en donde publican artículos relacionados con baile.

En Llanogrande, ninguna de las academias de baile presentes utiliza alguna tecnología.

## **Análisis Legal**

Además se debe tener siempre en cuenta la ley 1480 Estatuto del Consumidor, ley que tiene como objetivo proteger, promover y garantizar los derechos de los consumidores (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011).

Es muy importante cumplir con todos los requisitos necesarios para abrir un local comercial como las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario y ubicación. Las condiciones sanitarias y ambientales, normas en materia de seguridad, obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, comunicar la apertura del establecimiento, cancelar los respectivos impuestos, entre otras (Actualícese, 2009).

También es importante solicitar un comprobante de afiliación a una EPS o salud pre-pagada con el fin de evitar demandas por riesgos de lesiones al bailar.

## **Análisis Ambiental**

Dado que es una empresa de servicios no se tienen procesos de producción que puedan tener un impacto negativo en el ambiente. Sin embargo, se debe mitigar el consumo de agua y energía.

En materia ambiental, es importante tener en cuenta también las respectivas normas sanitarias y ambientales.

Para ver el análisis correspondiente a través de la matriz PESTEL que se elaboró ver Anexo A.

- **Análisis del Sector:**

Con el fin de determinar el potencial actual del sector, analizar su posición competitiva y ver qué tan atractivo será el negocio, se realizó una matriz estratégica jerárquica compuesta de 7 criterios. A continuación se presenta en análisis de cada criterio.

Tabla 4: Matriz Estratégica Jerárquica

CRITERIOS	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	Jerarquía	Total
<b>1. ATRACTIVO DEL MERCADO</b>	1	2	3	4	5	<b>20.0%</b>	<b>0.80</b>
<b>2. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA</b>	5	4	3	2	1	<b>15.0%</b>	<b>0.75</b>
<b>3. ESTABILIDAD DE LOS ENTORNOS</b>	1	2	3	4	5	<b>12.0%</b>	<b>0.36</b>
<b>4. FORTALEZAS DEL NEGOCIO</b>	1	2	3	4	5	<b>15.0%</b>	<b>0.60</b>
<b>5. BRECHAS DE MERCADO</b>	5	4	3	2	1	<b>15.0%</b>	<b>0.60</b>
<b>6. BRECHAS TECNOLÓGICAS</b>	5	4	3	2	1	<b>10.0%</b>	<b>0.30</b>
<b>7. ALIANZAS Y COOPERACIÓN</b>	1	2	3	4	5	<b>13.0%</b>	<b>0.52</b>
<b>TOTAL</b>	<b>INDICADOR DE DECISIÓN</b>					<b>100%</b>	<b>78.6%</b>

*Fuente: (HARVAR BUSINESS REVIEW, 2011)*

### Atractivo del mercado

Los componentes que más tienen efecto para el negocio son la oferta, la demanda y las oportunidades de innovación.

En temas de oferta la academia de baile presenta una gran oportunidad puesto que como se mencionó anteriormente en el sector solo se encuentran dos academias de baile. Por otro lado, dado que la población del municipio de Rionegro ha venido en crecimiento y el público objetivo del negocio es muy amplio, la demanda podría ser mayor. Finalmente, se presentan oportunidades de innovación ya que es un sector en el cual los negocios no están diferenciados en temas de innovación además al ser un sector que presenta gran variedad de tendencias se puede jugar con éstas para ofrecerle al consumidor innovación en los servicios.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

### **Intensidad de la competencia**

La intensidad de la competencia en el sector es muy baja dado que como ya se ha mencionado el número de competidores es muy bajo; además, la diferenciación y posicionamiento de los ya existentes es baja, no se ve competencia de precios en el sector, hay poca publicidad y promoción de los servicios que ofrecen y el nivel de servicio percibido por los clientes no es muy alto.

HALO presenta grandes oportunidades dada a la baja intensidad de la competencia en este sector, especialmente en términos de estrategias de posicionamiento y activación de marca mediante actividades de marketing para promocionar el negocio.

### **Estabilidad de los entornos**

Los entornos más predominantes son el social, económico y político, pues reflejan el estado del país y sus habitantes en materia de ingreso disponible, cultura, acceso a vivienda y alimentos. Con respecto al entorno político, hay una gran influencia porque la rentabilidad del negocio depende en gran parte de la estabilidad política que se tenga y sus respectivos riesgos políticos.

### **Fortalezas del negocio**

Las calificaciones que más se destacaron en cuanto a las fortalezas que tendrá la academia son las competencias básicas del negocio, la calidad de los profesores, la diferenciación y el nivel de servicio al cliente. Esto se debe a que al ser una empresa de servicios es fundamental que el nivel de servicio al cliente sea excelente, además se debe aprovechar que el sector se encuentra desatendido para crear una estrategia de diferenciación y posicionarse en las mentes de los consumidores de tal manera que estos perciban un valor agregado frente al servicio.

### **Brechas de mercado**

El número y la dimensión de los vacíos que podrían impedir a la empresa sus metas de participación, rentabilidad, posicionamiento, y competitividad en sus mercados son mínimos. Sin embargo, se debe tener muy en cuenta aquellos factores que si el negocio no los tiene en cuenta constantemente se puede afectar significativamente la rentabilidad.

La lealtad de los clientes y la frecuencia de recompra serán claves para el éxito del negocio, para que sea viable es fundamental que los consumidores sientan que el servicio que se les ofrece los hace sentir como en casa, dejar una huella positiva en él, de tal manera que el mismo cliente se convierta en una puerta para atraer a nuevos contactos, es decir, que éste sienta que la experiencia es tan buena que se encargará de promocionar el negocio hablándole bien a sus amigos y familiares.

### **Brechas tecnológicas**

Dado que el servicio que se ofrecerá cuenta con varios productos sustitutos, en su mayoría a nivel online, la empresa debe contar con un plan anual para el desarrollo y lanzamiento de nuevas actividades congruentes al baile, de manera que se puedan suplir las necesidades de los consumidores en cuanto a la facilidad de obtener el servicio y de esta manera retener a los consumidores actuales y atender nuevos segmentos. Además, es importante que haya una interacción productiva de los equipos de trabajo con el fin de ofrecer siempre el mejor servicio.

### **Alianzas y cooperación**

Para que la empresa pueda crecer y avanzar rápidamente es necesario que ésta realice alianzas estratégicas con proveedores para la promoción de la marca, además para la realización de los talleres es fundamental tener alianzas fuertes de modo que se le brinde un valor agregado al cliente. Por otro lado, el negocio se debe enfocar en crear alianzas y acuerdos con los competidores para realizar conjuntamente clases y talleres, de manera que se involucre a la comunidad. Además, es importante que la empresa haga un muy buen manejo en redes sociales, medio más usado por el público objetivo de HALO.

Según Harvard Business Review del porcentaje obtenido en el indicador de decisión salen tres recomendaciones básicas posibles: a) si es inferior a 40%, no invertir o desinvertir; b) si está entre 40% y 69%, invertir selectiva y cuidadosamente y c) si es 70% o más, invertir sí o sí (Harvard Business Review, 2011).

Como conclusión de este análisis, teniendo una ponderación del 78.6%, la regla recomienda invertir en el proyecto ya que como se pudo ver en la matriz es un sector muy atractivo, con muy poca oferta y una baja intensidad de la competencia (Harvard Business Review, 2011).

### **3.3.2 Análisis de nivel competitivo**

Para cada fuerza se tuvieron en cuenta factores que pueden afectar al negocio directamente y se les dio una calificación según el nivel de influencia así:

Muy Fuerte	4
Fuerte	3
Medio	2
Deficiente	1

Para luego obtener un valor ponderado y determinar la competitividad del sector de acuerdo a las cinco fuerzas de análisis. Las fuerzas cuya suma de valores ponderados es mayor a dos tienen una alta influencia en el sector.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



- **Análisis del poder de los clientes / consumidores (potenciales)**

Tabla 5: Poder negociación de los clientes

<b>Poder Negociación de los Clientes</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Integración hacia atrás	0,20	4	0,80
Diferencias significativas en el cambio de proveedor	0,18	2	0,36
Costos en el cambio de proveedor	0,12	3	0,36
Oferta de servicios de baile en el sector	0,10	2	0,20
Sensibilidad al precio	0,10	2	0,20
Estabilidad del cliente (recompra)	0,20	4	0,80
Productos o servicios sustitutos	0,10	2	0,20
			<b>2,92</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base a (Porter, 2008)

**Análisis:** Se identifica que el mayor poder de negociación los clientes se puede dar por una integración hacia atrás, ya que hoy en día hay muchos medios para instruirse en baile, y así obtener el servicio por sí mismos. Los clientes también tienen mucho poder de negociación en términos de estabilidad, ya que en este tipo de negocios por lo general, los clientes compran mensualmente el servicio.

- **Análisis del poder de los proveedores**

Tabla 6: Poder negociación de los proveedores

<b>Poder Negociación de los Proveedores</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Fidelidad de los profesores dentro del negocio	0,30	4	0,80
Integración hacia adelante	0,30	4	0,72
Compromiso de los profesionales en los talleres alternativos	0,15	3	0,30
Servicios agua, luz	0,13	1	0,12
Regulaciones Gubernamentales	0,12	3	0,30
			<b>3,34</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base a (Porter, 2008)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

**Análisis:** Se identifica que el mayor poder de negociación de los proveedores lo tienen los profesores que darían las clases de baile ya que sin ellos el negocio pierde su esencia, pues se observa que éstos tienen mucho potencial de integrarse hacia adelante ya que poseen el conocimiento. Además, se debe tener una muy buena estrategia para encontrar y mantener profesionales en el tema que lideren las clases, se debe hacer una buena gestión de personal, mantenerlos motivados sabiendo que son el recurso más valioso de la empresa.

- **Análisis de la amenaza que representan los productos (servicios) sustitutos**

Tabla 7: Amenaza de productos sustitutos

<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Servicio en casa (clases personalizadas de baile a domicilio)	0,2	4	0,80
Clases de baile online	0,3	4	1,20
Espacios de cowork asociados en donde ofrezcan clases de baile	0,35	4	1,40
Gimnasios	0,15	2	0,30
			<b>3,70</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base a (Porter, 2008)

**Análisis:** Se identifican productos sustitutos que son gran amenaza para la academia de baile, como los espacios de cowork, en los cuales cada profesional paga por el espacio y presta su servicio (esta es una gran amenaza ya que en el sector es más común que los profesionales en el tema quieran tener su propio negocio y no trabajar para alguien). Otra gran amenaza son las clases online puesto que están en etapa de nacimiento pero con un gran potencial de crecimiento, lo cual debe tenerse muy en cuenta para un futuro.

- **Análisis de la amenaza por nuevos entrantes**

Tabla 8: Amenaza de nuevos competidores

<b>Amenaza de Nuevos Competidores</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Requerimiento de Capital	0,2	3	0,60
Monto de la inversión en publicidad	0,1	2	0,20
Políticas gubernamentales	0,1	2	0,20
Diferenciación del producto	0,2	3	0,60
Acceso a proveedores	0,2	4	0,80
			<b>2,40</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base a (Porter, 2008)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

**Análisis:** Se observa que las barreras de entrada no son muy altas, debido a que si bien se requiere buen capital, la inversión no es alta. Además una de las mayores barreras es conseguir profesionales que trabajen en este sector, sin embargo estas barreras no son tan significativas y las demás son fáciles de enfrentar.

- **Análisis del nivel de rivalidad en el sector**

Tabla 9: Rivalidad entre competidores

<b>Rivalidad entre Competidores</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Muchos competidores en el mercado	0,2	2	0,40
Diferenciación en servicios	0,18	3	0,54
Altos costos fijos	0,12	2	0,24
Sector en fase de madurez	0,11	1	0,11
Clientes muy volátiles	0,15	4	0,60
Fuerzas equilibradas en recursos, posición competitiva y tamaño	0,12	3	0,36
Barreras de salida	0,12	2	0,24
			<b>2,49</b>

*Fuente:* Elaboración propia con base a (Porter, 2008)

**Análisis:** De lo anterior se concluye que la rivalidad entre competidores en el sector a estudiar “no es alta”, puesto que este se encuentra en fase de crecimiento y no hay presencia de muchos competidores en el mercado. Es un sector que no está saturado y además las barreras de salida son bajas y los costos fijos no son muy elevados.

- **Análisis DOFA**

Tabla 10: Análisis DOFA

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
<b>DEBILIDADES (-)</b>		<b>AMENAZAS (-)</b>	
1	Servicio no único	1	Competencia puede ofrecer productos similares rápidamente
2	Imagen de marca poco reconocida por sí sola, lo cual hace difícil atraer a los clientes	2	Profesores pueden irse a la competencia por mejores salarios
3	Pocos alumnos	3	Poca variedad de estilos de baile comparado con la competencia
4	Academia muy nueva	4	Los alumnos pueden buscar un servicio sustituto
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	
<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	
1	Muy buen servicio al cliente	1	Invitar a profesores muy reconocidos para dictar
2	Ubicación muy central. Ideal.	2	Tendencia a llevar un estilo de vida saludable
3	Precios muy razonables	3	Incrementar el número de alumnos a través de publicidad en negocios locales o cercanos
4	Fácil acceso a parqueaderos	4	Estrategias de mercadeo y publicidad (descuentos), para atraer nuevos clientes
5	Negocio pequeño, puede cambiar y adaptarse rápidamente	5	Poca competencia en el Oriente Antioqueño
6	Instructores con experiencia	6	Cambios demográficos debido a migración a la zona de Oriente
7	Ubicada en un reconocido centro de yoga el cual atrae clientes y crea mayor reconocimiento de la marca	7	Posibilidad de expandirse, estableciendo nuevas locaciones, contratando más profesores y aumentando las opciones de horario
8		8	
9		9	
10		10	

Fuente: Elaboración Propia

- **Debilidades:**

- El servicio que se ofrece no es único, academias de baile hay muchas en Medellín y en Llanogrande hay un par
- La imagen de marca es poco reconocida por sí sola debido a que el negocio acaba de empezar. Esto puede ser una debilidad en cuanto a la capacidad de atraer clientes

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Actualmente hay relativamente pocos alumnos pues la academia es muy nueva
- **Oportunidades:**
- Invitar a profesores reconocidos para dictar las clases
  - Tendencia a llevar un estilo de vida equilibrado y consciente
  - Incrementar el número de alumnos a través de publicidad en negocios locales o cercanos
  - Estrategias de mercadeo y publicidad (descuentos) para atraer nuevos clientes
  - Poca competencia en el Oriente Antioqueño
  - Cambios demográficos debido a la migración a la zona del Oriente. Familias con niños y jóvenes están migrando a la zona del Oriente Antioqueño, lo que beneficia a la academia ya que aumenta la población y las oportunidades de darse a conocer
  - Posibilidad de expandirse, estableciendo nuevas locaciones, contratando más profesores y aumentando las opciones de horarios
- **Fortalezas:**
- Buen servicio al cliente
  - Ubicación muy central
  - Precios razonables
  - Fácil acceso a parqueaderos
  - Negocio pequeño, puede cambiar y adaptarse fácilmente
  - Instructores con experiencia
  - Estar ubicado en un reconocido centro de yoga hace que las personas vayan a menudo, ayudando a crear un mayor reconocimiento de la marca a través del tiempo
- **Amenazas:**
- Competencia puede ofrecer productos similares rápidamente
  - Profesores pueden preferir la competencia por mejores salarios
  - Poca variedad de estilos de baile comparado con la competencia
  - Los alumnos pueden buscar un servicio sustituto

### 3.3.3 Validation Board

Como se mencionó en la metodología, antes de realizar un trabajo de campo es útil implementar esta herramienta, la cual, según Lean Startup Machine, sirve para validar la idea de negocio a través de la validación de hipótesis.

- **Planteamiento de Hipótesis**

- a) **Hipótesis del cliente:** Mujeres de estrato 5 y 6 entre los 15 y 35 años que invierten actualmente su tiempo y se relacionan con temas de bienestar; mujeres que están dispuestas a adquirir el servicio porque se sienten apasionadas por alguno de los servicios que se ofrecerán, tienen cierto prestigio social y les gusta ser vistas como líderes o iniciadoras de nuevas tendencias.
- b) **Hipótesis del problema:** El sector de Llanogrande ha estado creciendo significativamente y las personas están demandando lugares en donde puedan realizar actividades recreativas. Dado que los temas de bienestar son tendencia hoy en día, estas personas están en búsqueda de espacios en donde puedan encontrar en un mismo lugar actividades relacionadas al bienestar como el baile.
- c) **Hipótesis de la solución:** Ofrecer un espacio en la zona de Llanogrande en donde se ofrezcan clases de baile urbano. Esto con el fin de que las personas encuentren un lugar en donde se relacionen con otras, liberen su estrés del día a día y disfruten de cada actividad que se ofrece.

- **Diseño de experimentos**

- a) **Hipótesis Clave:**

- Competidores fuertes en el sector
- Volatilidad de los clientes frente al servicio
- Estabilidad de los profesores lo cual implica insatisfacción para los clientes y riesgo para el negocio
- Personas en búsqueda de este tipo de negocio en el sector
- Productos sustitutos

- b) **Hipótesis de Mayor Riesgo:** Se considera que las hipótesis que mayor riesgo tienen son la volatilidad de los clientes frente al servicio, la estabilidad de los profesores y las personas en búsqueda de este tipo de negocio. Esto puede afectar la rentabilidad del negocio ya que los clientes hoy en día están en búsqueda de variedad a la hora de realizar sus hobbies y esto puede llevar a que no sean tan fieles y la frecuencia con la que asistan a las clases no sea constante. Por otro lado, los profesores son de vital importancia para el cliente puesto que este se siente conectado con él y muchas veces asisten a las clases por ese profesor en particular. En cuanto a la demanda de este servicio, es fundamental validar si realmente hay una necesidad en el sector.

- c) **Método:** Las hipótesis mencionadas anteriormente se podrán validar o rechazar mediante un mapa de empatía, técnicas de exploración en redes sociales, cuatro sesiones de grupo, encuestas a 100 personas.

- d) **Criterios Mínimos de Éxito:** El umbral que se definió para considerar una hipótesis válida es un porcentaje del 52% para las encuestas que se realizarán. Para las sesiones

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

de grupo, se hará una validación mediante las opiniones de los asistentes para determinar si éstas son coherentes con lo que se planteó inicialmente. Además, se definirá un producto mínimo viable (PMV) mediante el las clases ofrecidas por HALO en “Wabi Yoga”.

### **3.3.4 Investigación de mercado**

#### **Mercado Objetivo:**

El mercado objetivo de HALO son niños, jóvenes y adultos entre los 3 y 55 años de estratos 5 y 6 que les gusta el baile y que visitan frecuentemente o viven en el Oriente Antioqueño.

#### **Segmentación del mercado:**

##### **- Segmentación geográfica:**

Según el Banco Mundial (2017) en el país viven aproximadamente 50 millones de habitantes, los cuales siete millones viven en Antioquia. (Secretaría Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia, 2017). Del Oriente Antioqueño se dice que “Al año 2018 cuenta con una población aproximada de 595.030 habitantes, lo que representa el 9% de la población de Antioquia y el 1,2% de la población de Colombia según proyecciones del DANE para el año mencionado. Después del Valle de Aburrá, el Oriente es la subregión de Antioquia que le sigue en importancia económica, aportando el 8,5% al PIB Departamental” (...) “Según la información generada a través del registro público mercantil se puede realizar una lectura sobre el Oriente Antioqueño como una zona geográfica con un entorno altamente positivo para el desarrollo de los negocios, de 2008 a 2018 el Oriente Antioqueño ha incrementado su competitividad, calidad de vida, inversión y empleo de la mano de un notable comportamiento en lo referente la creación de empresas pasando de 8.696 a 18.972, lo anterior se traduce en un incremento de 10.276 nuevas empresas equivalentes a un crecimiento del 118.2%” (Camara de comercio Oriente Antioqueño, 2018).

“La zona del Altiplano está conformada por los municipios de Rionegro, Marinilla, El Carmen de Viboral, El Retiro, El Santuario, Guarne, La Ceja, La Unión y San Vicente. En esta zona nacen buena parte de los ríos que abastecen los embalses para generación hidroeléctrica, posee una alta densidad vial y un gran potencial turístico. En las últimas décadas esta zona ha sufrido grandes transformaciones a raíz de procesos de industrialización, urbanización, instalación de fincas de recreo y ubicación de centros comerciales y de servicios en áreas que tradicionalmente fueron de producción campesina” (Camara de comercio Oriente Antioqueño, 2018).

##### **Segmentación demográfica:**

Para la parte cuantitativa, dado que se tiene una población de 120.249 personas en el Municipio de Rionegro, de los cuales el 51.4% son mujeres y el 34.2% de esas mujeres se encuentran entre los 15 - 55 años (se usó este rango de edad dado que si bien nuestro

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

público objetivo son mujeres de los 3 a los 55 años de edad, a quienes se aplicarían las encuestas son a las de 15 – 55 ya que son más conscientes a la hora de tomar decisiones); además el 7% de esta población pertenece al estrato 5 y 6, es por esto que se llegó a un universo de 1.529 personas. Los datos estadísticos del municipio de Rionegro fueron tomados del anuario estadístico de Rionegro 2016 (Rionegro, 2016) y del boletín del DANE en el 2010 (DANE, 2010).

Según las proyecciones de la población del DANE, en el año 2018 el municipio con mayor población del Oriente Antioqueño es el municipio de Rionegro, equivalente al 21.2% del total de la población del Oriente Antioqueño (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2018). Debido a que la ubicación del negocio pertenece a este municipio, la población de Rionegro es la más representativa de los clientes potenciales de la academia.

- **La competencia**

Luego de realizar un estudio del sector se partió de una muestra de cuatro empresas en Medellín y dos empresas en Llanogrande que ofrecían clases de baile.

A continuación se muestran las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas fortalezas y debilidades de cada una de las empresas estudiadas.

#### **A. Benchmarking empresas Medellín**

- **Play Dance**

Capacidades	Variedad de clases (iniciación a la danza, ballet, danza contemporánea, jazz, street dance, dance hall, break dance)
Recursos	Personal: 16, 3 sedes: Poblado (4 salones de danza, 3 oficinas administrativas, 1 baño y 1 almacén lifestyle), La Palma (3 salones, 1 oficina y baños hombres y mujeres), Alto de las Palmas (1 salón - alquiler en veintidós hobby place), materiales para hacer las clases didácticas, barras para clases de ballet.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Participar en diferentes eventos de la ciudad en representación de la academia</li> <li>-Ofrecer sus servicios en los colegios, llegar a las personas desde que están pequeñas para así engancharlas y que la academia se convierta parte de su día a día.</li> <li>-Su estrategia no está en precios bajos, si no en tener instalaciones de buena calidad y que hagan sentir a sus alumnas como parte de una familia.</li> </ul>
Ventajas competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Metodología basada en el juego</li> <li>-Instalaciones de las sedes</li> <li>-Grupos Élite (Grupos en los cuales se recibe una formación más estricta, retadora y disciplinada enfocada en la proyección escénica y los montajes coreográficos)</li> <li>-Viajes cada año a Nueva York (oportunidad para las alumnas de bailar en una academia en el exterior)</li> </ul>
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener 3 sedes diferentes facilita el acceso a los servicios prestados</li> <li>-Instalaciones (lugar agradable, salones bien acondicionados)</li> <li>-Muy buena posición en el mercado</li> <li>-Lugar muy llamativo para las niñas pequeñas.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Público muy direccionado a niñas pequeñas (infantil)</li> <li>-Pocas clases urbanas, lo que hace que el público se reduzca.</li> <li>-Otras academias están surgiendo con un modelo de negocio muy diferente y play dance se está quedando atrás.</li> <li>-Play Dance no cuenta con tiqueteras en donde las alumnas pagan por el número de clases que quieren ir al mes y van a diferentes tipos de clases lo que genera mucha flexibilidad horaria</li> </ul>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instagram (playdance)</li> <li>-Facebook (playdance)</li> <li>-Página web (www.playdance.com)</li> </ul>
------------	--

- **Be Academy**

Capacidades	<p>Programas: Danza, canto y actuación (nivel básico, intermedio y avanzado)</p> <p>Estilos de Danza: Jazz, Hip Hop, Ballet, Contemporáneo, Dance Hall, Latin Jazz, Be Dance Fit (Mezcla diferentes estilos de danza para adultos)</p>
Recursos	Personal: 29, campamentos, blog
Estrategias	<p>Dirección de espectáculos y eventos prestando un servicio integral en conceptualización, guiones, montajes coreográficos, dirección de espectáculos, entrenamiento escénico para cantantes, desfiles de moda y activaciones de marca.</p> <p>-Semana be academy (Semana de recuperación de clases, se abren clases seguidas durante una semana y la alumnas pueden ir a las que quieran para recuperar las clases en las que han faltado durante el mes)</p>
Ventajas competitivas	A diferencia de otras academias Be Academy ofrece clases de canto y actuación. Otra de sus grandes ventajas es que al tener sede en el Columbus School de entrada están captando a un buen grupo de consumidores.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Variedad de clientes, marcas comerciales, colegios y universidades “aliados”.</li> <li>-Ubicación estratégica.</li> <li>-Buenas instalaciones</li> <li>-Summer camps, cursos actuación con profesionales reconocidos, clases especiales con profesores de Broadway Dance Center.</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Salones muy bien acondicionados pero al ser de buen tamaño y solo tener dos ventiladores se siente mucho el calor.</li> <li>-Poca disponibilidad de horarios en clases para adultos.</li> <li>-Pocas clases urbanas, lo que hace que el público se reduzca.</li> <li>-Otras academias están surgiendo con un modelo de negocio muy diferente y Be Academy se está quedando atrás.</li> <li>-Be Academy no cuenta con tiqueteras en donde las alumnas pagan por el número de clases que quieren ir al mes y van a diferentes tipos de clases lo que genera mucha flexibilidad horaria</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instagram (beacademy)</li> <li>-Facebook (Beacademy)</li> <li>-Página web (<a href="http://www.beacademy.com.co">www.beacademy.com.co</a>)</li> </ul>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- **The Rhoom**

Capacidades	Diferentes clases de ritmos urbanos con profesores muy especializados.
Recursos	Membresía (white card, blue card y black card), 1 salón, 12 profesores.
Estrategias	-En días especiales hacen 2x1 en las clases (la persona que esté matriculada lleva a una que no, con el fin de atraer más clientes)  -Precios bajos, gran número de alumnos.  -Clases con profesores especiales en época de vacaciones.
Ventajas competitivas	Diferentes clases urbanas de todos los estilos, al enfocarse solo en géneros urbanos son muy buenos en éstos.
Fortalezas	-Danza urbana  -Clases basadas en formación profesional  -Posibilidad de bailar junto a artistas profesionales.  -Flexibilidad horaria, las clases se compran por tiqueteras lo que hace que las personas puedan ir a cualquiera de las clases que ofrecen en la semana sin necesidad de asistir a un horario fijo.
Debilidades	-Al tener solo 1 salón este se llena mucho.  -Cuentan con solo dos ventiladores y hace mucho calor.  -Ofrecen pocas clases para alumnos no avanzados.  -Instalaciones muy básicas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tecnología	-Instagram (therhoom) -Facebook (therhoomarea)
------------	---

- **D90**

Capacidades	Diferentes clases de ritmos urbanos
Recursos	1 salón
Estrategias	En algunas semanas hacen promociones 2x1 (esta promoción aplica tanto para tiqueteras como para clases individuales, en la tiquetera el alumno usa un tiquete y su compañero disfruta la clase gratis), también se tiene la opción de que el alumno tome dos clases por el precio de una.  -Clases con profesores especiales en época de vacaciones  -Workshops con clases especiales, batallas y talleres.
Ventajas competitivas	Realización de espectáculos de danza nacional e internacionalmente
Fortalezas	-Danza urbana y coreográfica  -Precios bajos  -Flexibilidad horaria, las clases se compran por tiqueteras lo que hace que las personas puedan ir a cualquiera de las clases que ofrecen en la semana sin necesidad de asistir a un horario fijo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instalaciones muy básicas</li> <li>-Cuentan con solo un ventilador y hace mucho calor.</li> <li>-Se deben dar a conocer más.</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instagram (estudiod90)</li> <li>-Facebook (estudiod90)</li> <li>-Página web (www.estudiod90.com.co)</li> </ul>

**B. Benchmarking Empresas Llanogrande**

- **Baila Farfalla**

Capacidades	Clases de ballet, gimnasia, danza aérea, jazz dance y tropical. Clases de pilates y clases personalizadas. Clases de extensión, clases extracurriculares, convenios, pausa activa para empleados, montajes para eventos especiales, servicio de bailarines para eventos públicos y privados, activación de marcas, show para fiestas temáticas y eventos de protocolo.
Recursos	Profesores: 4
Estrategias	Descuentos (10% en clases con algún miembro de la familia, 10% por pago anticipado del trimestre, para hombres entre 9-20 años se paga solo el valor de la inscripción y recibe gratis la formación en ballet)
Ventajas competitivas	Su mayor diferencial es que junto a mundo danza son los únicos del sector.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Fortalezas	-Tienen buenos profesores -Cuentan con buena disponibilidad horaria para estudiantes de colegio. -Innovación (Danza aérea)
Debilidades	-Instalaciones -Cuenta con 1 solo salón, 1 ventilador y hace mucho calor. -Pocos profesores.
Tecnología	-Instagram (bailafarfalla) -Facebook (baila farfalla) -Página web (www.bailafarfalla.wixsite.com)

- **Mundo Danza**

Capacidades	Clases de hip hop, ballet, jazz, danza árabe
Recursos	2 sedes: Llanogrande y Sabaneta
Estrategias	-Al dirigirse a un público tan específico y ser una academia de danza infantil, ésta cuenta con profesores especializados para niños.
Ventajas competitivas	Su mayor diferencial es que junto a mundo danza son los únicos del sector y además es especializada en danza infantil.
Fortalezas	Academia infantil
Debilidades	-Instalaciones poco seductoras

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tecnología	-Instagram (academiamundodanza) -Facebook (academiamundodanza)
------------	---

Se encontró que para HALO los principales competidores son Be Academy y Play Dance, academias de baile muy posicionadas en Medellín. Se considera que estas son la principal competencia puesto que así no estén ubicadas en Llanogrande, están dirigidas al mismo público. Estas academias ofrecen diferentes tipos de baile, entre ellos ritmos urbanos, lo cual estaría compitiendo directamente con HALO; además atienden a niños, adolescentes y adultos de estratos 5 y 6 (mismo público previsto para la academia de baile HALO).

- **Expertos en el sector**

Se realizaron tres entrevistas a expertos del sector ocio-bienestar con el fin de obtener información de primera mano de profesionales en salud, yoga y baile. Estas entrevistas se hicieron con la idea de negocio que se tenía inicialmente y los resultados que se obtuvieron fueron lo suficientemente significativos para tomar la decisión de enfocar la idea en una sola línea de negocio.

### **Entrevista experto en salud**

En esta entrevista se recurrió a Isabel Hoyos profesional en nutrición, Isabel tiene una página en Instagram y un blog en internet de estilo de vida saludable, bienestar y sostenibilidad. En la entrevista definió alimentación saludable de la siguiente manera: “La alimentación saludable es una alimentación variada, no siempre comer lo mismo, diferentes colores. No todos los alimentos tienen los mismos perfiles de micronutrientes y macronutrientes. Si todos los días comemos lo mismo, vamos a tener excesos de unos y deficiencias de otros. Comer variado, balanceado, con todos los macronutrientes: proteína, grasa y carbohidratos y que se disfrute”.

Al preguntarle cuál era la percepción que tienen las personas en general de los hábitos alimenticios, cómo ha cambiado a través de los años y cuál es la tendencia; Isabel respondió: “Para las personas más adultas, la alimentación saludable es consumir productos light tipo tosh, nosotros los jóvenes estamos más informados, nos gusta investigar todo el tiempo y somos de comer más natural y más fit, nos gusta leer los ingredientes, somos más selectivos. Los más pequeños todavía no piensan bien en lo que están comiendo, comen lo que les sabe rico y lo que les dan en la casa”. Además comentó que hoy en día las tendencias van hacia una alimentación vegana, vegetariana, “low carb”, fitness y de productos orgánicos y naturales.

Isabel resaltó que muchas veces estas tendencias las personas las acompañan de una práctica de yoga o de alguna actividad física en general ya que la salud no solo está relacionada con la alimentación sino que también es moverse, estar activo y tener una salud mental. Sin embargo, esta experta no ha visto academias de danza que ofrezcan únicamente productos saludables en sus instalaciones y que además mezclar baile y yoga en un mismo lugar sería extraño para las personas. Hoy en día los emprendedores están ofreciendo muchos productos saludables,

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



creando mercados orgánicos, abriendo gimnasios y creando diferentes oportunidades para entrar al mercado del estilo de vida saludable.

Para visualizar la guía de esta entrevista, preguntas y respuestas específicas ver Anexo B y Anexo C.

### **Entrevista experto en Yoga**

La persona entrevistada fue Andrea Fernández quién ha realizado múltiples estudios en el tema de yoga, es profesora de danza y yoga en el colegio Marymount y realizó una maestría en yoga. Andrea se dedica gran parte de sus días a realizar talleres de yoga y meditación en su casa, talleres que están relacionados con el bienestar, la comida saludable y el estilo de vida.

Andrea mencionó que la cultura de Medellín todavía no está muy alineada a temas de bienestar. Sin embargo, comentó que cada vez más esta cultura se interesa por realizar este tipo de actividades, en la entrevista señala: “Creo que dentro de la cultura de la ciudad las personas no son conscientes de practicar estas actividades por bienestar; de pronto hay una comunidad y un gran grupo que se enfocan a esto pero no es la cultura como tal de la ciudad. La tendencia de la gente en Medellín no es a comer saludable, o hacer ejercicios de relajación, no es lo común de nuestra cultura, esta es más extrovertida, de rumba, empezando por el plato típico de Antioquia que es una bomba atómica. Entonces creería que si hay segmentos en donde se está practicando pero no es la cultura de la ciudad como tal. Sin embargo, cada vez uno ve más gente interesada en realizar este tipo de actividades, y además porque a nivel mundial se necesita un escape por que las personas son muy aceleradas y necesitan herramientas para liberar ese estrés y no chiflarse.”

Para indagar más sobre el sector de yoga en la ciudad de Medellín se le preguntó que como estaban llevando los emprendedores la tendencia de tener un equilibrio entre mente y cuerpo, Andrea contestó que estos emprendimientos son más que todo personales, en donde las personas a través de Instagram generar movimiento desde el conocimiento y se dedican a realizar clases y talleres de yoga esporádicamente, además éstas se vuelven un referente en las redes sociales porque las personas tienden a necesitar un modelo a seguir.

Finalmente con el fin de indagar sobre la idea del centro de bienestar que se tiene propuesta, se le preguntó a Andrea que tal le parecía el mix de negocio y si conocía algún centro de yoga y/o bienestar o baile en la zona de Llanogrande.

En cuanto al mix de negocio, Andrea mencionó que se debía ser muy cuidadoso al implementar en un mismo lugar actividades como baile y yoga; pues según su experiencia comentó que son dos actividades que si bien se pueden complementar manejan energías muy diferentes. El yoga es una actividad en donde las personas generalmente llegan buscan un espacio tranquilo, que les genere mucha paz y tranquilidad; mientras que en baile las personas están buscando divertirse, reírse y llevar su energía a altos niveles.

Por otro lado, Andrea contestó que no conocía ningún negocio similar en Llanogrande: “La verdad no conozco, sé que es un gran potencial tener un centro de bienestar allá pero lo que siento y

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

percibo es que inclusive en los centros de Medellín es muy difícil sostener un centro de yoga por la rotación que tienen, porque cuando tu público es adulto tiende a generar más inestabilidad, pues un adulto te paga un mes, al otro sale de viaje o no vuelve, y no necesariamente es porque no le guste la escuela si no porque tienen su vida y la prioridad no es esa, por ejemplo los centros de yoga que se sostienen en Medellín se sostienen es por los profesorados o talleres grandes que hacen no por las clases”. A lo que se llegó entonces, es que según Andrea, experta en el tema el sector se debería consolidar un poco más, pues considera que todavía no hay suficiente mercado y que en unos cinco u ocho años éste podría coger más fuerza.

Para visualizar la guía de esta entrevista, preguntas y respuestas específicas ver Anexos D y E.

### **Entrevista experto en danza**

Para este tema se entrevistó a Claudia Cadena quién es pionera en el mercado de la danza pues creó su academia “Claudia Cadena” hace 30 años en donde en el momento se contaban con pocas academias en Medellín, toda su vida ha estado interesada por este tema, bailaba desde que era una niña, al comienzo su gusto por la danza era tanto que comenzó a dar clases a sus amigas y realizaba coreografías sin pensar en montar un negocio como tal, como afirma en la entrevista: “ Yo empecé con esto sin pensar en hacer un negocio, por qué yo qué hacía, simplemente bailaba y en el colegio como ya era Claudia la que baila entonces montaba coreografías y nos reuníamos en mi casa; aunque también es importante mencionar que mi mamá ha sido profesora de gimnasia entonces yo también siempre tuve el espacio, el estudio, el salón y el ejemplo de ella porque ella con sus grupos daba clases entonces tenía mucha cercanía al tema. El caso fue que hacía esto por gusto sin pensar en montar una academia entonces así se fue dando. Yo cogí conciencia de que esto iba hacer mi trabajo cuando volví de Estados Unidos y empecé a organizar la academia más formal, ya como una escuela.

Y así fue como Claudia poco a poco fue formalizando la academia como una empresa y hoy en día como experta en el sector comentó que todavía hay mucho mercado ya que las personas cada vez se van interesando más por el baile, además porque hoy en día el público es mucho más amplio y no se habla solo de mujeres sino también de hombres y personas mayores.

Claudia respondió que no conoce ninguna academia en Llanogrande y considera que de pronto el sector aún no tiene la suficiente solidez y el mercado puede no ser muy estable. Sin embargo, considera que si el negocio se dirige a un público más adulto hay más mercado además porque como señaló: “Yo pienso que la gente cada vez siente la necesidad de encontrar esos espacios que lo conecten con su cuerpo, que exploren cosas que nunca antes habían tenido la oportunidad de explorar y que lo puedan hacer bailando”.

Esta experta comentó que en una ocasión había dado clases de yoga en su academia y que desafortunadamente no les había funcionado. Su teoría es que las personas que llegaban a la clase de yoga encontraban al entrar o al salir música fuerte y mucho ruido por las otras alumnas de baile.

Para visualizar la guía de esta entrevista, preguntas y respuestas específicas ver Anexos F y G.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- **Los clientes**

El mercado objetivo de HALO son hombres y mujeres de los 3 a 55 años, de estrato 5 y 6 que habitan en Llanogrande y sus alrededores, o que visitan frecuentemente la zona los fines de semana. Personas que quieren invertir tiempo en su bienestar a través del baile, en un lugar donde encuentren un ambiente sano y sientan que hagan parte de él.

### **Técnica Exploración Redes Sociales**

Para realizar este proceso como se describió en la metodología, primero se realizó una búsqueda en redes sociales teniendo como referente personas que les gustara bailar; esto con el fin de obtener un abre bocas del entorno en que se mueven los consumidores de estos temas, encontrando sus gustos, vida social, pasatiempos y pasiones.

Luego de realizar la lista con las personas a evaluar se prosiguió a conformar un grupo de diez personas para que cada una se encargara de investigar a estas personas en sus redes sociales y mediante post-its escribir los rasgos o características que evidenciaran en estas.

Por último se unieron mediante grupos o nubes las características que se encontraron en los post-its con el fin de determinar los rasgos comunes de todas las personas que se evaluaron. De esta técnica se halló que principalmente las consumidoras son mujeres entre los 15 y 28 años que les gustan los perros; tienen un gran gusto por los viajes, especialmente los que tienen que ver con playa y naturaleza; en general son independientes y les gusta tener páginas en redes sociales para compartir con las demás personas su estilo de vida; son mujeres que les gusta compartir, participar en causas sociales, son muy familiares, alegres, sociales, conscientes, tienen una pareja estable y buscan siempre el balance y el equilibrio en su vida; en sus tiempos libres les gusta leer, cocinar, bailar, y pasar tiempo en la naturaleza.

### **Análisis Focus Groups**

Inicialmente el objetivo de estas sesiones de grupo era explorar actitudes, necesidades y expectativas del mercado frente al mix de negocio (baile, yoga, alimentación y talleres conscientes). Sin embargo, luego de realizar la primera sesión de grupo se tomó la decisión de enfocar la idea en una sola línea de negocio (baile), por lo tanto el objetivo para los otros grupos cambió a: explorar actitudes, necesidades y expectativas del mercado frente a la implementación de la academia de baile HALO en un local comercial único ubicado en Llanogrande; y además, entender cómo se están sintiendo las alumnas de HALO con las clases, qué se está haciendo bien y qué se debería mejorar.

Para encontrar la guía con las preguntas que se hicieron en esta sesión de grupo ver anexo H.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

### Grupo 1: Mamás de niños de 3 – 11 años

En este grupo se socializó con nueve mujeres, la mayoría entre 40 y 46 años, se caracterizan por ser independientes y tener tiempo para invertir en actividades de ocio; la mayoría en sus tiempos libres les gusta hacer ejercicio, bailar, interactuar con otras personas y salir con amigas. Estas manifestaron no encontrar muchas actividades extracurriculares en la zona del oriente, mencionaron que las actividades en las que están involucrados sus hijos las realizan dentro del colegio y que de estas hay pocas. Por este motivo, piensan que Llanogrande puede tener un buen potencial para ofrecer este tipo de clases.

Las mujeres de este grupo asocian la palabra bienestar con salud, tranquilidad, equilibrio, armonía, pausa, desconexión que en su día a día lo encuentran en actividades como el baile, ejercicio y el relacionamiento con otros.

Este grupo considera que para implementar un negocio como el que se pretende desarrollar en esta investigación es importante que el lugar sea hecho con amor y pasión, que tenga un ambiente cálido, que haya un trato personalizado y el cliente se sienta valioso, que los profesores sean especializados en el tema y se note la preparación de cada clase, que la marca tenga convicción frente a lo que ofrece, tenga un foco y una identidad. Es por esto que al describirles la mezcla del negocio el grupo consideró que en -éste se debería involucrar únicamente el baile para enfocarnos en una sola actividad-, ya que el yoga es moda y es algo muy común hoy en día, por el contrario, el baile es una actividad que se ha sostenido en el tiempo y actualmente la zona no cuenta con actividades como esta.

Con el resultado obtenido en esta sesión de grupo y en las tres entrevistas a expertos se tomó la decisión final de continuar el trabajo enfocando la idea en una única línea de negocio (baile); luego de haber tenido este focus group y de que se presentara la oportunidad para empezar a poner en marcha esta idea, la academia HALO empezó a operar oficialmente en enero de 2019 mediante el alquiler por hora de un salón ubicado en Llanogrande.

### Grupo 2: Jóvenes de 11 a 20 años

El focus group teens se realizó a 6 niñas entre los 11 y 20 años. Resaltaron que el bienestar para ellas es estar bien con uno mismo y la familia, liberarse del estrés a través del baile. Para las niñas, una clase de baile ideal sería con coreografías que las reten, que sean muy movidas, que transmitan la pasión por el baile y que sean dictadas por buenos profesores que sepan explicar y lo hagan con amor y paciencia.

Las niñas mencionaron tener conocimiento de varias academias de baile en Medellín como Be Academy, Play Dance, The Rhoom y una en Llanogrande, Baila Farfalla. Resaltaron aspectos positivos de algunas de estas como el nivel de experiencia, los viajes y las coreografías avanzadas así como también los aspectos negativos de Baila Farfalla principalmente debido al tamaño reducido del salón y la dinámica de las clases.

Al preguntarles sobre su academia de baile soñada, destacaron la importancia de tener profesores estrictos que sepan lo que hacen, muchos salones asignados según el nivel del

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

alumno y una gran variedad de ritmos. Les gustaría que contara con un almacén y luces de colores.

La academia HALO es un lugar que se basa en el bienestar, en la felicidad y por esto les encanta. El profesor les transmite una muy buena energía y las motiva a hacerlo cada vez mejor. Les gustaría que hubiera más salones y más clases a la semana. Además, disfrutan de los eventos especiales por parte la academia.

### Grupo 3: Mujeres de 21 a 35 años

El focus group se realizó a 8 mujeres entre los 21 y 35 años. Todas se han dedicado la mayor parte de su vida a bailar; algunas bailan ballet y otras danza urbana. En general tienen un estilo de vida muy similar que incluye leer, bailar y pasar tiempo con su familia y amigos.

Para ellas, el bienestar significa disfrutar de lo que hacen en sus tiempos libres, salir de la rutina, liberar estrés, estar saludable y alegre. Bailar define la palabra bienestar ya que produce felicidad y tranquilidad, tiene una relación directa con el bienestar físico, emocional y mental de la persona pues genera espontaneidad, felicidad desbordante, interés, curiosidad y paz.

Destacaron que es indispensable contar con profesionales del baile que sepan lo que hacen, que sepan enseñar, que conozcan a profundidad el proceso de formación, que transmitan pasión y que tengan identidad.

Tienen conocimiento de varias academias de baile alrededor del mundo y muchas en Medellín como Play Dance, Be Academy, Claudia Cadena, The Rhoom y D90.

Algunas destacan de Play Dance ciertos aspectos positivos como la diversidad de estilos de baile y algunos negativos como el uso obligatorio de uniformes. De Be Academy aprecian la relación con el arte, canto y actuación así como también la intensidad de las clases. Claudia Cadena es una excelente academia con muchos profesionales que saben del baile pero no están muy enfocados en los niveles de cada alumno, dejan entrar a personas de cualquier nivel a la misma clase, generando inconformidad en las personas de niveles mucho más avanzados. De D90 y The Rhoom les gusta mucho el nivel que tienen porque su principal foco es bailar bien y profesionalmente. Destacan un aspecto negativo de The Rhoom, pues el ambiente es “pesado”.

Cuando se les preguntó sobre el significado de una clase de baile para el alma respondieron que se lo imaginan como una actividad que conecta con el ser, que lleva a conocerse a uno mismo, estar más feliz con el cuerpo. Cualquier tipo de baile se puede conectar con la necesidad que se esté buscando siempre y cuando haya alguien que ayude a ver esto. Todo va en la música y siempre hace sentir bien. Afirmaron que al bailar alimentan el alma pues se sienten en bienestar.

Resaltaron que las academias en un futuro van a contar con la infraestructura necesaria para los alumnos. Un lugar con muy buen estatus, que genere un buen ambiente y buena energía. Además, tendrán otros espacios donde haya inclusión de arte y teatro.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Su clase de baile ideal sería con profesores que generen mucha empatía y seguridad, que sean muy profesionales y con muchos estudios.

En la construcción del negocio ideal, mencionaron la importancia de tener buenos profesores ante todo, reconocidos a nivel nacional o internacional, con buena experiencia laboral. La infraestructura del lugar debe ser minimalista, con colores sobrios. Un espacio amplio con pisos especializados, con un tipo de madera muy específico y muchos espejos. Un espacio libre que genere tranquilidad, que tenga mucha luz y naturaleza.

Una academia que tenga todos los estilos de danza clásica, contemporánea, urbana. Un lugar donde los alumnos puedan participar y aportar ideas a la clase. Los programas ideales son aquellos donde estén los profesores más reconocidos y que los alumnos estén separados por nivel. Estaría dirigida a niñas desde los 4 años hasta adultos de 50 y 60 años. Para ellas es indispensable que el lugar cuente con un excelente equipo de sonido, buenas zonas de descanso y muchos parqueaderos. La ubicación ideal sería Complex de Llanogrande.

En su opinión, HALO ha tenido buen manejo de las redes aunque le falta un poco. Les gusta mucho que sea en Llanogrande, que sea en un lugar diferente donde otro público pueda ir. Mencionan el auge que está teniendo la zona de Llanogrande ya que gran parte de la población se está moviendo al Oriente Antioqueño. Le parece ideal la filosofía y el sentido que tiene la academia, las personas hoy en día están en busca de un estilo de vida consciente, de bienestar y salud. Se nota el esfuerzo y la vocación por la danza y por enseñar. El hecho de incluir tanto a niños como jóvenes y adultos le encanta ya que la diferencia de las demás academias de la ciudad.

#### Grupo 4: Mujeres de 36 a 55 años

Esta sesión de grupo se realizó con siete mujeres de 36 a 55 años. Todas estas mujeres son trabajadoras independientes y les encanta bailar; les parece muy sano tener momentos de ocio para invertir su tiempo en actividades que les generen bienestar. Al preguntarles cómo definirían la palabra bienestar contestaron: “*sentirse bien*” y “*estar en equilibrio*”. Además se les preguntó si bailar definía la palabra bienestar y manifestaron que con la experiencia que habían tenido en HALO sí, porque al bailar se sienten en equilibrio, les ayuda a tener más confianza en sí mismas, ayuda a la salud, coordinación, concentración y todo en unión genera bienestar. Al bailar sienten que los pensamientos negativos se alejan y se desconectan de la realidad. En realidad “*bailar te desconecta más que cualquier otro ejercicio*”, “*a mí me sube el ánimo impresionante*”, expresaron dos de las asistentes.

Al preguntarles si la razón de ser de HALO “*baila para el alma*” la sentían durante las clases contestaron que sí ya que se dejaban llevar por el ritmo de la música y este las hacía desconectar, “*se alimenta el alma porque se generan muchas emociones y esto hace que uno se sumerja en el movimiento y siento que es terapéutico, ya que es una terapia saludable y de desconexión*”, contestó una de las integrantes. Todas sienten que con HALO cuando bailan lo hacen para ellas mismas y esto las hace sentir bien.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Ninguna de estas había tenido una experiencia previa de baile coreográfico hasta llegar a HALO por lo que no tenían mucho conocimiento de lo que ofrecían otras academias de baile existentes. Mencionaron conocer academias en Medellín como Play Dance y Be Academy y de estas destacaron que estaban muy posicionadas en la ciudad pero creen que están más dirigidas a niños. En Llanogrande dijeron que conocían Baila Farfalla, de esta les gustaba la variedad en los bailes pero no sus instalaciones.

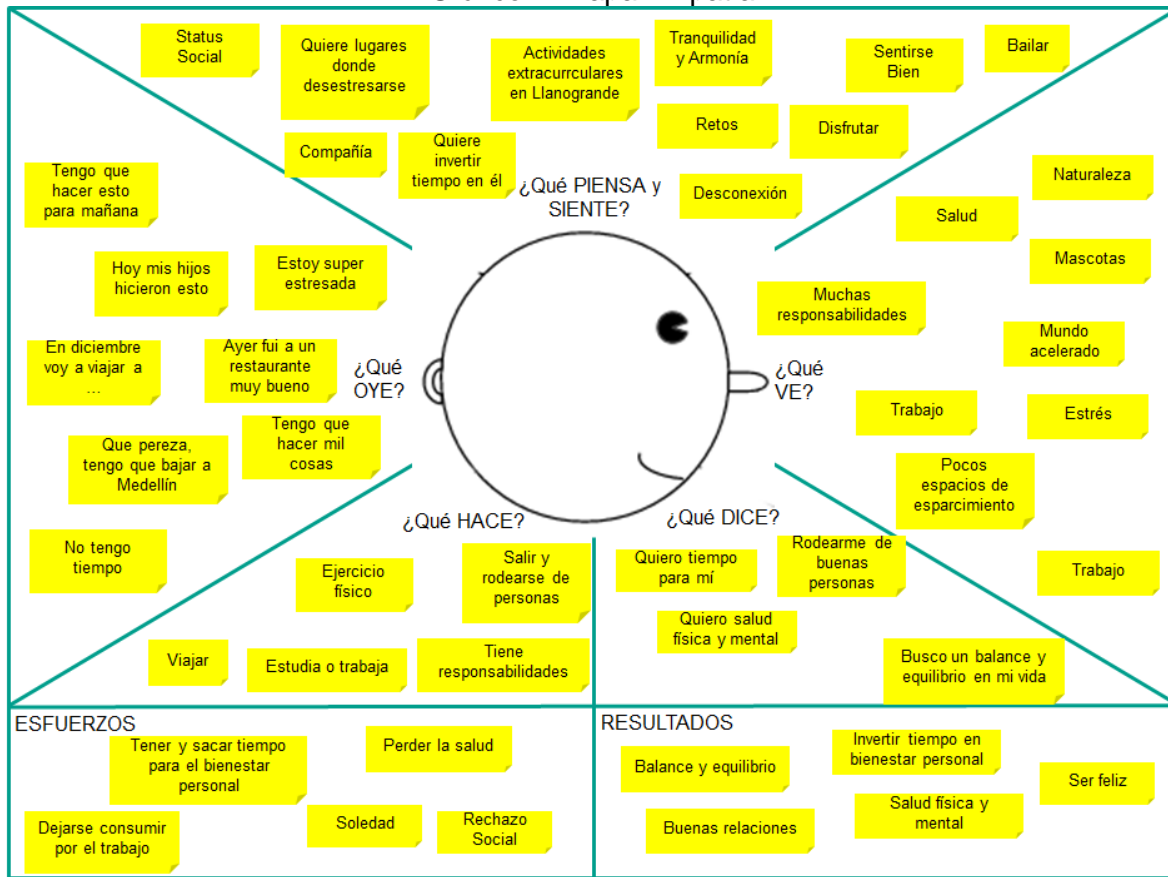
Al preguntarles cómo debería ser la academia cuando tenga su propio establecimiento de comercio en términos de ubicación, instalaciones, horarios, profesores, tipos de clase, etc; contestaron que ésta debería estar ubicada en un lugar muy cercano a Wabi Yoga (local donde actualmente se ofrecen las clases de HALO), además que el salón debía tener muy buena iluminación y ventilación, que sea un espacio abierto, natural y enamorado. Les gustaría que las clases en este nuevo espacio se dictaran más personalizadas, es decir, con grupos de máximo ocho personas. En cuanto a los horarios, para este grupo es ideal tener clases en las mañanas; además es muy importante un excelente profesor, pues para ellas la energía de la clase la hace el profesor. Este grupo piensa que si la academia innova con un ritmo de baile diferente para la ciudad, sería un gran diferenciador para el negocio; y también si en las clases se preparan coreografías para al final hacer un vídeo. Destacaron que las clases especiales que ya se están implementado en HALO les encantan y les gustaría que se siguieran ofreciendo cada mes.

### **Mapa Empatía**

Luego de haber realizado la técnica de exploración de redes sociales y las sesiones de grupo a los diferentes segmentos del consumidor de HALO se elaboró un mapa de empatía con el fin de definir el perfil de éste con el fin de caracterizar, personalizar y conocer mejor nuestro segmento de clientes. Con los resultados de las técnicas anteriores se encontraron rasgos relevantes de las personalidades de nuestro público objetivo, y esto facilitó la construcción del mapa de empatía en cuanto a lo que piensa, siente, oye, dice, hace, quiere conseguir, y le da miedo a nuestro consumidor.



Gráfico 2: Mapa Empatía



Fuente: Elaboración Propia

## Encuestas

Este estudio investiga la viabilidad de la recientemente creada academia de baile HALO y desarrolla el plan de negocio más conveniente según las preferencias del público objetivo.

Según García Ferrando (1986) la encuesta aborda ciertos métodos de investigación que facilitan la recolección e interpretación de datos a través de una muestra de población. Esto con el fin de identificar y explicar ciertas características específicas (Anguita, ..., & 2003, 2003).

El cuestionario es una herramienta indispensable para la recolección de datos a la hora de realizar investigaciones a través de encuestas. Este consta de una serie de preguntas estandarizadas en un orden específico con el fin de obtener información sobre el tema de interés. Lo que se busca con las preguntas y respuestas estandarizadas es que si hay un mismo estímulo en todos los encuestados, se podrá tener la misma reacción y así los resultados pueden ser comparados de una manera más fácil.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



El cuestionario incluye diferentes tipos de preguntas: según la contestación que admitan del encuestado que incluyen preguntas cerradas, de selección múltiple y abiertas; según la naturaleza del contenido en donde se abordan preguntas de identificación como sexo y edad; y según su función como preguntas filtro, preguntas de consistencia y control y preguntas de alojamiento y acceso (Anguita et al., 2003).

Para llevar a cabo este proyecto de investigación, se hizo un análisis de la demanda a través de encuestas realizadas a 100 personas. De estas, 80% residen en el Oriente Antioqueño y 20% visitan frecuentemente la zona.

### **Cuestionario**

1. Indique si las respuestas que va a dar a continuación corresponden a usted o a lo que espera para sus hijos

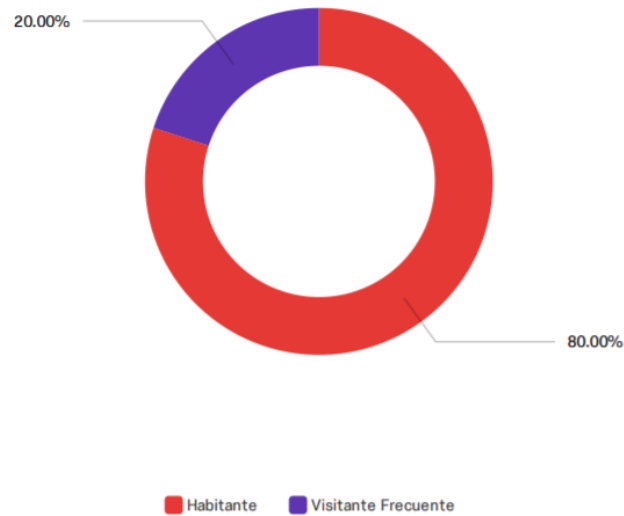
Gráfico 3: Personas de 10 años en adelante vs mamás de 3 – 9 años



En esta pregunta, el 86% de los encuestados indicó que está respondiendo en nombre de su propio interés mientras que el otro 14% respondió por los intereses de sus hijos.

2. ¿Es usted habitante o visitante frecuente del Oriente Antioqueño?

Gráfico 4: Habitantes y visitantes Oriente Antioqueño

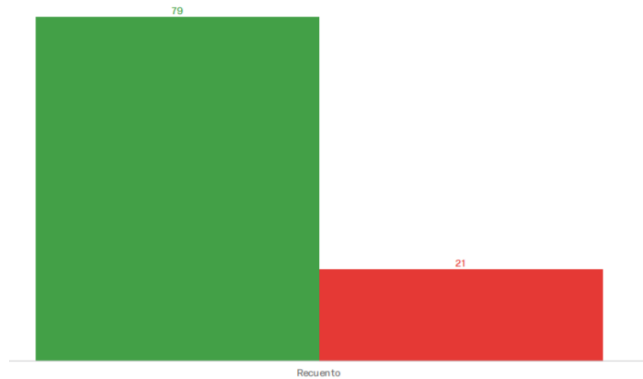


En total, el 80% de las personas encuestadas habitan en el Oriente Antioqueño y el 20% visitan la zona frecuentemente. Esto corrobora la muestra que se tenía planteada inicialmente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

3. ¿Estaría usted interesado/a en asistir a clases de baile de estilo urbano en Llanogrande?

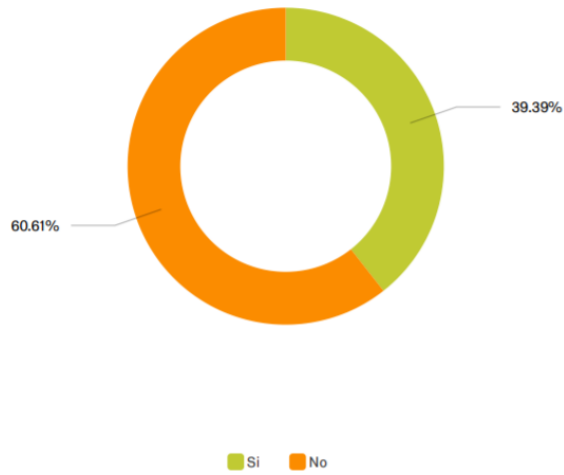
Gráfico 5: Interés en asistir a clases de baile en el Oriente Antioqueño



El 79% de los encuestados afirmó que estaría interesado en asistir a clases de baile de estilo urbano en Llanogrande, mientras que el 21% restante no tiene ningún interés en asistir. Esto demuestra que la gran mayoría de encuestados tiene una alta preferencia por el baile, lo que significa que hay una alta atracción hacia este. Debido a que la muestra es aleatoria, muchas personas están interesadas en tomar clases de baile. Esto resulta beneficioso para el negocio debido a la alta demanda.

4. ¿Toma usted clases en Halo o en algún otro lugar en el Oriente Antioqueño o Medellín?

Gráfico 6: Actualmente recibe clases de baile



En la pregunta 4, del total de personas encuestadas, el 60.61% menciona no tomar clases en la academia de baile Halo o en alguna otra academia en el Oriente Antioqueño, mientras que el resto de ellas, el 39.39%, menciona tomar clases en algún lugar.

5. Indique el nombre del lugar donde toma las clases

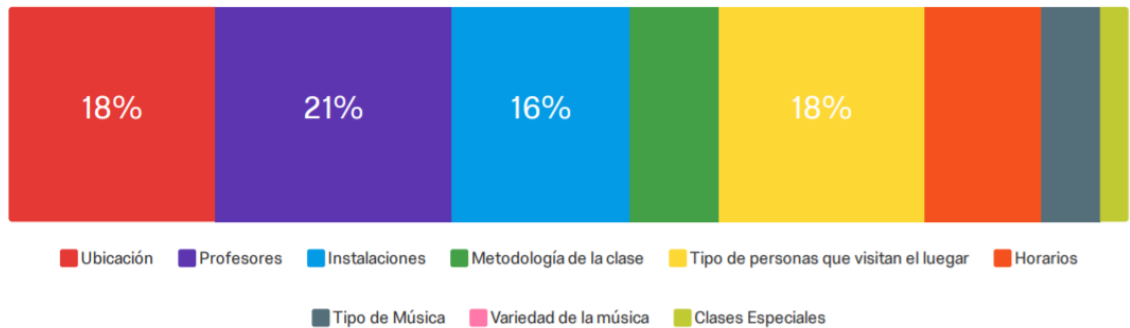
Gráfico 7: Lugar donde asiste a clases de baile



La gran mayoría de las personas encuestadas toma clases en Halo o Wabi Yoga (Lugar donde se dan las clases de Halo), seguido de Baila Farfalla, Mundo Danza y Play Dance. Lo anterior demuestra que el Oriente Antioqueño es un lugar apropiado para tomar clases de baile. Esto se explica porque tanto Halo o Wabi Yoga como Baila Farfalla están ubicadas en Llanogrande y estas son las academias más recurridas por los encuestados.

6. Ordene de mayor a menor los factores que más valora de la academia donde toma las clases

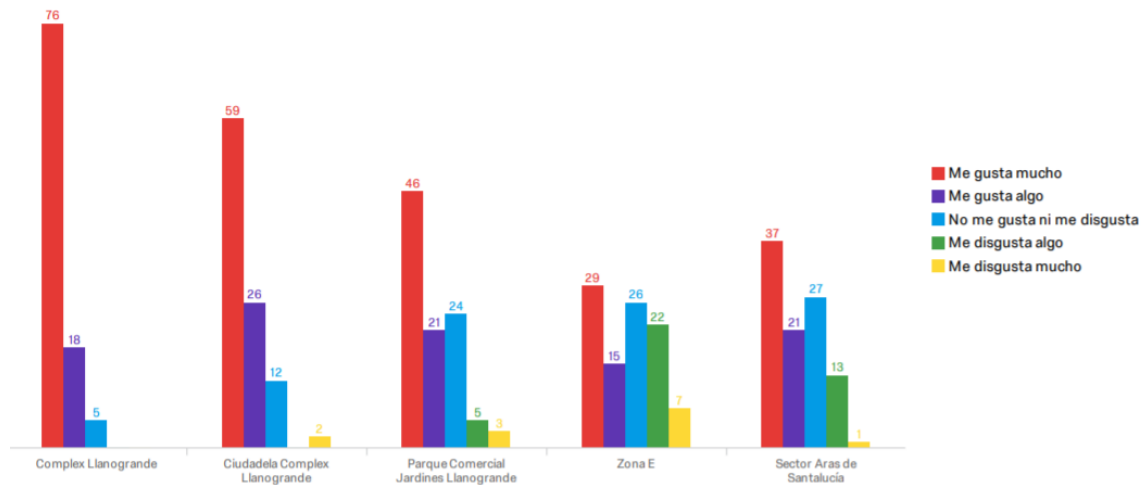
Gráfico 8: Factores relevantes del lugar donde toma las clases de baile



En orden de importancia, los factores que más se valoran por los encuestados del lugar donde asisten a las clases son, en primer lugar (con un 21%), los profesores; en segundo lugar tanto la ubicación como el tipo de personas que visitan el lugar (18%); en tercer lugar, el 16%, las instalaciones. El resto de factores (27%) juegan un papel menos importante como lo son los horarios, la metodología de las clases, el estilo de baile y las clases especiales. Se puede concluir que a las personas lo que más les interesa de una clase de baile son los profesores que dictan las clases, su nivel de profesionalismo y enseñanza y lo que menos valoran son las clases especiales.

7. ¿Qué tanto le gustan las siguientes ubicaciones para la academia de baile?

Gráfico 9: Ubicación academia de baile HALO



De la ubicación de Complex Llanogrande, 76% de los encuestados respondió que le gusta mucho, 18% que le gusta algo y 5% que no les gusta ni les disgusta. Ningún encuestado respondió que les disgusta algo o que les disgusta mucho, lo que indica que éste es una buena locación para la academia de baile.

De la ciudadela de Complex Llanogrande, el 59% respondió que le gusta mucho, el 26% que le gusta algo, el 12% que no le gusta ni le disgusta y el 2% que le disgusta mucho. Ningún encuestado respondió que le disgusta algo.

Del Parque Comercial Jardines de Llanogrande, 46% de los encuestados respondió que le gusta mucho, 24% que no le gusta ni le disgusta, 21% que le gusta algo, 5% que le disgusta algo y 4% que le disgusta mucho.

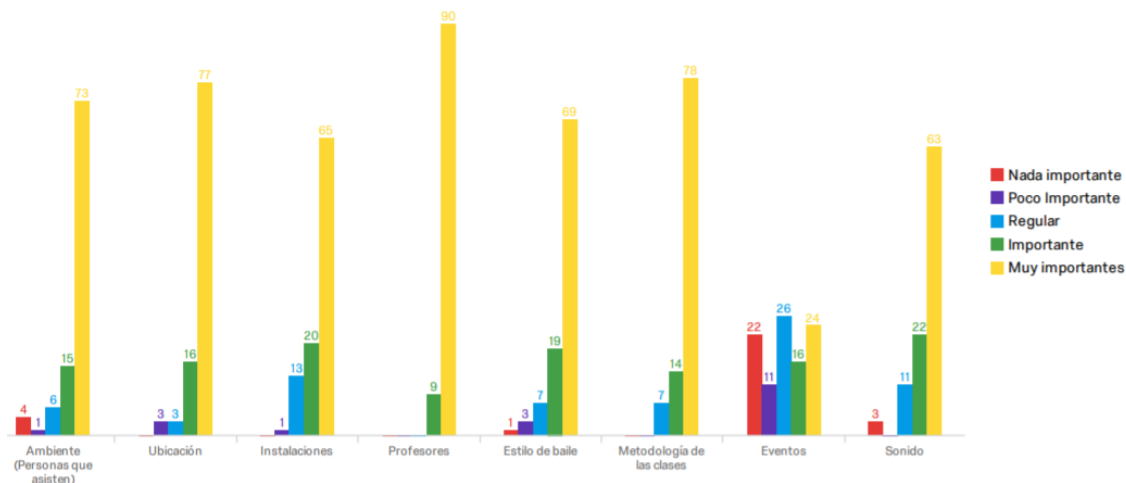
De Zona E, el 29% respondió que le gusta mucho, el 26% que no le gusta ni le disgusta, el 22% que le disgusta algo, el 15% que le gusta algo y el 7% que le disgusta mucho.

Del Sector Aras de Santa Lucía, 37% respondió que le gusta mucho, 27% que no le gusta ni le disgusta, 21% que le gusta algo, 13% que le disgusta algo y 1% que le disgusta mucho.

De esto se puede resaltar que la ubicación actual de la academia Halo (Ciudadela Complex Llanogrande) satisface las preferencias de los encuestados. Sin embargo, podría ser una mejor opción trasladarse a Complex Llanogrande pues hay un mayor porcentaje de encuestados con esta preferencia.

8. ¿Qué tan importantes son los siguientes factores a la hora de tomar la decisión de inscribirse a una clase de baile?

Gráfico 10: Factores importantes a la hora de elegir una academia

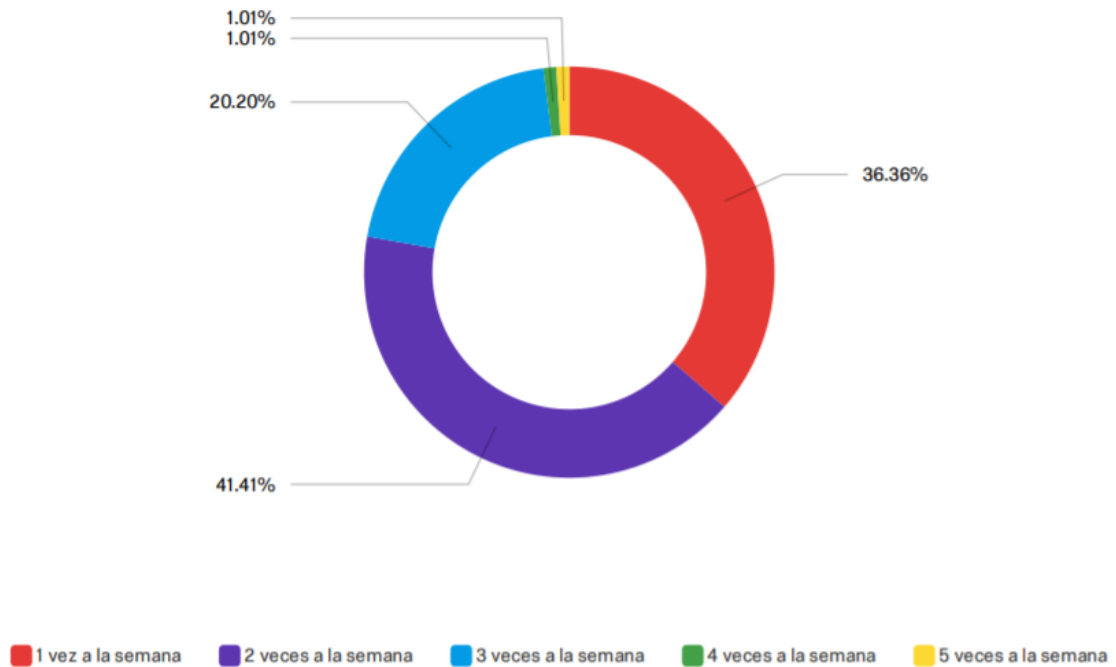


En general, se puede evidenciar que la mayoría de los factores son altamente importantes para los encuestados. Sin embargo, los resultados variados del factor “Eventos” muestran que enfocarse en mejorar las otras características sería de mayor valor para la mayoría de los encuestados y probablemente pueda llevar a que más personas estén interesadas en inscribirse a las clases.



9. Indique la frecuencia con la que asistiría a estas clases

Gráfico 11: Frecuencia de asistencia a las clases



En la pregunta 9, del total de las personas encuestadas, el 41.41%, asistiría a las clases de baile 2 veces a la semana; el 36.36% asistiría 1 vez a la semana; el 20.20% asistiría 3 veces a la semana y el 1.01% asistiría 4 veces a la semana al igual que las que asistirían 5 veces a la semana.

10. Teniendo en cuenta un rango de precios entre \$90.000 y \$300.000 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al mes por recibir estas clases de baile?

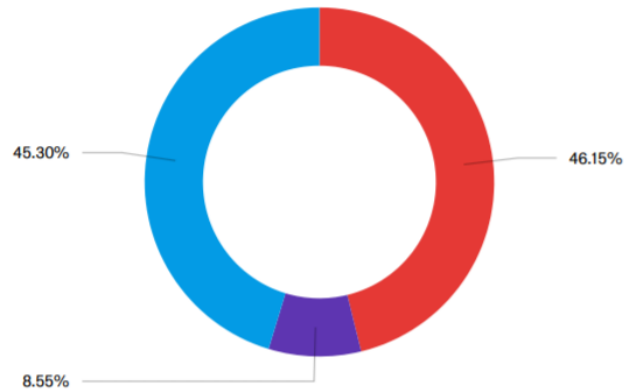
Gráfico 12: Precios dispuestos a pagar por número de clases asistidas a la semana



En un rango entre \$90.000 y \$300.000, los encuestados respondieron que por recibir una clase a la semana pagarían aproximadamente \$115.000 al mes, por recibir dos clases a la semana pagarían \$172.000 al mes y por recibir tres clases a la semana pagarían \$214.000 al mes.

## 11. Seleccione los horarios ideales para asistir a las clases

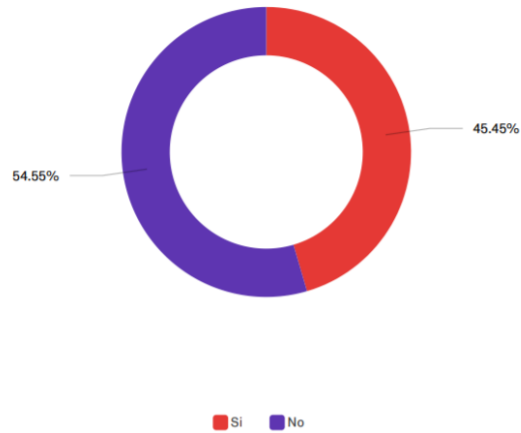
Gráfico 13: Horarios ideales para asistir a las clases



Para el 46.15% de los encuestados, los horarios ideales para asistir a las clases son en la mañana, entre las 7 y las 11 de la mañana; para el 45,30% son en la tarde, entre las 3 y las 7 de la tarde; y para el 8.55% los horarios ideales son al medio día, es decir, entre las 11 de la mañana y las 3 de la tarde.

12. ¿Le interesaría participar en cursos intensivos durante las vacaciones?

Gráfico 14: Cursos intensivos durante las vacaciones



Del total de personas encuestadas, el 54.55% respondió que sí le interesaría participar en cursos intensivos durante las vacaciones, mientras que el 45.45% respondió que no le interesaría. Esto indica que para los encuestados no es muy atractivo tener cursos intensivos, esto puede deberse a que la mayoría (63%) de los encuestados fueron personas adultas que no tienen vacaciones.



## 15. Edad / Edad de su hijo

Gráfico 17: Edad encuestados

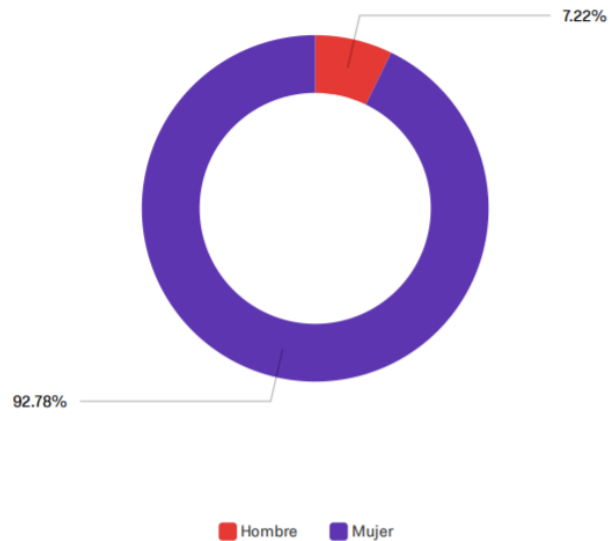


En cuanto a las respuestas obtenidas en la pregunta de edad, se observó que aproximadamente el 15% de los encuestados tienen entre 3 y 11 años, el 14% entre 12 y 18 años, el 30% entre 19 y 35 años y el 33% entre 36 y 55 años. El 4% de los encuestados estaba por fuera de la muestra definida (más de 55 años) y el otro 4% omitió esta pregunta.

Con lo anterior, cabe concluir que la mayor parte de encuestados, el 63%, tienen entre 19 y 55 años.

## 16. Género

Gráfico 18: Género encuestados



En la pregunta 16, el 92.78% del total de las personas encuestadas, son mujeres y el 7.22%, son hombres. Esto indica que las mujeres tienen mayor preferencia por bailar y que la academia de baile HALO debe hacer un muy buen trabajo para llamar la atención del público de los hombres.

17. ¿En qué sector vive? (Ejemplo: El Poblado, El Retiro, Llanogrande, etc)

Gráfico 19: Sector donde habitan los encuestados

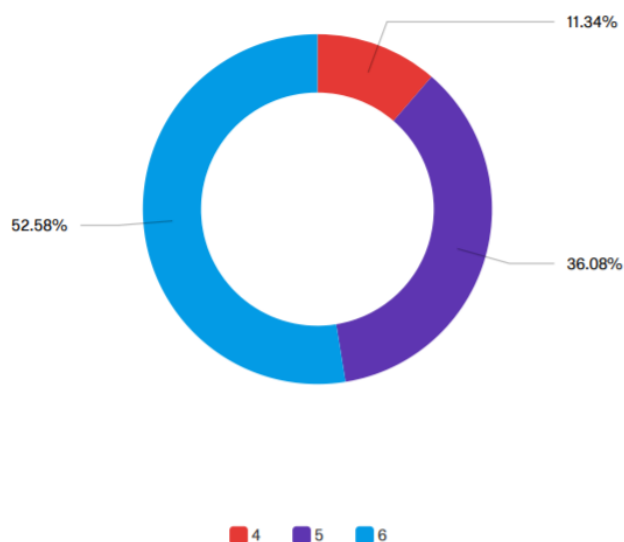


Según las respuestas de los encuestados, la mayoría vive en el sector de Llanogrande, seguido de El Retiro y El Poblado.



## 18. ¿A qué estrato socio económico pertenece?

Gráfico 20: NSE encuestados



De todas las personas encuestadas, 52.58% pertenece al estrato 6, 36.08% pertenece al estrato 5 y 11.34% pertenece al estrato 4.

A partir de la tabulación de respuestas y su respectivo análisis, se puede demostrar que el plan de negocio de la academia de baile definido inicialmente, se ajusta a las respuestas de los encuestados. Además se ve que hay una buena demanda por clases de baile en Llanogrande y que el público está dispuesto a pagar un precio acorde al que se tenía pensado por parte de HALO.

### **Validación del servicio**

Con el fin de validar el servicio, desde enero del 2019 se puso en marcha el negocio con un mercado pequeño y pocos horarios con el fin de ver que tan buena acogida podría tener. Luego de tres meses de estar operando en Wabi Yoga, lugar donde actualmente se ofrecen las clases de HALO mediante el alquiler del espacio por hora, la academia cuenta con 40 clientes. Los cuales el 38% pertenece al grupo de adultos (20-55 años), el 33% pertenece al grupo de “kids” (7-10 años) y el 28% a “teens” (12-18 años). Además, se ha visto una alta demanda para tener un grupo adicional destinado a niños de 3 a 6 años y, por otro lado, los grupos que se tienen de adultos y “teens” tuvieron la iniciativa de abrir otro grupo para tener una clase adicional a la semana, por lo que para el cuarto mes se tendrán dos grupos más (uno de adultos y otro de “teens”).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Con las clases especiales que se han hecho una vez al mes se ha tenido muy buena acogida, en cada clase se ha tenido un promedio de 20 personas. Estas clases llaman mucho la atención ya que son clases en donde se invitan profesores muy reconocidos y con mucha trayectoria en el baile, duran dos horas y por lo tanto tienen una metodología especial. Los clientes han manifestado mucho gusto por estas clases y cada vez esperan con ansias la siguiente.

Un aspecto relevante que se ha visto durante la validación del servicio es que los clientes quieren clases regulares de hora y media, ya que con una hora sienten que quedan empezados, les gustaría poder bailar más tiempo durante las clases.

- **Los proveedores**

La academia de Baile HALO actualmente no cuenta con proveedores, pues al ser un servicio donde se ofrecen clases de baile no se necesitan de elementos adicionales para el funcionamiento del negocio ya que son los profesores quienes brindan su conocimiento. Por el momento, HALO se encuentra operando en Wabi Yoga, local ubicado en Llanogrande que provee el espacio mediante el alquiler del salón por hora. El valor que Halo tiene que pagar por el alquiler del espacio es de \$65.000 por hora.

Más adelante cuando la academia esté operando en un local único se deben tener en cuenta proveedores para la adecuación del local y proveedores de servicios de energía y agua.

- **Los distribuidores (intermediarios)**

La academia de baile HALO no cuenta con distribuidores ya que el servicio se presta directamente a los clientes, en donde para obtener las clases visitan el local. Además, la academia no cuenta con clases de baile a domicilio ni clases personalizadas ya que la idea es que las personas disfruten de un espacio común en donde se relacionen y puedan divertirse con los demás.

- **Estrategia de mercadeo del negocio propuesto**

### **Marketing Mix para los productos o servicios del negocio propuesto:**

**Estrategia de Producto:** La academia de baile HALO ofrece clases de baile de estilos urbanos (Hip Hop, Reggaeton, Commercial Dance, Dancehall) para todas las edades (3 – 55) la estrategia de esta academia será siempre tener en cuenta su filosofía o “mantra”, pues a través de estas clases se pretende que las personas bailen para el alma, que lo hagan para ellas mismas, y puedan estar un lugar donde se sientan completamente en bienestar.

**Estrategia de Distribución:** La academia de baile HALO no cuenta ni contará con canales de distribución. Sin embargo, en cuanto a alternativas de penetración se pretende realizar eventos en colegios y diferentes espacios públicos en la zona de Llanogrande. Además, en un futuro se pretende tener reconocimiento a nivel internacional mediante alianzas con academias reconocidas en otros países, en donde las alumnas viajen a recibir clases.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

**Estrategia de Precios:** Para la estrategia de precio se hizo un análisis de los precios que ofrecían academias posicionadas en Medellín teniendo en cuenta el costo del servicio, el estrato socioeconómico del público objetivo de HALO, el poder adquisitivo del mercado de Llanogrande (basado en las encuestas), y el valor agregado que pueden percibir las personas de la zona por las instalaciones que tiene Wabi las cuales serán muy similares a las del local de HALO. Los clientes tendrán una conexión profunda con la marca a través de las experiencias ofrecidas por la academia. Sin embargo, los precios establecidos son justos ya que se quiere transmitir un equilibrio entre costo y beneficio de tal manera que los clientes se sientan cómodos con el valor que están pagando.

A continuación se muestran los precios que ofrece el mercado.

Tabla 11: Precios Play Dance

<b>Play Dance</b>	
<b>Sede Poblado</b>	
Matricula	
Mensualidad 1h/Semana	\$199.000
Mensualidad 2h/Semana	\$300.000
Mensualidad 3h/Semana	\$420.000
Mensualidad Ilimitada	\$555.000
<b>Sede Belen</b>	
Matricula	
Mensualidad 1h/Semana	\$141.000
Mensualidad 2h/Semana	\$220.000
Mensualidad 3h/Semana	\$300.000
Mensualidad Ilimitada	\$410.000
Matricula Adultos	\$75.000
Adultos 1h/Semana	\$75.000
Adultos 2h/semana	\$115.000
Adultos 3h/semana	\$160.000

*Fuente:* Play Dance, 2019

Tanto en la sede Poblado como en la sede Belén, Play Dance ofrece un 10% de descuento a los hermanos pagando los primeros 15 días del mes, un 10% si se paga la anualidad y para los hombres la matrícula es gratis. En la sede Belén si el alumno asiste dos o más veces a la semana a las clases obtiene la matrícula gratis.

Tabla 12: Precios PD Studio

<b>CLASE SUELTA</b> 1 HORA	<b>\$20.000</b>
<b>CLASE SUELTA</b> 1 HORA Y MEDIA	<b>\$25.000</b>
<b>4 HORAS</b> Valor hora: \$17.500	<b>\$70.000</b>
<b>8 HORAS</b> Valor hora: \$16.250	<b>\$130.000</b>
<b>12 HORAS</b> Valor hora: \$15.000	<b>\$180.000</b>
<b>20 HORAS</b> Valor hora: \$12.000	<b>\$240.000</b>
<b>30 HORAS</b> Valor hora: \$10.000	<b>\$300.000</b>

*Fuente:* Play Dance, 2019

Recientemente Play Dance abrió "PD STUDIO" en la sede Belén, para este estudio los precios que manejan es por horas.

Tabla 13: Precios Be Academy

<b>Be Academy</b>	
<b>Clases Adultos</b>	
Sin Matricula	
Clase Individual	\$27.000
4 Clases	\$96.000
8 Clases	\$163.000
<b>Clases Jóvenes</b>	
Matricula	\$258.000
2 clases	\$314.000

*Fuente:* Información sede el Tesoro Be Academy

Be Academy ofrece un descuento por pronto pago del 15% en la mensualidad por dos clases a la semana de jóvenes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 14: Precios The Rhoom

The Rhoom	
Tarifas	
Matricula	\$ 100.000
Clase Individual	\$ 20.000
Tarifas Mensuales	
4 Clases	\$ 75.000
Ilimitado	\$ 130.000

*Fuente:* Información The Rhoom

Tabla 15: Precios D90

D90	
Tarifas	
Matricula	\$ 45.000
Clase Individual	\$ 20.000
Tarifas Mensuales	
4 Clases	\$ 65.000
8 Clases	\$ 90.000
12 Clases	\$ 130.000
16 Clases	\$ 170.000
20 Clases	\$ 200.000
Tarifas Trimestrales	
4 Clases	\$ 165.000
8 Clases	\$ 250.000
12 Clases	\$ 375.000
16 Clases	\$ 490.000
20 Clases	\$ 570.000

*Fuente:* Información D90

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Teniendo en cuenta los precios del mercado y los costos, se establecieron los siguientes precios:

Tabla 16: Precios HALO



Tarifa Adultos		Tarifa Teens y Kids	
Matrícula	\$120.000	Matrícula	\$120.000
Clase Suelta 1 hora	\$25.000	Mensualidad 4 clases	\$90.000
Tiquetera 4 horas	\$90.000	Mensualidad 8 clases	\$170.000
Tiquetera 8 horas	\$170.000		
Tiquetera 12 horas	\$240.000		

Fuente: Elaboración propia (HALO).

Tanto para adultos, como para teens y kids se manejan los mismo precios, la diferencia es que a los adultos se les entrega una tiquetera que tiene una duración de cinco semanas y tienen la flexibilidad de asistir a cualquiera de las clases ofrecidas durante la semana; mientras que para los otros grupo la duración es de un mes y estos deben asistir a un horario fijo.

Durante los meses de enero y febrero la matrícula fue totalmente gratis, esta estrategia se replicará en el momento de abrir HALO en un local independiente. Además, para los alumnos que se inscriban junto a sus hermanos (3) se les otorga un 10% de descuento en sus mensualidades. También se ofrecerán otras estrategias de pago como planes de referidos, descuento por pronto paga y por pago adelantados cuando se tenga un local independiente con el fin de captar muchos más clientes.

Si se llegan a presentar guerras de precio HALO utilizará estrategias con los plazos de pago, es decir que el cliente tenga la oportunidad de tener un plazo para realizar los pagos de las mensualidades y además se podrá disminuir el precio a quienes paguen hasta un trimestre.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

**Estrategia de Promoción:** Al querer crear una conexión profunda con los clientes para HALO es muy importante premiar la fidelidad de estos, se han usado y se usarán estrategias como regalo de mensualidades, pases para las clases especiales, regalo de uniformes, entre otros. También se pretende crear un plan de fidelización “estrellas HALO”, en donde por pequeñas acciones los clientes vayan acumulando estrellas y puedan reclamar ciertos premios según el número de estrellas acumuladas.

Además en las clases especiales se generan “momentos wow”, es decir momentos que generan mucha recordación de marca, en cada una de estas clases se usa una estrategia de recordación como rifas, premios, actividades de conexión, momentos para compartir a través de un algo o un brunch, etc.

Otra estrategia de promoción muy importante es a través de las influenciadoras, personas que mueven mucho a nuestro público objetivo y que pueden influir en la decisión de compra de los clientes. A estas influenciadoras se les invitará a conocer la academia mediante el obsequio de una mensualidad o de pases gratis para las clases especiales.

Como se mencionó, se tienen y tendrán unas estrategias de descuento por pronto pago, por número de hermanos inscritos en la academia y en el caso de aperturas, estrategias de plan de referidos y matrícula gratis para los primeros inscritos.

**Estrategia de Comunicación:** Hoy en día las redes sociales juegan un papel fundamental en el día a día de las personas. A través de estas se puede dar a conocer el negocio e informar acerca de las clases y servicios ofrecidos, horarios, profesores, lugar y eventos especiales. Este medio es el más idóneo para el negocio puesto que a través de las redes las personas se entran con inmediatez de lo que está pasando en la academia, pueden informarse constantemente e interactuar directamente con la academia.

Además, el voz a voz es sumamente importante ya que se dan a conocer las clases a partir de la experiencia de otros consumidores. Los folletos son otra manera de promocionar la academia de baile pues contienen toda la información necesaria y además tienen muy buen alcance, estos son ideales para repartir en los centros comerciales, colegios (muy útil ya que muchos niños aún no manejan redes sociales y pueden estarse a través de estos y llevar la información a sus hogares) y lugares públicos de la zona.

**Estrategia de Servicio:** Al negocio ofrecer un servicio es fundamental que este sea excelente en todo su proceso. Es por esto que desde que el cliente interactúe con la academia se debe usar una estrategia en donde se genere empatía con el cliente, para esto todo el personal debe estar capacitado para tener un muy buen trato con todas las personas que tengan contacto con HALO. Mientras se ofrecen las clases los profesores deben ser pacientes con los alumnos, responder a las dudas que tengan, ayudarlos en lo que necesiten y sobretodo la ética debe estar siempre presente. Ocasionalmente, se ofrecerá un valor agregado mediante pequeños obsequios luego de las clases y mediante las actividades extras que se realicen con los alumnos.

Es indispensable tener una estrategia para quejas y reclamos, en donde se escuche siempre al cliente y el problema se pueda solucionar con un obsequio o acción, de tal manera que las quejas

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

se gestionen correctamente con el cliente ya que si se resuelve el problema con rapidez este cliente se sentirá incluso más satisfecho que antes. Además, su retroalimentación sobre la causa del disgusto sirve para ayudar al negocio a mejorar.

- **Proyección de ventas:**

Del estudio de mercado se encontró que hay una alta atraktividad hacia las clases de baile propuestas. Como se mostró en el estudio de mercado, el 79% de los encuestados afirmó que estaría interesado en asistir a clases de baile de estilo urbano en Llanogrande, mientras que el 21% restante no tiene ningún interés en asistir. Además, del total de personas encuestadas, el 60.61% menciona no tomar clases en la academia de baile Halo o en alguna otra academia del Oriente Antioqueño.

De las 79 personas que contestaron que estarían interesados en asistir a clases de baile en el Oriente Antioqueño, 40 ya han tomado alguna clase en HALO. Por lo tanto, se tiene una demanda desatendida de 39 personas que les gustaría tomar clases de baile. Esta cifra se tendrá en cuenta para el crecimiento del mercado del primer año de operación. De esto se puede decir que se espera capturar el 51% de esta demanda (39). Además, la idea es retener el mercado capturado en la etapa de validación el cual es de 40 personas, teniendo así 60 personas en el primer año.

Actualmente la academia cuenta con un promedio de 40 clientes y unos ingresos promedio de \$5'200.000 al mes. Teniendo en cuenta lo anterior se espera que el número de clientes para el primer año de operación sea de 60 personas. Para el segundo año se espera capturar el 100% de esta demanda logrando así un mercado de 78 personas. Para el resto de los años se realizó el cálculo de los ingresos con un incremento en los precios basados en el IPC proyectado (Bancolombia, 2019). Además, teniendo en cuenta el crecimiento que tendría el negocio año a año basándose en estos supuestos y el crecimiento de los ingresos que han tenido otros estudios similares (Maya Martínez, 2017), (Castro Hincapié, 2013), (Silva, 2015).

Tabla 17: Proyección ventas estudio de mercado

	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Personas	60	78	108	140	154
% Crecimiento Personas		30%	38%	30%	10%
Ingresos	\$ 122.906.246	\$ 160.572.582	\$ 208.383.627	\$ 260.277.859	\$ 300.642.754

*Fuente:* Elaboración propia

Más adelante, en el estudio financiero se harán detalladamente las proyecciones teniendo en cuenta otras variables importantes.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

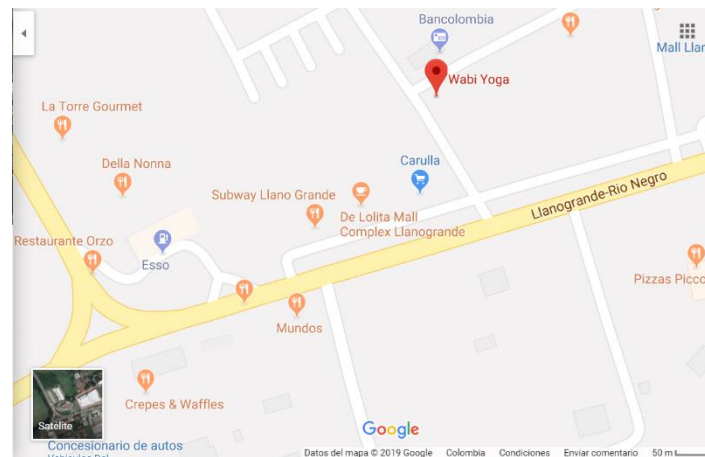


### 3.4 ANÁLISIS TÉCNICO - OPERATIVO

#### 3.4.1 Localización del negocio

Actualmente el negocio se encuentra en etapa de validación ofreciendo sus clases en Wabi Yoga, la ubicación estratégica de este lugar ha sido un gran factor para el éxito que ha tenido la academia durante sus tres meses de validación debido a que esta se encuentra ubicada en un lugar de mucho tránsito y flujo de personas que viven en la zona. Por esto y por la investigación previa del sector se definió que HALO tendrá su localización en un lugar cercano a este.

Gráfico 21: Mapa ubicación Wabi Yoga



*Fuente: Google Maps 2019*

Para la localización se deben analizar los posibles lugares para ubicar el negocio teniendo en cuenta un lugar muy estratégico para clientes, ya que como se encontró en el estudio anterior para los clientes es fundamental la facilidad de acceso a la academia, además de que esta cuente con excelentes instalaciones y buenos parqueaderos.

Teniendo en cuenta los dos aspectos de la localización (macro-localización y micro-localización), para la macrolocalización se definió la zona de Llanogrande ya que es el sector donde se pretende desarrollar el plan de negocio debido a las oportunidades que presenta para la academia de baile seguido del alto crecimiento económico del municipio de Rionegro que claramente se refleja en el alto flujo en la zona de Llanogrande y su potencial de crecimiento.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Gráfico 22: Mapa Llanogrande



Fuente: Google Maps, 2019

Teniendo en cuenta que el mercado objetivo pertenece a los estratos 5 y 6 y que Llanogrande es un lugar de paso para muchas actividades de los habitantes del Oriente Antioqueño pertenecientes a estos estratos, en las encuestas se definieron cinco lugares estratégicos para la localización del negocio (Complex Llanogrande, Ciudadela Complex Llanogrande, Parque Comercial Jardines de Llanogrande, Zona E y Sector Aras de Santa Lucía).

Según las encuestas, los lugares con mayor preferencia son Complex Llanogrande, Ciudadela Complex Llanogrande y Centro Comercial Jardines de Llanogrande. Teniendo en cuenta estos resultados se llevará a cabo la micro-localización evaluando diferentes factores con el fin de obtener la localización idónea a través de una ponderación de dichos factores.

Gráfico 23: Mapa Ubicación Ciudadela Complex, Complex y Jardines Llanogrande



Fuente: Google Maps, 2019

Dichos lugares se encuentran ubicados dentro de la delimitación del mapa anterior. Dado que la ubicación geográfica de estos es la misma, la decisión de localización dependerá de otros factores como costos de alquiler, tránsito de personas, ambiente de lugar, entre otros.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 18: Ponderación Localización del negocio

Factor	Peso	Complex Llanogrande		Ciudadela Complex Llanogrande		Jardines Llanogrande	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Costo Alquiler por m <sup>2</sup>	0,25	3	0,75	5	1,25	2	0,5
Costo Servicios Públicos	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Tránsito de Personas	0,13	4	0,52	2	0,26	5	0,65
Ambientación Lugar	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Perfil del Cliente	0,18	4	0,72	4	0,72	5	0,9
Servicio Parqueadero	0,20	4	0,8	4	0,8	5	1
<b>Puntaje Total</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>3,60</b>	<b>23</b>	<b>3,99</b>	<b>24</b>	<b>3,86</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

Los tres lugares tuvieron una ponderación muy aproximada debido a que estos presentan características muy similares. Sin embargo, Ciudadela Complex Llanogrande obtuvo la mayor ponderación debido en su mayoría al costo del alquiler por m<sup>2</sup> seguido de la ambientación el lugar.

- **Distribución de la planta / local**

Para la búsqueda del local se deben tener en cuenta las siguientes especificaciones necesarias para el funcionamiento de la academia:

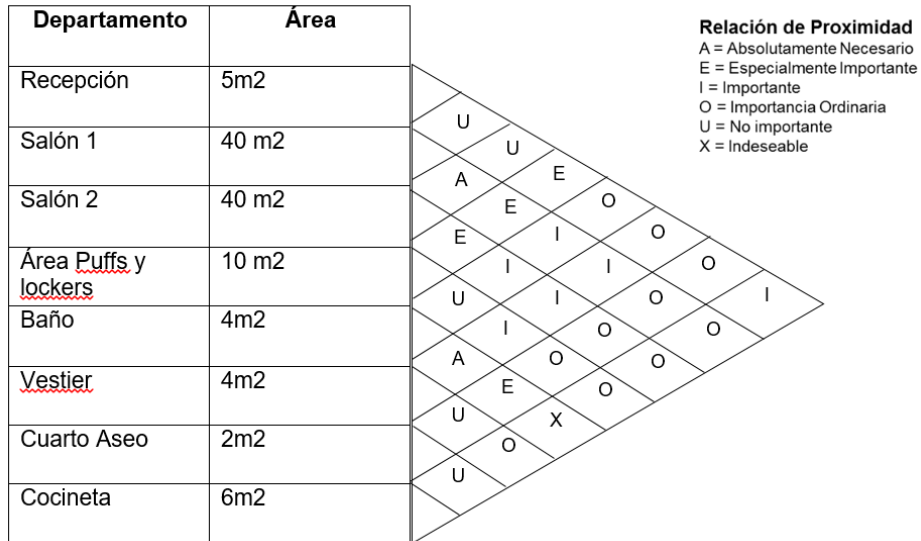
- La dimensión del local debe ser entre 100m<sup>2</sup> y 140m<sup>2</sup>
- El piso de los salones debe ir en madera
- Es muy importante que el local quede en un primer piso de tal manera que haya contacto con la naturaleza
- El local debe contar con un salón de 80m<sup>2</sup>, este debe tener una puerta corrediza de tal manera que al cerrarla queden dos salones de 40m<sup>2</sup>

Para determinar la distribución de las instalaciones se utilizó la metodología “Systematic Layout Planning”, desarrollada por Richard Muther (Vallhonrat, 1991).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

A continuación se presenta una tabla relacional con los departamentos de la academia.

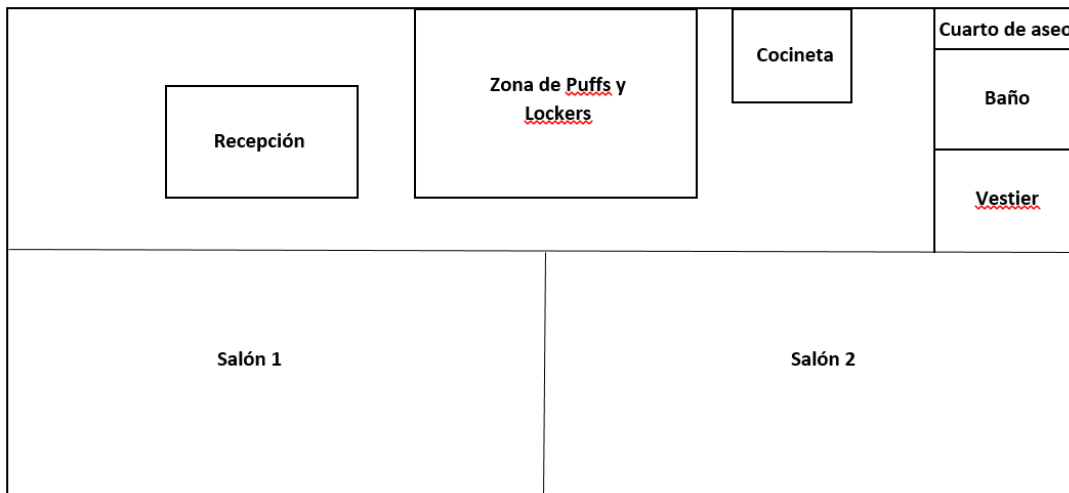
Gráfico 24: Tabla relacional SLP



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico 24 se presenta el diseño del local, teniendo en cuenta la tabla de relaciones y las especificaciones necesarias para la adecuación de este.

Gráfico 25: Diseño distribución planta



Fuente: Elaboración Propia

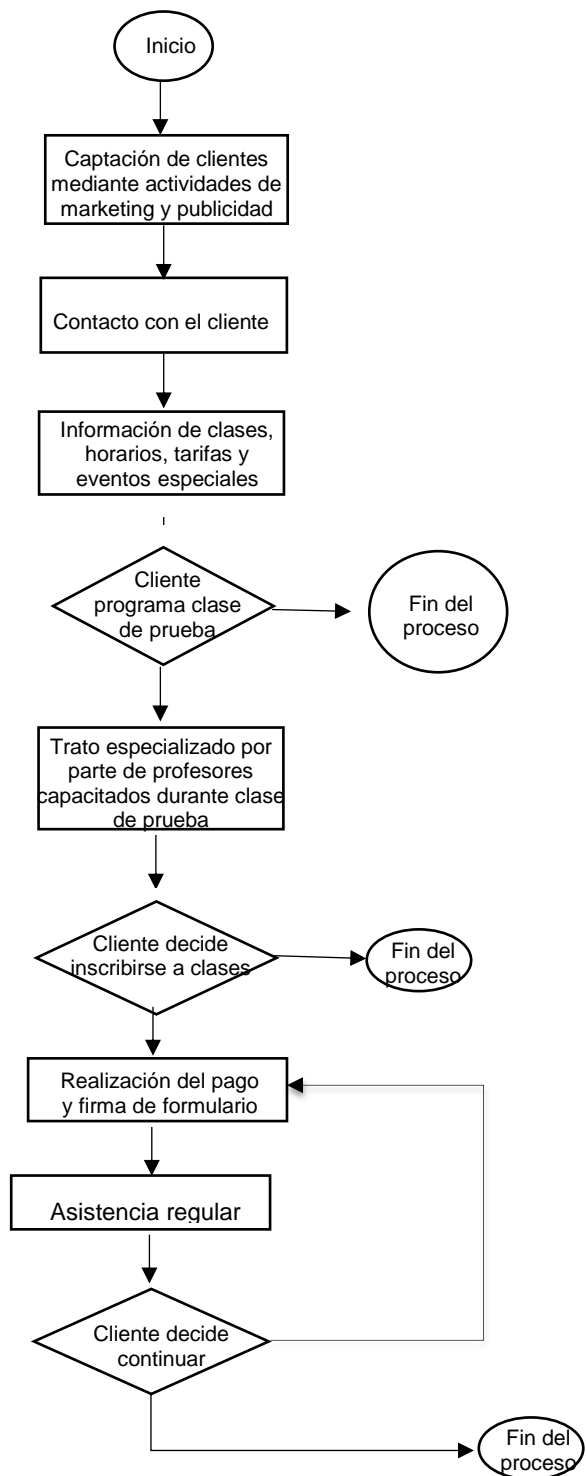
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

La entrada a la academia será por la recepción en donde se tendrá una persona encargada de dar toda la información de horarios, tarifas, eventos, entre otros. La zona de “puffs y lockers” será la zona de bienestar en donde los clientes puedan pasar el tiempo que deseen, dentro de esta zona tendrán a su disponibilidad té, agua y café, además de diferentes pasatiempos. La cocineta, como se mencionó tendrá un área de 6m<sup>2</sup>, es una cocina pequeña y práctica para guardar y lavar utensilios del té y café. En el cuarto de aseo se guardarán todos los elementos para el aseo del local. Los dos salones tendrán una división con una puerta corrediza de manera que al abrirla quede un único salón de 80m<sup>2</sup>, esto con el fin de poder tener dos clases simultáneas y tener disposición de un buen salón para eventos.

### **3.4.2 Los procesos del negocio**

Para la prestación del servicio, primero se deben captar clientes mediante actividades de marketing y publicidad. Una vez el cliente se entere de la academia se le suministrará información acerca de las clases, horarios y tarifas; además de los eventos ofrecidos por HALO. En el momento de suministrar esta información es fundamental ofrecer una clase de prueba gratis de tal manera que el cliente no se sienta comprometido a pagar una matrícula y mensualidad sin antes probar el servicio. Una vez se le da toda la información, se prosigue a programar la clase de prueba si el cliente los desea y se toman todos los datos de contacto del cliente para ingresar a la base de datos. Luego, el cliente asiste a su clase de prueba, en esta clase los profesores de HALO están capacitados para que le presenten mucha atención al cliente, atiendan a sus dudas, y generen un ambiente comfortable con él. Tras el cliente tener la clase de prueba se hace un seguimiento acerca del servicio, se le pregunta cómo se sintió y qué tal le pareció la clase, de manera que se define si quiere continuar bailando con la academia. Después de que el cliente decide continuar asistiendo a las clases se lleva a cabo el proceso de pago, en donde se realiza el cobro de la matrícula y mensualidad/tiquetera según el tipo de cliente. Al realizar el pago el cliente debe firmar un formulario en donde se informan todas las especificaciones que se deben cumplir al pertenecer a la academia. Una vez efectuados los pasos anteriores, el cliente asiste regularmente a sus clases durante un mes o 5 semanas (según tipo de cliente) y luego de cumplir el período se vuelve a realizar el pago.

Gráfico 26: Proceso de la academia



Fuente: Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

### 3.4.3 Insumos: Necesidades y requerimientos

Con el fin de llevar a cabo el objetivo del negocio, se identificaron, cuáles insumos son necesarios para la contribución y apoyo del servicio final.

#### Materias primas e insumos

Los únicos insumos que se necesitan para la prestación del servicio son instrumentos que apoyen la danza creativa como aros “ula-ula”, mats, pañoletas y lazos. Estos instrumentos son útiles para las clases de iniciación a la danza con niños de los 3 – 6 años y las clases de kids con niños de 7-10 años.

Tabla 19: Materias Primas e Insumos

<b>MATERIAS PRIMAS E INSUMOS</b>			
<b>Insumo</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Ula – ula	\$20.000	15	\$300.000
Mat	\$30.000	15	\$450.000
Pañoleta	\$2.000	15	\$30.0000
Lazos	\$25.900	15	\$388.500
<b>TOTAL</b>			<b>\$1'168.500</b>

*Fuente:* Elaboración propia, partiendo de (Mercado Libre, 2019),(Home Center, 2019).

#### Tecnología

Tabla 20: Software

<b>TECNOLOGÍA</b>			
<b>Insumo</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Ventiladores	\$206.000	3	\$618.000
Equipo de Sonido SONOS	\$1'500.000	2	\$1'500.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$2'118.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia, partiendo de (Amazon, 2019).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## Muebles oficina / local

Tabla 21: Muebles Oficina

<b>DOTACIÓN LOCAL</b>			
<b>Insumo</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Escritorio	\$300.000	1	\$300.000
Silla escritorio	\$170.000	1	\$170.000
Celular	\$800.000	1	\$800.000
Computador portátil (Incluye Microsoft)	\$2.6000	1	\$2.600.000
Mesa	\$200.000	1	\$200.000
Lockers	\$600.000	1	\$600.000
Puffs	\$150.000	10	\$1'150.000
Lámparas de techo	\$389.000	3	\$1'167.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$7'337.000</b>

Fuente: Elaboración propia, partiendo de (Amazon, 2019), (Ambiente Gourmet, 2019), (Home Center, 2019).

## Adecuación local

Tabla 22: Adecuación local

<b>Suministro</b>	<b>Valor suministro + Instalación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Total</b>
Pintura	\$ 12.000	300	m2	\$ 3.600.000
Piso laminado	\$ 95.200	99	m2	\$ 9.424.800
Baldosa	\$ 50.000	12	m2	\$ 600.000
Zócalo	\$ 12.000	40	m	\$ 480.000
Espejo	\$ 150.000	91	m2	\$ 13.650.000
Puerta	\$ 444.000	4	un	\$ 1.776.000
Puerta entrada	\$ 2.920.000	1	un	\$ 2.920.000
Puerta corrediza	\$ 750.000	1	un	\$ 750.000
Ventanería	\$ 1.750.000	6	un	\$ 10.500.000
Iluminación	\$ 12.000.000	1	un	\$ 12.000.000
Lavanamos + Sanitario	\$ 350.000	1	un	\$ 350.000
Lavadero	\$ 300.000	1	un	\$ 300.000
Cocineta	\$ 670.000	1	un	\$ 670.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 57.020.800</b>

Fuente: Elaboración propia, partiendo de (Home Center, 2019), (ARK IDEAS, 2019), (Indisoluble, 2019).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



## Servicios

Tabla 23: Servicios

<b>Insumo</b>	<b>Precio / mes</b>
Internet	\$180.000
Electricidad	\$150.000
Acueducto y alcantarillado	\$120.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$450.000</b>

*Fuente:* Elaboración propia, partiendo de (TIGO, 2019), (EPM, 2019).

### 3.4.4 Planificación del tamaño (capacidad) del negocio

Se espera que la capacidad instalada vaya incrementando progresivamente a medida que se realicen mayores inversiones y se vaya posicionando la marca logrando capturar más mercado.

Como HALO es una academia de baile, la capacidad instalada y ociosa se mide a través del número de clases ofrecidas a la semana y el número de personas asistentes. A continuación se muestra la relación de estas según la demanda proyectada encontrada en el estudio de mercado y otros estudios similares (Maya Martínez, 2017), (Castro Hincapié, 2013), (Silva, 2015), y capacidad deseada.

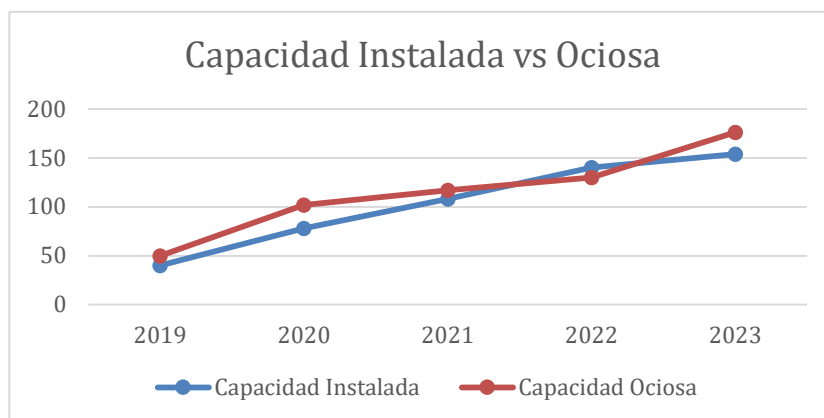
Tabla 24: Capacidad Instalada vs Ociosa

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Número de clases</b>	6	12	15	18	22
<b>Capacidad Instalada</b>	40	78	108	140	154
<b>Capacidad Ociosa</b>	50	102	117	130	176

*Fuente:* Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Gráfico 27: Capacidad Instalada vs Ociosa



Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.5 Calendario de inversiones

Tabla 25: Calendario de Inversiones

Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ula - ula	\$ 300.000	-	-	-	-	
Mat	\$ 450.000	-	-	-	-	
Pañoleta	\$ 30.000	-		-		-
Lazos	\$ 388.500	-	-	-	-	
Ventiladores	\$ 618.000	-	-	-	-	\$ 618.000
Equipo de Sonido SONOS	\$ 1.500.000	-	-	-	-	\$1.500.000
Escritorio	\$ 300.000	-	-	-	-	-
Silla escritorio	\$ 170.000	-	-	-	-	-
Celular	\$ 800.000	-		-		\$ 800.000
Computador	\$ 2.600.000	-	-	-	-	\$ 2.600.000
Mesa	\$ 200.000	-	-	-	-	-
Lockers	\$ 600.000	-	-	-	-	-
Puffs	\$ 1.150.000	-	-	-	-	-
Lámpara de techo	\$ 1.158.000	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>\$ 12.562.236</b>	<b>\$ 2.297.736</b>	<b>\$ 3.127.736</b>	<b>\$ 2.297.736</b>	<b>\$ 3.127.736</b>	<b>\$5.518.000</b>

Fuente: Elaboración propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## 3.5 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

### 3.5.1 Concepto del Negocio

**Nombre Comercial:** HALO

**Descripción:** Academia de baile de estilos urbanos (Hip Hop, Reggaeton, Commercial Dance, Dancehall) dirigida a niños, jóvenes y adultos de los estratos 5 y 6. Un espacio para que las personas bailen para su bienestar personal y sientan las emociones que genera bailar como desconexión, anti-estrés y felicidad. Además, se relacionen con los demás, liberen y expresen sentimientos a través de movimientos, aumente su confianza y seguridad y contribuyan a su salud mental.

**Ubicación:** Actualmente en Ciudadela Complex Llanogrande, cuando HALO tenga su propio local la ubicación será muy cerca de esta ubicación.

### 3.5.2 Misión y visión de la empresa

**Visión:** Para el 2023 HALO será la mejor academia de baile en el Oriente Antioqueño, reconocida por el alto nivel de profesionalismo y la contribución a la salud mental, al bienestar y a la felicidad de los alumnos.

**Misión:** Ofrecer clases de ritmos urbanos a niños, jóvenes y adultos en donde se refleje nuestro mantra “baila para el alma”, de manera que las personas bailen para ellas mismas, liberen y expresen sentimientos a través del baile. Ofreciendo un espacio incluyente, en el cual las personas se sientan parte de un mismo propósito, se relacionen con los demás y se sientan a gusto para estar en el lugar el tiempo que deseen.

### 3.5.3 Objetivos de la empresa

**General:** Brindar las mejores clases de baile que permitan a los alumnos mejorar su rendimiento y a la vez aumentar su confianza y seguridad. Teniendo siempre en cuenta la filosofía de la empresa “baila para el alma” de manera que los alumnos se sientan siempre en bienestar.

**Específicos:**

- Darse a conocer por medio de publicidad a través de redes sociales y voz a voz.
- Posicionar la academia en el mundo de la danza y en el Oriente Antioqueño
- Proporcionar un espacio para que los alumnos se relacionen entre ellos, liberen y expresen sus sentimientos
- Contribuir a la salud mental, al bienestar y a la felicidad de los alumnos.
- Ofrecer experiencias únicas en donde los alumnos se sientan parte de una comunidad.
- Tener un desempeño financiero sostenible y rentable.
- Mostrar una responsabilidad social y ética ante todos los públicos de interés.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

### 3.5.4 Análisis MECA

Para la realización de este análisis, se deben seleccionar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se consideren más importantes y asociarles acciones con el fin de mantenerlas, explotarlas, corregirlas o afrontarlas según sea el caso. Este análisis MECA, que se presenta a continuación, se basa en la situación actual del negocio HALO que se encuentra en etapa de validación.

- **Mantener (fortalezas):** Se debe mantener el alto nivel de experiencia de los profesores, brindándoles cursos, congresos y capacitaciones cada 6 meses o cada año. Además, se debe mantener la ubicación actual de la academia debido a que es muy central y muy concurrida tanto por los habitantes como por los visitantes del Oriente Antioqueño; esto se debe hacer por medio de un contrato a largo plazo y una buena relación con el arrendador.
- Con respecto al plan de negocio, una fortaleza es, que el negocio ya entró en la fase de “validación”, dado que en la actualidad HALO ofrece clases de baile y está en contacto con clientes y profesores reales, lo que ayuda en la elaboración y validación de este plan, porque partes de éste ya tienen “contacto” con el mercado y sus actores.
- **Explotar (oportunidades):** La oportunidad que se debe explotar es la poca competencia que hay en el Oriente Antioqueño, haciendo mucha publicidad para atraer nuevos consumidores en el mercado. Esta es una estrategia relativamente más fácil de aplicar en un mercado poco concentrado ya que hacer que clientes de la competencia cambien de academia es más difícil que atraer a consumidores totalmente nuevos en el mundo de la danza.

Otra oportunidad que se debe explotar es la tendencia a un estilo de vida saludable, haciendo siempre énfasis en el mantra de la academia “Baila para el alma” en todo su marketing. Resaltar el foco de la academia el cual incluye el bienestar personal y la salud mental.

- **Corregir (debilidades):** La imagen de la academia todavía es poco reconocida, es por esto que se debe corregir. Se debe hacer mucha más publicidad tanto en redes como a través del voz a voz. También se podría hacer alianzas o eventos con otras marcas reconocidas para poco a poco lograr el reconocimiento de la academia.
- **Afrontar (amenazas):** La amenaza más importante para la academia es la alta competencia que tendría si academias muy posicionadas en Medellín como Play Dance y Be Academy deciden abrir mercado en Llanogrande. Para esto la academia deberá tener clientes muy fidelizados con una conexión profunda con la marca.

### 3.5.5 Grupo emprendedor y su caracterización

Juliana Cardona Escobar, estudiante de Ingeniería Administrativa de décimo semestre es la creadora de la academia de baile HALO. Juliana tiene experiencia en el mundo de la danza ya que baila desde los 11 años hasta el día de hoy. Debido a su formación integral en Ingeniería Administrativa, Juliana es una persona con los conocimientos y las habilidades para llevar a cabo este negocio y liderarlo de la mejor manera posible. Hoy en día la academia opera en “Wabi Yoga” y Juliana se hace cargo de todos los temas administrativos y de capacitación a profesores, además cuenta con una persona con más de 20 años de experiencia en mercadeo y con un equipo de profesores con buena trayectoria. Hoy en día el equipo de HALO está formado por 5 personas, pero se espera que este crezca a medida que vaya creciendo el mercado.

### 3.5.6 Descripción de los cargos

<b>Cargo:</b>	Administrador
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hacer el mejor uso de los recursos y liderar al equipo de trabajo.</li></ul>
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrar el local</li><li>• Administrar los recursos (implementos de trabajo, empleados e instalaciones)</li><li>• Liderar al equipo de trabajo</li><li>• Planear, organizar o crear estrategias</li><li>• Buscar alianzas</li><li>• Revisar los estados financieros</li></ul>
<b>Habilidades/Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento en administración y mercadeo</li><li>• Liderazgo</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Amabilidad</li><li>• Seguimiento al detalle</li></ul>

<b>Cargo:</b>	Secretaria
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser el soporte del líder y facilitarle el trabajo para que se pueda enfocar en las funciones más prioritarias</li></ul>
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ayudar en las funciones del administrador</li></ul>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que todos los alumnos realicen el pago de las clases</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Atender llamadas y asegurarse de otorgar toda la información de la academia de manera correcta.</li> <li>• Asegurarse que haya disponibilidad de todos los insumos de aseo, oficina y agua</li> <li>• Recibir a los alumnos</li> </ul>
<b>Habilidades/Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en administración y mercadeo</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Expresión verbal y corporal</li> </ul>

<b>Cargo:</b>	Profesor (Honorarios)
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar a los alumnos las diferentes técnicas de baile y acompañarlos en su proceso formativo.</li> </ul>
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar y entrenar a sus alumnos en danza urbana</li> <li>• Crear coreografías</li> <li>• Enseñar técnicas del baile</li> <li>• Fomentar la coordinación</li> <li>• Aumentar o mantener la pasión por el baile</li> </ul>
<b>Habilidades/Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de más de 3 años en danza</li> <li>• Motivación</li> <li>• Buen comunicador</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Respeto</li> </ul>

<b>Cargo:</b>	Contador (Honorarios)
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar información financiera confiable</li> </ul>
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los informes contables</li> <li>• Pagar los impuestos</li> </ul>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

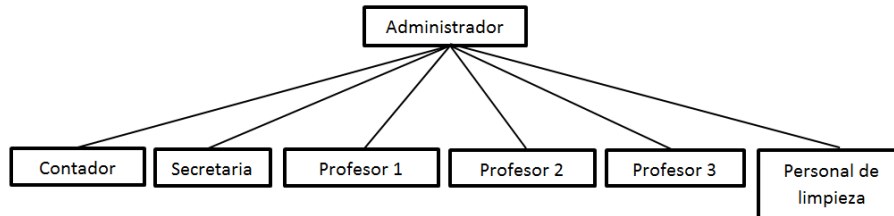
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los estados financieros</li> <li>• Hacer todos los pagos en los que incurre la academia</li> </ul>
<b>Habilidades/Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de más de 3 años</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Capacidad de análisis financiero</li> <li>• Conocimiento de normas de impuestos</li> <li>• Buena relación con bancos</li> </ul>

<b>Cargo:</b>	Personal Limpieza
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que el local siempre esté limpio y organizado</li> </ul>
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar diariamente todas las áreas de la academia</li> <li>• Limpiar muebles</li> <li>• Vaciar papeleras</li> <li>• Reponer el material de aseo (jabón, papel higiénico)</li> </ul>
<b>Habilidades/Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptividad</li> <li>• Disposición</li> <li>• Facilidad de adaptación</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Discreción</li> <li>• Honestidad</li> </ul>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

### 3.5.7 Estructura organizacional y organigrama

Gráfico 28: Organigrama



*Fuente:* Elaboración Propia

Se considera que la empresa debe implementar una estructura organizacional funcional ya que cada empleado tiene claramente definidas sus funciones y todos le reportan al administrador. El administrador contará con un apoyo de marketing y ventas externo para el buen posicionamiento de la marca.

### 3.5.8 Gastos de administración y nómina

**Gastos de administración:**

Tabla 26: Gastos de administración

CONCEPTO	VALOR MENSUAL
Arriendo	\$1.500.000
Implementos de aseo	\$540.536
Implementos de cocina	\$670.000
Papelería	\$367.200
Internet	\$180.000
Electricidad	\$150.000
Acueducto y alcantarillado	\$120.000

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



<b>TOTAL</b>	<b>\$3.527.736</b>
--------------	--------------------

*Fuente:* Elaboración propia, partiendo de (TIGO, 2019), (EPM, 2019), (EXITO, 2019).

### Gastos de nómina:

Tabla 27: Gastos de nómina

<b>Concepto</b>	<b>%</b>	<b>Administrador</b>	<b>Secretaria</b>	<b>Personal Aseo</b>
Personal	-	1	1	1
Salario/mes	-	\$ 1.734.075	\$ 867.037	\$ 867.037
Prima	8,33%	\$ 144.448,44	\$ 72.224,22	\$ 72.224,22
Cesantías	8,33%	\$ 144.448,44	\$ 72.224,22	\$ 72.224,22
Intereses Cesantías	1%	\$ 17.340,75	\$ 8.670,37	\$ 8.670,37
Vacaciones	4,17%	\$ 72.310,92	\$ 36.155,46	\$ 36.155,46
Dotación	3 veces año	-	\$ 17.500	\$ 17.500
Seguridad social (salud y pensión)	20,50%	\$ 355.485,36	\$ 177.742,68	\$ 177.742,68
Aportes Parafiscales	4%	\$ 69.363,00	\$ 34.681,50	\$ 34.681,50
Auxilio de transporte	-	\$ 101.787	\$ 101.787	\$ 101.787
<b>Total Mensual</b>		<b>\$ 2.639.258</b>	<b>\$ 1.388.022</b>	<b>\$ 1.388.022</b>

*Fuente:* Elaboración Propia, partiendo de (Gerencie, 2019), (Salario Mínimo Colombia, 2018)

**Honorarios:** Los honorarios correspondientes al contador externo son de \$500.000 al mes y en cuanto a los profesores es de \$45.0000 la hora en donde el costo mensual varía dependiendo el número de clases dictadas al mes por cada profesor.

### 3.5.9 Constitución empresa y aspectos legales

**Tipo de sociedad:** En la actualidad, como HALO se encuentra en etapa de validación, la academia no incurre en ningún tipo de actividad legal. La academia HALO se constituirá como Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) ya que este tipo de sociedad proporciona mayor flexibilidad para formar la empresa. Empezando porque su creación es mucho más fácil; se puede realizar mediante un documento privado lo cual reduce gastos y tiempo, la responsabilidad de los socios es limitada según sus aportes, las acciones pueden ser de distintas clases o series y se adapta a cualquier tipo de empresa según su tamaño (Actualícese, 2018).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## Requisitos:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen). Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
2. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
3. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
4. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
5. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
6. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

*Fuente: Cámara de Comercio de Cali (2019)*

**Legislación de la actividad económica y la comercialización:** De acuerdo con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el código de la actividad económica CIIU para la academia de baile es 8553 Enseñanza Cultural.

**Documento de constitución:** Para constituir una sociedad, se requiere de un documento privado que debe estar inscrito en el Registro Mercantil el cual requiere:

**RUT:** Se debe diligenciar el formulario del Registro Único Tributario en la página de la DIAN el cual es totalmente gratis. Esto se debe hacer previo al inicio de la actividad económica.

**Registro Mercantil:** “El Registro Mercantil permite a todos los empresarios ejercer cualquier actividad comercial y acreditar públicamente su calidad de comerciante” (RUES, 2019). Se debe matricular en el Registro Mercantil y renovarlo anualmente.

**Gastos de constitución:** Los gastos de constitución en los que incurrirá la academia son: proyecto técnico, creación de la sociedad, licencia de apertura, gastos notariales, registro de marca y otra documentación necesaria para la empezar la actividad económica. Estos serán de \$2.500.000 aproximadamente. (Cámara de Comercio Oriente Antioqueño, 2019)

**Normas de distribución de utilidades:** Las utilidades se repartirán de la siguiente manera, resaltando que el negocio no tiene socios y por lo tanto la distribución de las utilidades serán para su fundadora Juliana Cardona:

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 28: Distribución de utilidades

AÑO	PORCENTAJE
1	0%
2	0%
3	20%
4	30%
5	40%

*Fuente:* Elaboración Propia

Se definió que los primeros dos años no se repartirán utilidades con el fin de subsanar lo que se invirtió inicialmente. En los años 3 y 4 se repartirán incrementalmente. A partir del quinto año se seguirá repartiendo el 40% de las utilidades con el fin de reinvertir el otro 60%.

**Razón social:** El nombre que registrará la academia de baile de estilo urbano será HALO y el logo será el siguiente:

Gráfico 29: Logo HALO



*Fuente:* Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## **Normas tributarias:**

**Impuesto de renta:** “A través de las modificaciones realizadas por el artículo 80 de la ley 1943 de 2018 al artículo 240 del Estatuto Tributario -ET-, se establece que la tarifa general del impuesto sobre la renta aplicable a las personas jurídicas (sean sociedades nacionales y sus asimiladas, establecimientos permanentes de entidades en el exterior o personas jurídicas extranjeras con o sin residencia en el país que estén obligadas a presentar la declaración anual del impuesto sobre la renta y complementario) será del 33% para el año gravable 2019, 32% para el 2020, 31% para 2021 y, finalmente, a partir del período gravable 2022, del 30%” (Actualícese, 2019)

**Impuesto a las ventas (IVA):** Toda empresa de servicios debe agregar un 19% al valor del servicio. En el valor de la clase, se tiene en cuenta el cobro el IVA del 19%. El impuesto que se recauda se debe declarar y pagar bimestralmente.

Declaración y pago bimestral: Los responsables de este impuesto, grandes contribuyentes y aquellas personas jurídicas y naturales cuyos ingresos brutos a 31 de diciembre del 2018, sean iguales o superiores a 92.000 UVT, es decir \$3.050 millones. En este impuesto también son responsables los que están definidos en los artículos 477 y 481 del Estatuto Tributario. La fecha de presentación de este impuesto también se estipula por los dos últimos dígitos del NIT.

Los vencimientos para declaración y pago bimestral en 2019 serán: primer bimestre: entre el 8 y el 21 de marzo; segundo bimestre: entre el 9 y el 22 de mayo; tercer bimestre: entre el 9 y el 22 de julio; cuarto bimestre: entre el 10 y el 23 de septiembre; quinto bimestre: entre el 12 y el 25 de noviembre y sexto bimestre entre el 10 y el 23 de enero de 2020.

Declaración y pago cuatrimestral: Los responsables de este impuesto, personas jurídicas y naturales cuyos ingresos brutos a 31 de diciembre del 2018 sean inferiores a \$3.050 millones, deberán presentar la declaración del impuesto sobre las ventas -IVA y pagar de manera cuatrimestral.

Para estos casos, los vencimientos son: primer cuatrimestre: entre el 9 y el 22 de mayo de 2019; segundo cuatrimestre: entre el 10 y el 23 de septiembre; tercer cuatrimestre: entre el 10 y el 23 de enero de 2020 (La República, 2018).

Según lo anterior, la empresa tendrá en cuenta el valor del IVA (19%) en los precios de las mensualidades y matrículas con el fin de realizar el pago y declaración bimensual.

**Impuesto de Industria y Comercio:** Debido a que se está prestando un servicio, se debe pagar el impuesto de Industria y Comercio bimestralmente. Según los ingresos, se multiplica por la tarifa que corresponde a la actividad económica.

Según el Art. 33 Ley 43 de 1983 para las empresas cuya actividad sea comercial y de servicios se les aplica una tarifa sobre la base gravable del 2 al diez por mil (2- 10 X 1.000) mensual (Alcaldía de Rionegro, 2019). Debido a que HALO es una empresa de servicios dicha tarifa es la que pagará como impuesto de Industria y Comercio.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

### 3.6 ESTUDIO FINANCIERO

Para el desarrollo del estudio financiero se utilizaron los resultados obtenidos en el estudio de mercado, la experiencia que se tuvo en la etapa de validación del negocio (es decir, etapa en la cual el negocio se encontraba operando mediante el alquiler del espacio por hora en Wabi Yoga), los costos definidos en el estudio técnico y organizacional.

#### 3.6.1 Principales supuestos

- **Supuestos Macroeconómicos**

A continuación, se presentan los supuestos macroeconómicos para las proyecciones del negocio. El PIB y la inflación al consumidor IPC se obtuvo de la tabla de macroeconómicos proyectados más actualizada (Bancolombia, 2019).

Para la tasa de impuestos, según la reforma tributaria se tiene un 33% para el 2019 y para los próximos años se reduce de manera gradual hasta que llegue a un 30% en el 2022 (DIAN, 2019).

Tabla 29: Supuestos Macroeconómicos

Supuestos Macroeconómicos	Datos Históricos	Proyecciones				
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PIB	3,20%	3,40%	3,10%	3,30%	3,40%	3,28%
Inflación Anual IPC	3,40%	3,20%	3,25%	3,09%	3,00%	3,19%
<b>Impuestos</b>						
De Renta	33,0%	32,00%	31,00%	30,00%	30,00%	30,00%

Fuente: Elaboración propia partiendo de (Bancolombia, 2019), (DIAN, 2019).

- **Supuestos Financieros**

Se realiza una evaluación financiera del proyecto con un horizonte de tiempo de cinco años dado que otros estudios que han realizado planes de negocio han hecho la proyección a este período de tiempo Roza (2016), Luis et -al. (2015) y Beltran (2017).

Para calcular el capital propio se tiene en cuenta el modelo de valoración de activos financieros.

Ecuación 1: Fórmula Ke

$$Ke = [rf + \beta (Rm - rf) + PT + PRP] * \frac{(1 + \pi_{Col})}{(1 + \pi_{EEUU})}$$

Fuente: (Palepu, 2007)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Teniendo en cuenta la información suministrada por Damodaran, el promedio de los últimos 10 años de la tasa de retorno sobre Bonos tesoro Americano es de 2.28%. El beta desapalancado es de 0.77 para el sector de recreación. La Prima de Mercado Accionario 1928-2018 (Promedio Aritmético Rendimiento Mercado Accionario - Promedio Aritmético Rendimiento T-Bonds) es de 6.25% (Damodaran, 2019).

La prima país es de 1.9% y corresponde al EMBI de Colombia al 17 de Mayo de 2019 (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

Con esto se llega a un costo de capital de 20.5% en USD y para convertirlo a COP se utilizaron los diferenciales de inflación entre EEUU y COL, tomando para ambos países la inflación de largo plazo proyectada por el Fondo Monetario Internacional en su World Economic Outlook Database (2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, se usa la fórmula con la que se obtiene un capital propio  $K_e$  de 20.6%

$$K_e = [2.28\% + 0.77(6.25\%) + 11.5\% + 1.9\%] * \frac{(1 + 3.04\%)}{(1 + 2.14\%)}$$

El promedio ponderado de capital (WACC - Weighted average cost of capital) se calcula de la siguiente manera:

Ecuación 2: Promedio ponderado de capital

$$\frac{D}{D + P} * K_d * (1 - T) + \frac{P}{D + P} * K_e$$

*Fuente:* (Palepu, 2007)

Asumiendo que la empresa no incurre en ninguna deuda dado que esta invertirá su capital recaudado en la etapa de validación para la inversión inicial del proyecto, el WACC es igual al costo propio  $K_e$ , es decir, 20.6%. La ventaja de que el negocio no incurra en ninguna deuda es que no tendrá que asumir gastos adicionales por intereses. Sin embargo se corre un riesgo mayor ya que todo la inversión se están haciendo de una sola fuente por lo tanto este único inversionista asume todo el riesgo que el proyecto puede conllevar. Se está utilizando el mismo  $K_e$  durante todo el periodo de proyección debido a que se espera que la estructura de capital del negocio se mantenga con 100% capital.

Todo lo anterior, se puede ver resumido en la siguiente tabla.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tabla 30: Datos modelo financiero

Cálculo de WACC	
%Deuda	0.0%
%Capital	100.0%
<b>Costo Capital</b>	
Tasa Libre de Riesgo (US)	2.28%
Prima Mercado (US)	6.25%
Prima País	1.90%
Beta Desapalancado	0.77
Prima tamaño	11.46%
<b>Costo Capital (en US\$)</b>	<b>20.5%</b>
Inflación USA Largo Plazo	2.14%
Inflación Colombia Largo Plazo	3.04%
<b>Costo Capital en COP</b>	<b>20.6%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

- **Proyección de ingresos**

Los ingresos estimados del proyecto están compuestos por las matrículas de las clases, las mensualidades (precio varía según el número de clases que tomen los alumnos a la semana), y las clases especiales “Master Classes” que se hacen una vez al mes.

Para la proyección se parte de una base de ingresos para el primer año calculada según los precios que se ofrecieron en la etapa de validación aumentándole a estos el IVA y el IPC proyectado para el 2020.

Los ingresos del primer año se obtuvieron mediante los siguientes supuestos:

**Encuestas realizadas en estudio de mercado:**

Del estudio de mercado se encontró que hay una alta atraktividad hacia las clases de baile propuestas. Como se mostró en el estudio de mercado, el 79% de los encuestados afirmó que estaría interesado en asistir a clases de baile de estilo urbano en Llanogrande, mientras que el 21% restante no tiene ningún interés en asistir. Además, del total de personas encuestadas, el 60.61% menciona no tomar clases en la academia de baile Halo o en alguna otra academia del Oriente Antioqueño.

De las 79 personas que contestaron que estarían interesados en asistir a clases de baile en el Oriente Antioqueño, 40 ya han tomado alguna clase en HALO. Por lo tanto, se tiene una demanda desatendida de 39 personas que les gustaría tomar clases de baile. Esta cifra se tendrá en cuenta para el crecimiento del mercado del primer año de operación. De esto se puede decir que se

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

espera capturar el 51% de esta demanda (39). Además, la idea es retener el mercado capturado en la etapa de validación el cual es de 40 personas, teniendo así 60 personas en el primer año.

**Capacidad instalada definida en el estudio técnico:**

En el estudio técnico se definió que el número de clases para el primer año será de 12 clases.

Es así como se halló el ingreso para el primer año, obteniendo una cifra de \$122.906.246, dicho cálculo se muestra a continuación.

Tabla 31: Cálculo ingresos primer año

<b>ETAPA DE VALIDACIÓN HALO</b>		
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Matrícula Nº Personas	20	33
Matrícula \$	\$ 120.000	\$ 147.370
<b>Ventas Matrícula</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 4.863.197</b>
Tiquetera 4 clases	23	38
Tiquetera 4 clases \$	\$ 90.000	\$ 110.527
<b>Ventas Tiquetera 4 clases</b>	<b>\$ 24.840.000</b>	<b>\$ 50.400.403</b>
Tiquetera 8 clases	12	20
Tiquetera 8 clases \$	\$ 170.000	\$ 208.774
<b>Ventas Tiquetera 8 clases</b>	<b>\$ 24.480.000</b>	<b>\$ 50.105.664</b>
Tiquetera 12 clases	1	1
Tiquetera 12 clases \$	\$ 240.000	\$ 294.739
<b>Ventas Tiquetera 12 clases</b>	<b>\$ 2.880.000</b>	<b>\$ 3.536.870</b>
Tiquetera 16 clases	0	1
Tiquetera 16 clases \$	\$ 300.000	\$ 368.424
<b>Ventas Tiquetera 16 clases</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 4.421.088</b>
Tiquetera 20 clases	0	0
Tiquetera 20 clases \$	\$ 350.000	\$ 429.828
<b>Ventas Tiquetera 16 clases</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
Nº Master classes	12	12
Ingreso x clase	\$ 650.000	\$ 798.252
<b>Ventas Master Classes</b>	<b>\$ 7.800.000</b>	<b>\$ 9.579.024</b>
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 62.400.000</b>	<b>\$ 122.906.246</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

Partiendo de lo obtenido para el primer año, y de los supuestos mencionados anteriormente se realizó el cálculo de los ingresos para el resto de años con un incremento en los precios basados en el IPC proyectado. Además, teniendo en cuenta el crecimiento que tendría el negocio año a año basándose en estos supuestos y el crecimiento de los ingresos que han tenido otros estudios

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



similares (Maya Martínez, 2017), (Castro Hincapié, 2013), (Silva, 2015). Se realizó una ponderación de estos para llegar así al porcentaje definido para el crecimiento de los ingresos de HALO.

Lo anterior se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 32: Ponderación crecimiento ingresos

	Peso	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
HALO	0,55	37%	37%	31%	21%
Colegio de música	0,25	36%	30%	24%	10%
Alliance gym	0,05	10%	12%	12%	11%
Academia Quito	0,15	7%	8%	7%	7%
Creciminto Ventas		30,6%	29,8%	24,9%	15,5%

*Fuente:* Elaboración Propia

La ponderación de cada rubro se asignó de esta manera debido a que la academia tiene una alta demanda y gran posibilidad de aumentar su capacidad. Esto se evidencia en el estudio de mercado y en la determinación del tamaño del estudio técnico. Al colegio de música se le asignó un 25% ya que la razón social de este es similar en cuanto a métodos de pago, fuente de ingresos y público objetivo (Maya Martínez, 2017).

La menor ponderación (5%) fue para el gimnasio Alliance ya que este tiene una actividad comercial distinta y un alto flujo de personas (Castro Hincapié, 2013).

Por último, a la academia de baile en Quito se le asignó un 15% por su similitud con el plan de negocio de HALO, sin embargo no fue tan alto debido a la ubicación geográfica de este (Silva, 2015).

Logrando así los siguientes ingresos.

Tabla 33: Proyección ingresos

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 122.906.246	\$ 160.572.582	\$ 208.383.627	\$ 260.277.859	\$ 300.642.754

*Fuente:* Elaboración propia.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- **Proyección egresos**

Para esta proyección se consideran los principales egresos que el proyecto genera a lo largo de cinco años de operación. Estos se dividen en costos fijos y costos variables (varían dependiendo del número de clases dictadas por los profesores al mes y el tipo de profesor que se contrate para las clases especiales). Se hace el supuesto de que año a año dichos costos incrementan con la inflación IPC.

Los costos fijos considerados fueron: nómina (salario administrador, secretaria y persona de aseo, contador), arriendo del local, servicios públicos, implementos de aseo, papelería, publicidad y marketing, constitución sociedad. Estos se pueden ver a continuación.

Tabla 34: Costos fijos

Costos Fijos	2020	2021	2022	2023	2024
Salario Administrador	\$ 2.639.258	\$ 2.760.400	\$ 2.884.618	\$ 3.019.849	\$ 3.161.420
Salario Secretaria	\$ 1.388.022	\$ 1.451.733	\$ 1.517.061	\$ 1.588.180	\$ 1.662.634
Salario Personal de Aseo	\$ 1.388.022	\$ 1.451.733	\$ 1.517.061	\$ 1.588.180	\$ 1.662.634
Honorario Contador	\$ 500.000	\$ 516.250	\$ 532.202	\$ 548.168	\$ 565.644
Arriendo local	\$ 1.548.000	\$ 1.598.310	\$ 1.647.698	\$ 1.697.129	\$ 1.751.233
Servicios públicos (Internet, Electricidad, Acueducto)	\$ 464.400	\$ 464.625	\$ 463.905	\$ 463.500	\$ 464.346
Implementos de aseo	\$ 557.833	\$ 558.103	\$ 557.239	\$ 556.752	\$ 557.768
Implementos de cocina	\$ 691.440	\$ 691.775	\$ 690.703	\$ 690.100	\$ 691.360
Papelería	\$ 378.950	\$ 379.134	\$ 378.546	\$ 378.216	\$ 378.906
Publicidad y Marketing	\$ 2.000.000	\$ 2.065.000	\$ 2.061.800	\$ 2.060.000	\$ 2.063.760
Constitución empresa	\$ 2.500.000				
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 101.260.663</b>	<b>\$ 102.610.621</b>	<b>\$ 106.438.823</b>	<b>\$ 110.545.153</b>	<b>\$ 114.906.732</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

Se toma el supuesto de que al administrador se le pagan dos salarios mínimos y a la secretaria y persona de aseo un salario mínimo; al contador se le paga por honorarios \$500.000 según valor del mercado (Claudia Cadena, 2019). Se hace una inversión de \$2.000.000 para publicidad y mercado en el año inicial con el fin de mantener un buen posicionamiento de la marca, darse a conocer y fidelizar a los clientes.

El arriendo del local por \$1.548.000 se obtiene de Llanogrande Finca Raíz (Llanogrande Finca Raíz, 2019).

Los servicios públicos fueron definidos en el estudio técnico mediante una referencia del valor que paga Wabi Yoga (lugar donde se dictan las clases en etapa de validación) y los valores de EPM (EPM, 2019) y TIGO (TIGO, 2019). En este estudio también fueron definidos los costos en implementos de aseo, cocina y papelería mediante los precios del mercado en el Éxito (EXITO, 2019) y Office Depot (Office Depot, 2019).

Los costos de constitución de la empresa definidos en el estudio organizacional según la Cámara de Comercio Oriente Antioqueño son de \$2.500.000 (Cámara de Comercio Oriente Antioqueño, 2019).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Los costos variables considerados fueron: honorarios profesores y clases especiales.

Para los honorarios de los profesores se calcula el costo según el número de clases dictadas al mes partiendo de un base de \$44.000 (precio promedio que se le paga por hora a un profesor en la etapa de validación) e incrementando dicho precio según la inflación IPC año a año.

Para el costo de las clases especiales se toma el supuesto de que se dictará una clase especial al mes como se hizo en la etapa de validación y adicional, se tienen los siguientes supuestos:

Tabla 35: Supuestos clases especiales

<b>Clases Especiales</b>	
Tarifa profesor muy experimentado	\$ 170.000
Medianamente experimentado	\$ 140.000
Experimentado	\$ 110.000
Valor agregado clase	30%

*Fuente:* Elaboración Propia

Las tarifas mostradas anteriormente parten de la etapa de validación mediante un promedio del costo por hora de los profesores muy experimentados, medianamente experimentados y experimentados. Además se le asigna un valor adicional del 30% al costo de la clase como “valor agregado”, para cubrir los costos que se incurren en elementos adicionales a la clase (alimentación, sorpresas, rifas, entre otros). Dichos costos también van incrementado según el IPC.

Finalmente llegamos a la proyección de egresos de HALO, sumando los costos variables y los costos fijos como se observa en la tabla a continuación.

Tabla 36: Proyección egresos

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Total Egresos</b>	\$ 129.589.063	\$ 138.621.909	\$ 150.489.766	\$ 165.485.442	\$ 176.499.003

*Fuente:* Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Flujo de caja

Tabla 37: Flujo de caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 122.906.246	\$ 160.572.582	\$ 208.383.627	\$ 260.277.859	\$ 300.642.754
Ventas Activo						
Costos Variables		-\$ 28.328.400	-\$ 36.011.287	-\$ 44.050.943	-\$ 54.940.289	-\$ 61.592.271
Costos Fijos		-\$ 101.260.663	-\$ 102.610.621	-\$ 106.438.823	-\$ 110.545.153	-\$ 114.906.732
Depreciación		-\$ 1.291.320	-\$ 1.291.320	-\$ 1.291.320	-\$ 1.291.320	-\$ 1.291.320
Valor Libros						
<b>UTILIDAD</b>		-\$ 7.974.137	\$ 20.659.354	\$ 56.602.541	\$ 93.501.097	\$ 122.852.431
Impuesto		0	-\$ 6.404.400	-\$ 16.980.762	-\$ 28.050.329	-\$ 36.855.729
<b>UTILIDAD NETA</b>		-\$ 7.974.137	\$ 14.254.954	\$ 39.621.779	\$ 65.450.768	\$ 85.996.702
Depreciación		\$ 1.291.320	\$ 1.291.320	\$ 1.291.320	\$ 1.291.320	\$ 1.291.320
Valor Libros						
Inversión en Activos Fijos	-\$ 10.623.500					-\$ 10.623.500
Inversión en adecuación local	-\$ 57.020.800					
Capital de trabajo	-\$ 2.486.611	-\$ 3.235.622	-\$ 3.930.854	-\$ 4.270.626	-\$ 3.224.526	\$ 17.148.239
Valor de desecho						\$ 1.103.600
<b>FLUJO DEL PROYECTO</b>	-\$ 70.130.911	-\$ 9.918.439	\$ 11.615.420	\$ 36.642.472	\$ 63.517.562	\$ 94.916.361
Intereses		-	-	-	-	-
Servicio a la deuda		-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	-\$ 70.130.911	-\$ 9.918.439	\$ 11.615.420	\$ 36.642.472	\$ 63.517.562	\$ 94.916.361

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el flujo de caja del proyecto es igual al flujo de caja del inversionista debido a que no hay deuda. Además, se observa que la inversión realizada en el proyecto se recupera en el año 2.

Utilizando los flujos de caja del inversionista, y descontándolos al costo de capital de 20.6% obtenido en el modelo, se obtiene un valor presente neto VPN de \$17.653.685 y una tasa interna de retorno TIR de 27.12% como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 38: Evaluación del proyecto (VPN y TIR)

<b>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	
<b>VPN - PROYECTO</b>	<b>\$ 17.653.685</b>
<b>TIR - PROYECTO</b>	<b>27,12%</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al VPN y TIR se puede decir que el proyecto es financieramente viable, al obtener un VPN mayor a cero y una TIR mayor al costo de capital (27.12% > 20.6%) el proyecto está generando valor.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- **Análisis del riesgo**

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación del proyecto, se realiza una simulación Montecarlo por medio de la herramienta Risk Simulator para modelar la incertidumbre y el riesgo asociado al proyecto. Para esto se usa la distribución PERT en donde se determinan tres escenarios uno optimista, otro pesimista y otro más probable (Herrerías Pleguezuelo & Pérez Rodríguez, 1991). Nuestro escenario más probable es el que se tuvo en cuenta como supuestos para la evaluación del proyecto, y de estos supuestos se toman las variables de entrada del modelo. Estas variables son el número de personas matriculadas en el año, el número de personas en cada tipo de plan de mensualidad, y el porcentaje de crecimiento en las ventas teniendo en cuenta el crecimiento que han tenido otros estudios similares. Lo anterior se muestra a continuación.

Tabla 39: Variable de entrada número de personas simulación Montecarlo

	N° Personas			
	Supuesto	Pesimista	Probable	Optimista
<b>Matrícula N° Personas</b>	33	22	33	44
<b>Matrícula \$</b>	\$ 147.370	\$ 147.370	\$ 147.370	\$ 147.370
<b>Ventas Matrícula</b>	\$ 4.863.197	\$ 3.242.131	\$ 4.863.197	\$ 6.484.262
<b>Tiquetera 4 clases</b>	38	28	38	48
<b>Tiquetera 4 clases \$</b>	\$ 110.527	\$ 110.527	\$ 110.527	\$ 110.527
<b>Ventas Tiquetera 4 clases</b>	\$ 50.400.403	\$ 37.137.139	\$ 50.400.403	\$ 63.663.667
<b>Tiquetera 8 clases</b>	20	12	20	28
<b>Tiquetera 8 clases \$</b>	\$ 208.774	\$ 208.774	\$ 208.774	\$ 208.774
<b>Ventas Tiquetera 8 clases</b>	\$ 50.105.664	\$ 30.063.398	\$ 50.105.664	\$ 70.147.930
<b>Tiquetera 12 clases</b>	1	0	1	2
<b>Tiquetera 12 clases \$</b>	\$ 294.739	\$ 294.739	\$ 294.739	\$ 294.739
<b>Ventas Tiquetera 12 clases</b>	\$ 3.536.870	\$ 0	\$ 3.536.870	\$ 7.073.741
<b>Tiquetera 16 clases</b>	1	0	1	2
<b>Tiquetera 16 clases \$</b>	\$ 368.424	\$ 368.424	\$ 368.424	\$ 368.424
<b>Ventas Tiquetera 16 clases</b>	\$ 4.421.088	\$ 0	\$ 4.421.088	\$ 8.842.176
<b>Tiquetera 20 clases</b>	0	0	0	1
<b>Tiquetera 20 clases \$</b>	\$ 429.828	\$ 429.828	\$ 429.828	\$ 429.828
<b>Ventas Tiquetera 20 clases</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.157.936
<b>N° Master classes</b>	12	12	12	12
<b>Ingreso x clase</b>	\$ 798.252	\$ 798.252	\$ 798.252	\$ 798.252
<b>Ventas Master Classes</b>	\$ 9.579.024	\$ 9.579.024	\$ 9.579.024	\$ 9.579.024
<b>Ventas Totales</b>	\$ 122.906.246	\$ 80.021.693	\$ 122.906.246	\$ 170.948.736

Fuente: Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

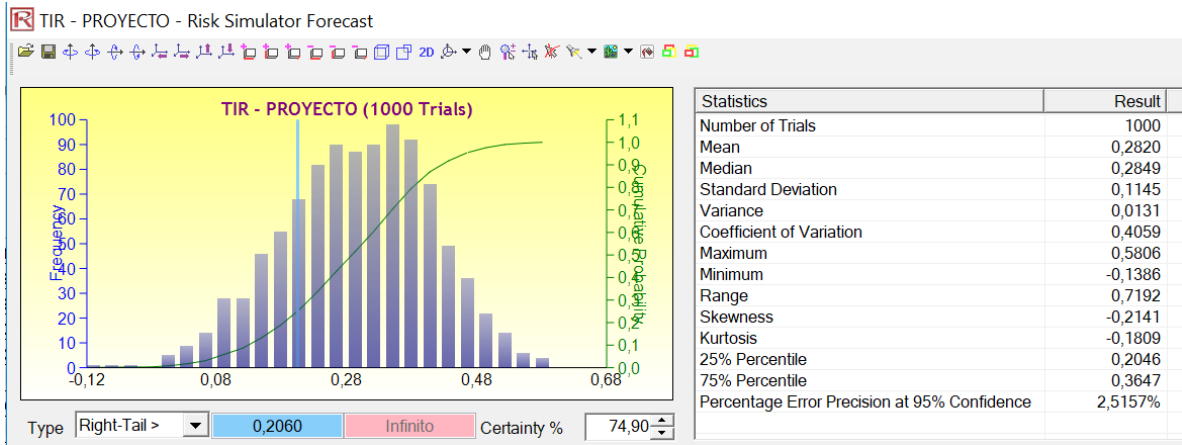
Tabla 40: Variable den entrada crecimiento ventas simulación Montecarlo

	Crecimiento Ventas			
	Supuesto	Pesimista	Probable	Optimista
2021	31%	25%	31%	35%
2022	30%	25%	30%	35%
2023	25%	20%	25%	30%
2024	16%	10%	16%	20%

Fuente: Elaboración Propia

Las variables de salida para el modelo fueron la TIR y el VPN de la evaluación del proyecto. Luego de realizar 1.000 ensayos bajo estas variables de entrada y salida se obtiene que la probabilidad de que el proyecto tenga una TIR mayor al WACC (20.6%) es de 74.90% con un promedio de 28.20% y un 95% de confianza. Por otro lado, la probabilidad de que el VPN sea mayor a cero es de 74.60%, con un valor promedio de \$21.896.645 y un 95% de confianza. Según estas simulaciones se puede decir que el proyecto es financieramente viable sin dejar de tener en cuenta el riesgo al que se enfrenta cualquier nuevo proyecto.

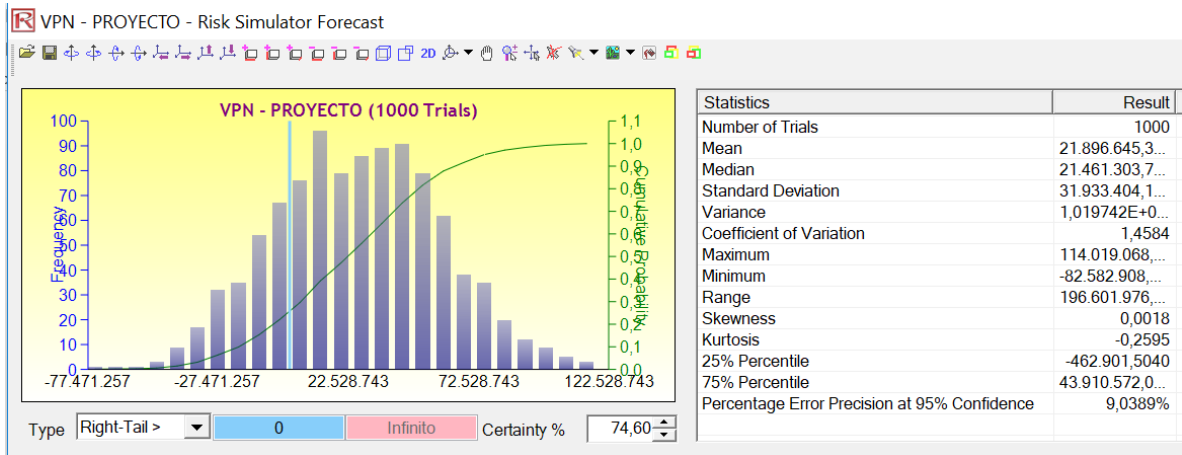
Gráfico 30: Resultados de la TIR simulación Montecarlo



Fuente: Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Gráfico 31: Resultados del VPN simulación Montecarlo



Fuente: Elaboración Propia

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

### 3.7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

<b>Objetivo</b>	<b>Líneas de Acción</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Crear la sociedad	-Definir tipo de sociedad -Analizar de estatutos - Designación de representant e legal	Formalizar la empresa	Inscribirse en la Cámara de Comercio de Oriente	2 semanas	Administrador
Registrar la marca	Contratar abogado especializado o en marcas	Tener el registro de la marca	Registrar marca en la Superintendencia de Industria y Comercio	6 meses	Administrador
Definir cargos	-Manual de funciones	Definir todas las actividades que cada persona va a realizar	-Asignar las responsabilidades de cada cargo	1 mes	Administrador
Arrendar y Adecuar el local	Definir diseño, planos y materiales	Tener un contrato de arrendamiento y adecuar el local de acuerdo a las características de la academia	-Firmar el contrato de arrendamiento - Contratar a tercero para adecuar el local	2 meses	Administrador
Contratar y Capacitar a	Definir temática de las clases	Contar con excelentes profesores	-Elaborar contrato -Firmar contrato	1 semana	Administrador y profesores

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



los profesores		que brinden las mejores clases para los alumnos			
Realizar apertura del local	Checklist de actividades y necesidades para la operación del negocio	Tener un alto tráfico	-Tener listos todos los permisos -Tener el sistema de facturación listo -Hacer prueba de uso de todos los elementos y espacios del local	1 día	Administrador y profesores
Mercadear	Campaña de expectativa	Tener una buena exposición en el mercado	-Realizar buenas estrategias de mercadeo a través de redes sociales -Realizar eventos abiertos al público	Todo el año	Administrador

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## 4. CONCLUSIONES

Dentro del sector hay poca oferta de lugares de recreación, especialmente espacios donde las personas se desconectan de la rutina y liberan estrés; lugares que contribuyen a la salud mental. Además se puede decir que no hay competencia en el sector dado que este cuenta con una sola academia de baile actualmente y no está dirigida al mismo público de HALO.

Se debe tener muy claro a quién va dirigido el servicio que se quiere ofrecer. El estudio ha demostrado que el público objetivo ideal para la academia son niños de 3 años hasta adultos de 55 años.

Después de realizar las encuestas y sesiones de grupo, se observó una alta atracción hacia las clases de baile en el sector de Llanogrande. Las encuestas mostraron que la gran mayoría de personas estarían interesadas en asistir a clases de baile en este sector. El foco en la ubicación, buen equipo de sonido, buenos profesores y metodología de las clases, coinciden con las expectativas y necesidades de los encuestados. Además, en las sesiones de grupo se resaltó la falta de espacios de recreación en la zona de Oriente Antioqueño y el gran potencial que estos podrían tener.

Se debe escoger correctamente a los profesores que van a dar las clases pues estos son los que marcan la diferencia a la hora de seleccionar el servicio. La calidad de los profesores es el factor que más se aprecia por parte de los encuestados, para ellos es indispensable tener un excelente profesor a la hora de asistir a una clase de baile. Además, como se vio en el análisis del sector, los profesores presentan un alto poder de negociación, es por esto que se debe hacer énfasis en la motivación y retención de estos.

Con los resultados obtenidos en el desarrollo del modelo financiero, las proyecciones de ingresos y egresos y construcción de flujo de caja, y utilizando la metodología de flujo de caja descontado al costo de capital, se obtiene un valor presente neto de \$17.653.685 y una tasa interna de retorno de 27.12%.

Esto nos permite concluir que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, por tener un valor presente neto positivo y una tasa interna de retorno (TIR) superior al costo de capital (27.12% > 20.6%). Lo que significa que el proyecto genera valor para sus inversionistas. Además, al realizar una simulación de 1.000 ensayos se encontró que el proyecto teniendo en cuenta tres escenarios (pesimista, más probable y optimista) tiene altas probabilidades de ser viable ya que la probabilidad de que el VPN sea mayor a 0 es del 74.60% y de que la TIR sea mayor al WACC (20.6%) es del 74.90%.

Mediante un plan de implementación se crea un paso a paso en donde se organizan las actividades a seguir luego de haber realizado estos estudios para el plan de negocio. Con el fin de que todo lo encontrado en este trabajo se lleve a cabo de forma organizada y teniendo en cuenta el tiempo para la implementación. Esto es clave para que la implementación de las actividades descritas en el plan de negocio se lleven a cabo de forma organizada, se realicen en el tiempo estimado y de manera eficiente.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Es importante mantener una buena relación con cada cliente, especialmente en el sector de recreación debido a que estas personas solo toman el servicio si están conectados o se sienten identificados con este. Es muy importante adaptar la oferta de acuerdo a los cambios en las preferencias o necesidades del consumidor.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## 5. RECOMENDACIONES

Es ideal hacer una investigación de mercados anualmente mediante la contratación de un tercero con el fin de estar al tanto de todos los cambios en tendencias, hábitos y preferencias del consumidor.

Para cada etapa del proyecto, se deben especificar y definir correctamente todas las variables y supuestos para así asegurarse que todos los resultados y conclusiones de las encuestas aporten significativamente a la investigación.

Es indispensable tener un cronograma bien definido para desarrollar el trabajo con el tiempo suficiente y cumplir los objetivos planteados.

Contactar y desarrollar una entrevista con expertos en el tema resulta de gran ayuda pues pueden brindar información adicional y una visión más amplia sobre el sector y las tendencias del sector, y hábito y estilos de vida del consumidor.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## REFERENCIAS

- Aldeán Cosio, M. G. (2011). *Estudio de Factibilidad para la creación y puesta en funcionamiento de un centro de recreación a personas de la tercera edad en la ciudad de Quito.*
- Alzentro. (2017). ¿Yoga para hombres? ¿O solo para mujeres? Recuperado a partir de <https://alzentro.com/yoga-para-hombres-o-para-mujeres/>
- Alcaldía de Rionegro. (2019). Declaración de Industria y Comercio , avisos y tableros Acercamiento.
- Amazon. (2019). Amazon. Recuperado de <https://www.amazon.com/>
- Ambiente Gourmet. (2019). Ambiente Gourmet.
- Anguita, J., ... J. L.-A., & 2003, U. (2003). 9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Custionario+y+Estadistica. *Unidaddocentemfyclaspalmas.Org.Es*, 31(l). Recuperado de <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Custionario+y+Estadistica.pdf>
- ARK IDEAS. (2019). ARK ideas. Recuperado de <http://arkideas.com/>
- Bancolombia. (2019). Bancolombia. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>
- Básica. (2019). Básica. Recuperado de <https://www.basica.com.co/>
- CAMARA DE COMERCIO DE MERDELLIN PARA ANTIOQUIA. (2019). CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Recuperado de <https://www.camaramedellin.com.co/>
- Camara de comercio Oriente Antioqueño. (2018). CONCEPTO ECONOMICO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO 2018.
- Cámara de Comercio Oriente Antioqueño. (2019). Cámara de Comercio Oriente Antioqueño. Recuperado de <https://www.ccoa.org.co/servicios-empresariales>
- Castro Hincapié, P. (2013). PLAN DE NEGOCIOS «ALLIANCE GYM». Recuperado de <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/751/1/ADMO0856.pdf>
- Consuelo, D., Rodriguez, M., & Rincón, F. E. (2012). Escuela y danza: una forma creativa para lograr la humanización\_.
- Damodaran, A. (2019). Betas by Sector. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

DIAN. (2019). DIAN. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/impuestos/reformatributaria/impuestorenta/Paginas/personasjuridicas.aspx>

EPM. (2019). EPM. Recuperado de <https://www.epm.com.co/site/>

EXITO. (2019). EXITO. Recuperado de <https://www.exito.com/>

HARVAR BUSINESS REVIEW. (2011). Harvar Business Review.

Herrerías Pleguezuelo, R., & Pérez Rodríguez, E. (1991). Estimación de una distribución beta como modelo para su utilización en el método PERT. *V Reunión Anual de ASEPELT-ESPAÑA*, (2), 1191-1199.

Home Center. (2019). Home Center. Recuperado de <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/>

Indisoluble. (2019). Indisoluble. Recuperado de <http://www.indisoluble.co/>

Llanogrande Finca Raiz. (2019). Llanogrande finca raiz. Recuperado de <http://www.llanograndefincaraiz.com/propiedades/local-comercial/>

Maya Martínez, M. (2017). COLEGIO DE MÚSICA.

Mercado Libre. (2019). MERCADO LIBRE. Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.co/>

Mincultura. (2015). PLAN NACIONAL DE DANZA 2a edición.

Office Depot. (2019). Office Depor. Recuperado de <https://www.officedepot.com.co/>

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. (Y. Pigneur, Ed.).

Palepu, K. (2007). *Business analysis and valuation: text only*. Recuperado de <http://books.google.co.za/books?hl=en&lr=&id=-ivZZoGoylAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=business+analysis&ots=ZqHpNKJuyx&sig=A89XYj5Daf-2GKJFhjBBLzV49zs>

Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Rincón Carrilo, N. A. (2012). Mitrioska Danza, 1-50.

Silva, J. R. (2015). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ACADEMIA DE BAILE ESPECIALIZADA EN EL GÉNERO URBANO, EN LA CIUDAD DE QUITO Trabajo. *Ekp*, 13(3), 1576-1580.

TIGO. (2019). TIGO. Recuperado de [https://www.tigo.com.co/servicios/television?utm\\_source=anuncios\\_de\\_texto&utm\\_mediu](https://www.tigo.com.co/servicios/television?utm_source=anuncios_de_texto&utm_mediu)

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

m=sem&utm\_campaign=madres-y-padres&utm\_content=madres-home&utm\_term=0&datacode=esenciales

Vallhonrat, J. M. (1991). *Localización, distribución en planta y manutención*.

Baca Urbina, G. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos informáticos*. (P. E. Roig Vázquez, Ed.) (Quinta Edición). México: McGraw Hill.

BBC Mundo. (2016). La sorprendente y no conocida historia del yoga. Recuperado a partir de <http://www.bbc.com/mundo/deportes-36858067>

Beltran, A. (2017). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB DE ACONDICIONAMIENTO FÍSICO EN LAS PERSONAS MAYORES DE SESENTA AÑOS DE EDAD EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ*.

Camara de comercio Oriente Antioqueño. (2018). *CONCEPTO ECONOMICO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO 2018*.

Clak, T. (2012). *Tu modelo de negocio*. Nueva Jersey: Jhon Wiley & Sons.

DANE. (2010). *B o l e t í n*.

De Jesús, J., & Orozco, M. (2010). *Evaluación Financiera Proyectos*. Recuperado a partir de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/04/Evaluación-financiera-de-proyectos-4ta-Edición.pdf>

El Tiempo. (2016). Crece «apetito» por los alimentos saludables. Recuperado a partir de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/aumenta-demanda-por-alimentos-saludables-35579>

Fernández Espinoza, S. (2007). *Los proyectos de inversión*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

Fisicas, I. (2010). Universidad catolica de santa maria.

Gallegos, O. A. (2017). *HERRAMIENTA MATRIZ ESTRATÉGICA JERÁRQUICA PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LAS PYMES*

Global Wellness Summit. (2018). *Global Wellness Trends Report*.

Grupo Éxito. (2016). *Estrategia de Sostenibilidad para contribuir a un mejor país*.

Grupo Nutresa. (s. f.). *Política de Nutrición Grupo Nutresa*.

Hernandez, A. (2015). *Systematic Layout Planning (SLP)*, 8. Recuperado a partir de <http://www.fernandezantonio.com.ar/Documentos/SLP para Distribucion en Planta 2017.pdf>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Izar Landeta, J. M. (2016). *Gestión y Evaluación de Proyectos*. (CENGAGE Learning, Ed.) (Primera Ed).

Kerzner, H. (2013). *Project Management: A systems approach to Planning, Scheduling and Controlling*. (John Wiley & Sons, Ed.) (11th Editi). Hoboken, New Jersey.

Lead University. (2017). Espacios de esparcimiento: Un medio para formar personas integrales. Recuperado a partir de <https://ulead.ac.cr/es/publicaciones/blog/espacios-de-esparcimiento-un-medio-para-formar-personas-integrales>

Lean Startup Machine. (s. f.). Validation Board. Recuperado a partir de <https://www.leanstartupmachine.com/validationboard/>

Luis, J., Burga, S., Antonio, M., Gonzales, V., Carolina, N., Zans, D., Torres, G. (2015). Plan de negocios para la implementación de un establecimiento de comida saludable.

Lyengar, B. K. (2010). *La Esencia del Yoga*. (Kairos, Ed.) (Vol IV).

Marquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwarlder en la práctica. *Revista MBA Eafit*, 30-47. Recuperado a partir de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Mintel. (2016). GLOBAL FOOD & DRINK.

Miranda, J. J. (2000). *Gestión de Proyectos*. (Editora Guadalupe, Ed.) (Cuarta Edi).

Montes, A. S. (2011). *ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA CEREAL BAR, DEDICADO A LA VENTA DE SNACKS SALUDABLES*.

Morales, C. (2010). Formulación y evaluación de proyectos. Recuperado a partir de [https://www.youtube.com/watch?v=dWj\\_cbaT\\_XQ](https://www.youtube.com/watch?v=dWj_cbaT_XQ).

nielsen. (2017). EN AMÉRICA LATINA.

P, P. P. M. P. A., & Administrativa, D. (2014). Plan De Gestión Ambiental - Pga Regional Chocó.

Plan de Desarrollo. Ríonegro Tarea de Todos. (2016).

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. (Harvar Business Review, Ed.).

Prada, R. (2011). Harvard Business Review.

Qualtrics. (2018). Qualtrics. Recuperado a partir de <https://www.qualtrics.com>

REVERTER, J. BARBANY, J. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. *Gestión Deportiva, Ocio Y*

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



*Turismo, 2007, 59-68.*

Rionegro, alcaldia. (2016). Anuario Estadístico Rionegro 2016, 1-556. Recuperado a partir de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Anuario 2016 COMPLETO \(7\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Anuario%202016%20COMPLETO%20(7).pdf)

Rozo, J. M. (2016). Creación de un centro de bienestar, 1-60.

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos. Evolution* (Vol. 70). <https://doi.org/390> p. ISBN 968-422-045-6

Summit, G. W. (2016). 8 Wellness Trends for 2017.

USDA. (2017). United States Department of Agriculture. Recuperado a partir de <https://www.ers.usda.gov/topics/natural-resources-environment/organic-agriculture/organic-market-overview.aspx>

Vallejo, J. F. (2012). *Centro de Recreación e Integración para el Adulto Mayor.*

Vélez, N. L. (2009). *Cuadernos de cooperación para el desarrollo No. 2: Formulación de Proyectos: enfoques, procesos y herramientas.*

## Anexo A

### Matriz PESTEL

A: Alto  
M: Medio  
B: Bajo

C: Corto  
M: Mediano  
L: Largo

	Factores a Considerar	Importancia			Horizonte de Tiempo			Opp	Threat	Prioridad			Acción a tomar (Max oportunidades y min amenazas)
		A	M	B	C	M	L			A	M	B	
Políticos	Cambios en las políticas sociales: se debe estar muy conscientes de las políticas que cada gobierno imponga a nivel social, si estas son positivas a nivel de las investigaciones de mercados o si constituyen una amenaza para el sector.		X					X	X				Vigilar los cambios de comportamiento generados por factores externos en los consumidores para adaptar los estudios a dichos cambios. Analizar las influencias neuronales de los hechos políticos en los consumidores. Estar preparados con planes de apoyo a cualquier restricción en el sector.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

<p>Políticas comerciales: las políticas que se realizan respecto a la legislación y reglamentación del tratamiento de estudio del consumidor</p>	X				X				X	X			<p>Estudiar constantemente modificaciones en los estatutos que rigen el comercio en el país y las políticas tomadas por cada gobierno, para evitar inconvenientes por omisión o por acción</p>
<p>Inestabilidad política en el país: la inestabilidad y los conflictos en el país han generado incertidumbre y falta de credibilidad en el consumidor, lo cual se refleja en lo económico.</p>			X		X				X			X	<p>Evaluar que las decisiones de la compañía no tengan lazos fuertes con cambios políticos, propiciar las relaciones económicas con empresas que no se vean muy afectadas por las coyunturas que se presentan en éste ámbito.</p>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Económicos	<p>Ciclos bajos de lanzamiento de nuevos productos, por parte de los clientes: debido a la naturalidad del servicio, este solo se puede aplicar cuando hay un lanzamiento o un cambio radical en el producto, la compañía o el mercado. Si el cliente tiene bajo ciclo de lanzamiento se disminuye la demanda.</p>			X	X			X					<p>Desarrollar estudios que no solo sean útiles para la incursión de nuevos productos, sino que les brinden a los clientes información útil que permitan crear estrategias para productos ya existentes.</p>
	<p>Confianza del consumidor: los cambios en las preferencias del consumidor potencian el uso de la herramienta, e invitan a mantenerse informado.</p>	X			X			X			X		

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

	<p>Situación económica nacional: la situación actual del país demuestra una crisis económica en la cual las empresas están tomando medidas extremas de recortes y demás. Esto afecta el uso de la herramienta y al consumidor.</p>	X			X					X			<p>Desarrollar un sistema de costos y gastos eficientes, que permita percibir mayores utilidades y se convierta en un contingente importante si la compañía llega a presentar una crisis económica. Realizar actividades para determinar que impacto tiene en el consumidor las decisiones que realizan las grandes empresas.</p>
--	--	---	--	--	---	--	--	--	--	---	--	--	---

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

<p>Tasa de interés baja: cuando bajan las tasas de interés, aumenta la inversión y por ende el interés de las empresas por desarrollar investigaciones para conocer las preferencias del consumidor.</p>		X		X				X			X	<p>Debido a que este factor incrementa la inversión en el país, Focus debe mercadearse con las empresas que están ingresando a la economía para que éstas conozcan su mercado meta. Además, se deben direccionar esfuerzos en entender cómo reaccionan los consumidores ante ésta reducción de la tasa de interés para comunicar esta información a los clientes. La tasa de interés baja le da oportunidades a Focus para financiar su inversión en la tecnología necesaria, con créditos.</p>
<p>Inflación: aumentos o disminuciones en la inflación que afecten el precio del servicio y capacidad adquisitiva de los clientes.</p>		X		X				X				<p>Rediseñar es presupuesto de la empresa y tomar medidas correctivas</p>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Socio-Culturales	Aumento en la población colombiana: el aumento en la población genera nuevas tendencias y por ende nuevos comportamientos en el consumidor.			X	X			X				Implementar estudios de alto alcance donde se incluyan una gran cantidad de participantes, con el fin de reflejar de la manera más acertada la reacción de la población ante un producto.
	Cambios en las distribuciones de ingreso (Clases Sociales): cuando se ven grandes cambios en la distribución de ingresos, los comportamientos de compra se modifican; por ende, se deben aplicar investigaciones de mercado para determinar los cambios en las preferencias y como se pueden abordar.			X	X			X				

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

<p>Cambios en los estándares de estilo de vida: estos cambios se pueden dar como resultados de nuevas tendencias, por la mejora de la economía, entre otros. Estos cambios afectan las decisiones de compra de los consumidores.</p>		X		X			X				X		<p>Determinar cuál es la influencia que tiene cada uno de los factores externos en los estándares de estilos de vida, con esto identificar cuál es el efecto neuronal y como este puede ser alterado para posicionar los productos del cliente.</p>
<p>Cambios en las actitudes de los consumidores: estos cambios se deben a nuevas tendencias, nuevas políticas, cambios en los ingresos, entre otros. Estos cambios pueden impactar a los clientes de manera drástica y por ende deben ser analizados y tenidos en cuenta.</p>	X			X			X			X	X		<p>Mediante el Neuromarketing reducir los cambios en las actitudes de los consumidores frente a un producto o servicio, ya que estos se van ajustar a lo que los consumidores esperan del producto</p>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



<p>Movilidad social: los cambios en la movilidad social afectan las posibilidades de compra del consumidor, puesto que un cambio a un nivel social mayor o menor demanda decisiones a nivel de consumo.</p>			X	X				X					<p>Identificar como la movilidad social puede influenciar los comportamientos de consumidor, esto mediante el diseño y aplicación de encuestas; las cuáles serían desarrolladas en grupos focales.</p>
<p>Diferencias de edad, sexo: las diferencias demográficas tienen una influencia alta en las decisiones y percepciones del consumidor.</p>	X			X			X				X		<p>Desarrollar un sistema de análisis que permita evitar los sesgos o errores producidos por múltiples variables socio-culturales.</p>
<p>Cambios en la segmentación de mercados: cuando se realizan este tipo de cambios, las percepciones de compra cambian. Por esta razón las empresas deben tener información oportuna para realizar cambios y ajustes a sus productos y marcas.</p>	X			X			X				X		<p>Orientar la investigación de mercados al análisis de los cambios constantes de segmentación mediante el estudio del comportamiento de los consumidores, el cuál es modelado por las tendencias cambiantes del entorno.</p>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Tecnológico	Nuevas tecnologías para el análisis del consumidor: los cambios rápidos en las tecnologías hacen que las inversiones sean altas y no muy duraderas.	X			X				X	X		Desarrollar un sistema de análisis que permita contrastar la información proporcionada por el estudio de Neuromarketing con la información obtenida con el estudio tradicional del mercado
	Desarrollo de procesos para la recolección de información: el surgimiento de nuevas tendencias de recolección de información permite mayor acercamiento con el cliente y mayor profundidad de información.	X			X			X				

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Desarrollo de apps que evalúen las tendencias del consumidor: con la globalización y las tecnologías emergentes, se observa la aparición de nuevas aplicaciones que pueden contribuir o perjudicar las investigaciones de mercado.	X			X			-	-		X	Alianza estratégica con una compañía desarrolladora de softwares para crear éstas aplicaciones, las cuáles deben contener los sistemas de análisis utilizados por Focus para realizar los análisis de tendencias.
Inversión en I+D: las altas inversiones en I+D generan mayor agresividad de la competencia, pero también mayores oportunidades para llegar a resultados mas profundos.	X					X	X			X	En cuanto al Neuromarketing, aprovechar inicialmente las inversiones realizadas por otras empresas en el mercado; y poco a poco ir desarrollando un plan de acción orientado a la inversión en innovación y desarrollo en el ámbito del Neuromarketing
Acceso a las tecnologías para Neuromarketing: el costo de las tecnológicas puede ser muy alto, pero su aporte a las investigaciones de mercado es altamente significativo.	X			X			X			X	Crear alianza estratégica con un estudio que proporcione está tecnología.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Legal	<p>Estatuto del consumidor colombiano: las legislaciones respecto a la información consumidor pueden generar restricciones y limitaciones en las investigaciones de mercado.</p>	X					X			X			<p>Crear una función dirigida al monitoreo constante de los cambios en las regulaciones Colombianas que se refieren al consumidor para estar informado de las modificaciones y realizar los cambios necesarios en el tiempo adecuado.</p>
	<p>Regulaciones respecto a la recolección de información: las legislaciones respecto a la recolección de información pueden limitar el alcance de los estudios.</p>	X					X			X			<p>Incluir dentro de las investigaciones todos los requerimientos necesarios sobre la recolección de información, como por ejemplo los consentimientos de divulgación de la información obtenida</p>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

	Leyes que afecten los productos de los clientes que quieran usar el servicio: es necesario tener muy presente las regulaciones aplicables a los productos que sobre los cuales se esta investigando, con el fin de no incurrir en ningún error dentro de la investigación.		X					X			X	X		Diversificar en clientes, con el fin de no depender de unos cuantos en específico para garantizar el éxito de la compañía.
Ambiental	Uso de papelería: debido a la naturalidad de las entrevistas y sesiones grupales, se tiene un consumo alto de papelería.		X					X					X	Orientar la organización a realizar la mayor cantidad de producciones por utilizando medios magnéticos; teniendo como valor agregado una mayor facilidad de analizar los datos al tenerlos digitales desde que estos son obtenidos. Esto constituye una oportunidad porque se reduce el impacto ambiental si se aplican nuevas tecnologías.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

<p>Políticas medioambientales: desarrollar a nivel empresarial políticas medioambientales permite disminuir costos y aportar de forma positiva a la conservación del ambiente. Esto se aprecia en la industria como un valor agregado.</p>								X				X	<p>Desarrollar una política interna de manejo de desechos que reduzca el impacto que tiene los mismos en el medio ambiente. Focus debe buscar aplicar nuevas herramientas para la recolección de los datos que reduzca el consumo de papelería.</p>
<p>Consumo de energía: el nivel de consumo de energía puede afectar de forma importante los gastos de la empresa, si hay variaciones en el consumo o en los precios se debe analizar su impacto.</p>	X								X			X	<p>Dentro de la política interna, incluir como requisito para la aplicación de secciones grupales que los espacios sean eco-sostenibles y tengan políticas de ahorro de energía. Dentro de la empresa establecer criterios de ahorro de energía en los aparatos electrónicos y demás.</p>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

## Anexo B

### Entrevis

Alcaldía de Rionegro. (2019). Declaración de Industria y Comercio , avisos y tableros Acercamiento.

Amazon. (2019). Amazon. Recuperado de <https://www.amazon.com/>

Ambiente Gourmet. (2019). Ambiente Gourmet.

Anguita, J., ... J. L.-A., & 2003, U. (2003). 9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Custionario+y+Estadística. *Unidad docentemfy clas palmas. Org. Es*, 31(I). Recuperado de <http://www.unidad docentemfy clas palmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+I.+Custionario+y+Estadística.pdf>

ARK IDEAS. (2019). ARK ideas. Recuperado de <http://arkideas.com/>

Bancolombia. (2019). Bancolombia. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados>

Básica. (2019). Básica. Recuperado de <https://www.basica.com.co/>

CAMARA DE COMERCIO DE MERDELLIN PARA ANTIOQUIA. (2019). CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Recuperado de <https://www.camaramedellin.com.co/>

Camara de comercio Oriente Antioqueño. (2018). CONCEPTO ECONOMICO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO 2018.

Cámara de Comercio Oriente Antioqueño. (2019). Cámara de Comercio Oriente Antioqueño. Recuperado de <https://www.ccoa.org.co/servicios-empresariales>

Castro Hincapié, P. (2013). PLAN DE NEGOCIOS «ALLIANCE GYM». Recuperado de <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/751/1/ADMO0856.pdf>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Consuelo, D., Rodríguez, M., & Rincón, F. E. (2012). Escuela y danza: una forma creativa para lograr la humanización\_.

Damodaran, A. (2019). Betas by Sector. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

DIAN. (2019). DIAN. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/impuestos/reformatributaria/impuestorenta/Paginas/personasjuridicas.aspx>

EPM. (2019). EPM. Recuperado de <https://www.epm.com.co/site/>

EXITO. (2019). EXITO. Recuperado de <https://www.exito.com/>

HARVAR BUSINESS REVIEW. (2011). Harvar Business Review.

Herrerías Pleguezuelo, R., & Pérez Rodríguez, E. (1991). Estimación de una distribución beta como modelo para su utilización en el método PERT. *V Reunión Anual de ASEPELT-ESPAÑA*, (2), 1191-1199.

Home Center. (2019). Home Center. Recuperado de <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/>

Indisoluble. (2019). Indisoluble. Recuperado de <http://www.indisoluble.co/>

Llanogrande Finca Raiz. (2019). Llanogrande finca raiz. Recuperado de <http://www.llanograndefincaraiz.com/propiedades/local-comercial/>

Maya Martínez, M. (2017). COLEGIO DE MÚSICA.

Mercado Libre. (2019). MERCADO LIBRE. Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.co/>

Mincultura. (2015). PLAN NACIONAL DE DANZA 2a edición.

Office Depot. (2019). Office Depor. Recuperado de <https://www.officedepot.com.co/>

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. (Y. Pigneur, Ed.).



Palepu, K. (2007). *Business analysis and valuation: text only*. Recuperado de <http://books.google.co.za/books?hl=en&lr=&id=ivZZoGoylAC&oi=fnd&pg=PR11&dq=business+analysis&ots=ZqHpNKJuyx&sig=A89XYj5Daf-2GKJFhjBBLzV49zs>

Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Rincón Carrilo, N. A. (2012). Mitrioska Danza, 1-50.

Silva, J. R. (2015). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ACADEMIA DE BAILE ESPECIALIZADA EN EL GÉNERO URBANO, EN LA CIUDAD DE QUITO Trabajo. *Ekp*, 13(3), 1576-1580.

TIGO. (2019). TIGO. Recuperado de [https://www.tigo.com.co/servicios/television?utm\\_source=anuncios\\_de\\_texto&utm\\_medium=sem&utm\\_campaign=madres-y-padres&utm\\_content=madres-home&utm\\_term=0&datacode=esenciales](https://www.tigo.com.co/servicios/television?utm_source=anuncios_de_texto&utm_medium=sem&utm_campaign=madres-y-padres&utm_content=madres-home&utm_term=0&datacode=esenciales)

Vallhonrat, J. M. (1991). *Localización, distribución en planta y manutención*.

## a sector salud

Guía Entrevista - Septiembre 17 de 2018

**Objetivo General.** Conocer el sector de alimentación saludable a través de un experto en el tema con el fin de entender el comportamiento de las personas que se mueven en éste. (a esto me refiero si las personas que tienden a comer saludable están alineadas con tener un equilibrio en su vida, buscar bienestar personal, si hacen ejercicio, si se sienten atraídas por el yoga, la meditación, etc

### 1. Presentación

1. Presentación del grupo de investigación: Hola Isa para empezar te vamos a contar quienes somos y por qué estamos aquí. Nosotras somos estudiantes de ingeniería administrativa estamos en noveno semestre y en este momento nos encontramos realizando nuestro trabajo de grado. Para el desarrollo de éste recurrimos a ti ya que eres experta en el sector de salud y nos puedes ayudar a entender muy bien el comportamiento de los consumidores en éste. Cabe aclarar que la información será únicamente usada para fines académicos y todo lo que hablemos será totalmente confidencial.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

2. De la dinámica de la reunión: Para esta entrevista queremos que seas completamente tú, aquí no hay preguntas buenas ni malas lo importante es que seas sincera y que nos amplíes o compartas tus conocimientos de la mejor manera posible. Aquí estamos para aprender de ti, para pasar rico y entender de este sector que ha venido en crecimiento de manos de una experta en el tema como tú.
3. Presentación del entrevistado: Bueno Isa para empezar queremos conocer un poquito de ti, de tu familia, y de tu historia. ¿Quién es Isabel Hoyos?

*El entrevistador dejar que hable mucho de su vida y si esporádicamente no menciona los siguientes aspectos, explorar:*

- Como está compuesta la familia
  - Con quién vive
  - A qué se dedica
  - Cuantos años tiene
  - Qué le gusta hacer en sus tiempos libres
  - Como es un día común de su vida
  - Donde estudió? Colegio
  - Que profesión tiene. que otros estudios ha realizado
- 
- Historia del entrevistado: Ahora que conocimos un poquito más de ti, cuéntanos como llegaste a este mundo.

*El entrevistador dejarla hablar todo lo que ella quiera, que profundice mucho en el tema y si no toca alguno de estos aspectos, explorar:*

- Desde hace cuánto se apasiona por el tema
- Qué hizo que se metiera en este mundo
- Qué le gusta y que no de su carrera
- Como decidió crear su página de Instagram (*ojo indagar mucho en este ítem, qué la motivo hacerlo, hace cuánto la tiene, que problemas se le han presentado, cuáles han sido las etapas por las que ha pasado, cuánto de su tiempo le dedica, cuál es el objetivo de ésta, que estrategias ha utilizado para el crecimiento de la página, que piensa que refleja su página y como quiere que se vea reflejada...*)

## **2. Alimentación saludable y productos/marcas asociados a este término**

*Después de nos contaste tu historia, vamos ahora hablar de la alimentación saludable.*

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Cuando piensa en “Alimentación” ¿qué ideas, pensamientos, emociones, vienen a su mente? Realizar el mismo ejercicio para “Alimentación saludable” y establecer qué significa para el entrevistado. Profundizar en las ideas asociadas.
- ¿Cuáles son las ventajas de alimentarse saludablemente? ¿Existen desventajas? Profundizar en las razones.
- Qué hay que tener en cuenta a la hora de comprar alimentos para que contribuyan a una buena alimentación.
- ¿Cuáles son esos productos que contribuyen a tener una alimentación sana? ¿Qué marcas son de tu preferencia a la hora de elegir un producto saludable?
- Si te dicen la palabra “sana”, cuál es la primera marca que se te viene a la mente? ¿Por qué? ¿Qué hace está marca para clasificarla como alimentación sana?
- ¿Qué productos consideras que pueden afectar la salud de las personas? ¿Por qué?
- ¿Con qué marca asocias una mala alimentación? ¿Por qué? ¿Qué hace está marca para clasificarla como una mala alimentación?
- Si hoy salieras en tv y tuvieras la oportunidad de convencer a un público de 800 personas a tener en su vida hábitos de alimentación saludable, que mensaje les dejarías? *(ojo aquí puede ser muy común que mencione algo relacionado con la actividad física, si es así, preguntarle por qué lo consideró importante)*

### 3. Percepción de los hábitos alimenticios en las generaciones

- Existen diferencias en el tipo de alimentación de las personas y la edad. Por qué?
- Como es la alimentación hoy y en cómo ha cambiado la alimentación de las personas a través de los años. ¿En qué aspectos ha cambiado el pensamiento de los consumidores en el sector de alimentos?
- Vamos a meternos en una máquina del tiempo, cómo era la alimentación hace 10 años, como es hoy y como va a ser a futuro?
- Vamos a pensar en los baby boomers, generación X, millenials y generación z (preguntar si tiene claridad de cada uno, si no explicarle)

Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1964.

Generación X: Nacidos entre 1965 y 1979.

Millennials o Generación Y: nacidos entre 1980 y 1999.

Generación Z: nacidos a partir del 2000.

Para cada generación ¿Cómo describiría la alimentación?

*-Profundizar en la descripción, explorando tipos de comidas, horarios, preparaciones preferidas, alimentos de fácil acceso, entre otros.*

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Ya que me contaste un poco de la alimentación de cada generación vamos hacer un ejercicio en donde a través de un dibujo vas a representar la alimentación de cada generación. (*Entrevistador, profundizar mucho en la explicación del dibujo, preguntar las diferencias entre los hábitos alimenticios de las generaciones, a qué se deben estas diferencias, qué ha hecho que las generaciones más tempranas sean más conscientes de tener hábitos saludables*)

#### 4. Tendencias en alimentación

- ¿Cuáles son las tendencias de alimentación de hoy en día?
- ¿Cuáles son las tendencias en ingredientes y componentes en los alimentos?
- ¿Está demandando el consumidor productos saludables y sostenibles? ¿Cómo se evidencia esto?
- ¿Por qué las personas deciden optar por una alimentación..... se pregunta por las que mencionen vegana o vegetariana? ¿Qué beneficios trae este tipo de alimentaciones?
- ¿Por qué está surgiendo la tendencia homemade? ¿Qué están haciendo las marcas para ir con esta tendencia?
- ¿Existe una tendencia hacia tener una alimentación - mente - cuerpo sanos? ¿Qué están haciendo los emprendedores para ir con esta tendencia?
- Consideras que las personas deben complementar la alimentación con una práctica de yoga? Por qué? ¿Qué beneficios adicionales trae acompañar la alimentación de una buena práctica de yoga?
- ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente si te mencionan la palabra: bienestar?
- Vamos hacer de cuenta que tienes que montar un negocio relacionado con el bienestar. ¿Cómo sería este negocio para que fuera ideal? ¿Qué tendría este para hacerlo diferente de los demás? ¿Que debe actividades debe incluir ese negocio? ¿Cómo sería su infraestructura física: decoración, distribución de espacios, materiales, diseño? dónde lo ubicarías? a quién lo dirigiría? ¿que debe decir este negocio de sí mismo? qué estrategias determinarías para su lanzamiento? y para darlo a conocer? En que no se puede equivocar este negocio? Que referentes de bienestar invitarías a participar de este proyecto

#### 5. Presentación de la idea de negocio

*Se presenta la idea del negocio*

- Cómo te parece esta idea?
- Que te gusta?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Hay algo que no te guste?
- Le cambiarías algo a esta idea?
- Le añadirías algo?
- En que se parece a lo que creaste tu desde el ideal? En qué no
- Recomendaciones en general
- Para cada actividad, yoga, baile, café preguntar de que personas expertas se debe rodear, profesores, asesores, personas para invitar a liderar talleres o conferencias, marcas y productos para el café

## **Anexo C**

### **Transcripción entrevista sector salud**

ENTREVISTADOR: Hola Isa como estas? Nosotras somos Juanita Zuluaga y Juliana Cardona. Estamos aquí porque estamos haciendo el trabajo de grado. Somos estudiantes de Ingeniería administrativa y estamos en 9no semestre. Acudimos a ti porque queríamos entrevistar a un experto en el tema de salud.

El objetivo de esta entrevista es conocer el sector de la alimentación saludable a través de un experto en el tema con el fin de entender el comportamiento de las personas que se mueven en este.

Vamos a ver si las personas que tienden a comer saludable están alineadas con tener un equilibrio en su vida, si buscan un bienestar personal, si hacen ejercicio o si se sienten atraídas por prácticas de yoga u otro tipo de ejercicio en general.

ENTREVISTADOR: Isa, para empezar cuéntanos un poquito de ti, qué haces, a qué te dedicas, cómo está conformada tu familia.

ISA: Yo soy estudiante de nutrición, estoy en 4to semestre, tengo una página en instagram y un blog en internet de estilo de vida saludable, de bienestar y un poquito de sostenibilidad, tengo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

aproximadamente 20.000 seguidores. Mi familia se compone de mi papá, mi mamá, un hermano mayor y una hermana menor, vivo con los 4. En mis tiempos libres me gusta hacer yoga, cocinar, leer.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo es un día común en tu vida? El día a día. En un día normal te levantas y que haces hasta que te acuestas?

ISA: Me levanto, desayuno, me baño, voy a la universidad (me voy caminando), vuelvo y depende de la hora en que llegue hago ejercicio o voy a clase de yoga. Después almuerzo, vuelvo a la universidad, vuelvo a mi casa y dependiendo del día estudio, salgo, cocino.

ENTREVISTADOR: Isa, ya que nos conocimos un poquito más, cuéntanos acerca del tema de la salud. Tu nos dijiste que tenías una página en instagram, cuéntanos cómo empezó esto, porque te llamó la atención crearla, qué te inspiró, desde hace cuánto la tienes. Desde que estabas en el colegio sientes algún gusto hacia esto? ¿Cuándo escogiste la carrera y porque la escogiste? ¿Cómo empezó todo?

ISA: En mi casa siempre hemos comido saludable, a mi mamá le gusta el tema, a mí me mandaban sándwiches con mayonesa casera para el colegio, de pan integral. Es muy balanceado, en mi casa siempre hay ensalada, siempre hay postre, helado. Yo toda mi vida he hecho ejercicio, estaba en play dance, bailaba todos los días por la tarde pero cuando tenía 14, mi prima se enfermó y la acompañe en el tratamiento. No hacíamos nada, solo veíamos tv y como ella no tenía apetito, comíamos lo que le provocara comer. Me engordé mucho, dejé de hacer ejercicio porque pasaba mucho tiempo con ella, dejé de bailar, empecé a comer diferente y estaba en una edad en que me estaba cambiando el cuerpo. Subí mucho de peso pero en ese momento no le ponía mucha atención hasta que empecé a notar problemas en la digestión. Fui donde un gastroenterólogo y me diagnosticó colon irritable. Empecé a comer más saludable, a leer más sobre este tema. Empecé a estudiar nutrición y en ese momento me di cuenta que no sabía casi nada comparado con lo que había detrás. La nutrición y una alimentación saludable es muy diferente a lo que uno ve en instagram, uno cree que comer saludable es comer ensalada, comer avena y comer muy fit. Uno no sabe en verdad lo que es la nutrición hasta que se aprende sobre nutrición. Es comer variado, balanceado, comer todos los grupos de macronutrientes. Mientras más aprendo, voy cambiando y más me gusta.

ENTREVISTADOR: Ya nos contaste cómo empezaste en este mundo de la salud. Cuéntanos un poquito más sobre tu página, hace cuanto la tienes, que problemas se te han presentado?

ISA: La página la tengo hace 3 años, la empecé en el colegio. Cuando la página empezó era solo comida saludable. Hoy en día, como hay tantas páginas de comida saludable, decidí mostrar que no solo se tiene que comer saludable todo el tiempo, me gusta que si una persona que sigue otras páginas de comida saludable y me sigue a mí, vea que no solo se debe comer saludable.

ENTREVISTADOR: ¿Has tenido algún problema con la página, comentarios negativos?

ISA: No, no he tenido ningún problema que me acuerde.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

ENTREVISTADOR: Cuando creaste la página, ¿tenías definido desde el principio el propósito que querías mostrar? o ha cambiado?

ISA: Ha cambiado, yo creo que la gente cree que siempre he sido muy obsesionada pero no es así, si hubo un tiempo que pensaba más en lo que comía.

Empecé a caer en cuenta que realmente yo no estaba mostrando la realidad de las cosas, solamente eran recetas saludables porque ese era el propósito de la página. Hoy en día intento hacer un mejor trabajo, mostrando la realidad, lo que realmente una persona normal come siendo saludable.

ENTREVISTADOR: ¿Cuánto tiempo le dedicas a la página?

ISA: A veces saco un momento de la semana para hacer la receta, tomar la foto y escribir sobre ella, aproximadamente 2 horas en una semana.

ENTREVISTADOR: ¿Piensas o quieres crecer más, tener más seguidores, llegar a más gente a través de tu página? si sí, ¿qué herramientas utilizarías para llegar a esto?

ISA: Instagram no es el centro de mi vida, el único propósito que tengo es transmitir el mensaje a las personas sobre lo que es tener una alimentación saludable diferente a lo que es las prohibiciones y las dietas restrictivas.

ENTREVISTADOR: Cuando piensas en alimentación saludable, que se te viene a la cabeza? qué pensamientos tienes, emociones, que dirías tú sobre la alimentación saludable?

ISA: La alimentación saludable es una alimentación variada, no siempre comer lo mismo, diferentes colores. No todos los alimentos tienen los mismos perfiles de micronutrientes y macronutrientes. Si todos los días comemos lo mismo, vamos a tener excesos de unos y deficiencias de otros. Comer variado, balanceado, con todos los macronutrientes: proteína, grasa y carbohidratos y que se disfrute.

ENTREVISTADOR: ¿Qué comidas se incluyen dentro de estos micro y macronutrientes?

ISA: Los carbohidratos son todos los cereales, tubérculos (papas, batatas, yuca), plátano, leguminosas (lentejas, frijoles, garbanzos) que también son fuente de proteína. Si es una dieta vegetariana son una fuente de proteína, si es una dieta omnívora es una fuente de carbohidrato. Las proteínas son principalmente los animales, carnes, huevos, leche, soya y leguminosas dependiendo si la persona es vegetariana o no. Las grasas son el aguacate, las nueces y las semillas.

ENTREVISTADOR: Para ti, ¿cuáles son las ventajas de comer saludable?

ISA: Alimentarse saludablemente y sin restricciones. Tener más energía, buena salud hormonal y digestiva, estar más feliz, pensar mejor, tener un mejor rendimiento deportivo.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

ENTREVISTADOR: ¿Qué alimentos o que dietas reflejan todo lo contrario a esto?

ISA: Dieta no es una forma específica de comer, no significa poder comer algo o no, dieta es un patrón de alimentación. Una dieta que hace lo contrario es una dieta basada en alimentos altamente procesados como los que vienen empacados que normalmente tienen un alto porcentaje de aceite hidrogenado, azúcar refinada, mucho sodio, carbohidratos simples. Los carbohidratos son la fuente primaria de energía del cuerpo, cuando son simples, en vez de proporcionar energía duradera que se va gastando durante el día, hacen tener un pico de energía, un pico de glucosa o insulina y no dan energía durante el día sino que ahí es donde empieza a haber cambios hormonales, de ánimo, etc.

Por otro lado, una dieta hipocalórica, que no le dé suficientes nutrientes al cuerpo, va a hacer que la persona no tenga energía, tenga mal genio, no tenga claridad mental.

ENTREVISTADOR: ¿Tú creerías que alimentarse saludable podría tener una desventaja?

ISA: No

ENTREVISTADOR: A la hora de comprar alimentos, ¿qué es lo primero que tienes en cuenta para categorizarlos?

ISA: Los alimentos más saludables en mi opinión son los naturales: las frutas, las verduras, las legumbres, las carnes, lo que es un ingrediente. De ahí en adelante, lo que viene en empaques, primero me fijo en los ingredientes, después leo la tabla nutricional para ver la cantidad de azúcar.

ENTREVISTADOR: Tú te fijas en las calorías?

ISA: No

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es tu marca de referencia que sea saludable, que sea natural?

ISA: Amira, es una marca que vende muchos productos en los mercados saludables, los ingredientes son muy naturales, no son altos en azúcar. Venden miel, ghee, chips de kale, granola.

ENTREVISTADOR: ¿Qué marca dirías que es engañosa? ¿Porqué?

ISA: Tosh y taeq, si uno compra unas galletas los ingredientes son harina, algún aceite vegetal, azúcar y un montón de preservantes y las comparas con unas de tosh y son prácticamente iguales, harina blanca o de pronto mitad harina blanca y mitad harina integral. Casi siempre tienen los mismos gramos de azúcar o si tienen menos es porque tienen algún endulzante que no siempre es bueno. No son productos naturales.

ENTREVISTADOR: ¿Qué productos consideras que pueden afectar la salud de una persona?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



ISA: Los productos altamente procesados que normalmente tienen mucho azúcar añadida, los aceites vegetales hidrogenados son súper inflamatorios y las inflamaciones son la mayor causa de las enfermedades crónicas

ENTREVISTADOR: Si tu hoy salieras en tv y tuvieras la oportunidad de convencer a 800 personas de tener un estilo de vida saludable, ¿qué mensaje les dejarías?

ISA: Tener un estilo de vida saludable no tiene que ser nada físico, uno no necesita querer verse de cierta forma para querer alimentarse bien, uno puede querer alimentarse bien para sentirse bien, para tener más energía, para tener una salud más duradera. Cuando los hábitos no se basan en las restricciones ni en una meta física específica sino en querer vivir bien y estar sano, así se pueden crear hábitos sostenibles, entonces si uno se enfoca en crear estos hábitos y no en resultados, así se puede vivir más feliz.

ENTREVISTADOR: Ahora vamos a hablar de la percepción que se tiene de los hábitos alimenticios. Vamos a hablar de lo que fue la alimentación unos años atrás, cómo es hoy, cómo ha cambiado, si los consumidores ahora son más conscientes de tener un estilo de vida saludable, una alimentación balanceada. Cuéntenos si existen diferencias en el tipo de alimentación de las personas con respecto a la edad: cómo es la alimentación de los bebés, de las personas de nuestra edad y de las personas más adultas.

ISA: Para las personas más adultas, la alimentación saludable es consumir productos light tipo tosh, la generación de nosotros está mal informada entonces nos gusta investigar todo el tiempo y somos de comer más natural y más fit, nos gusta leer los ingredientes, somos más selectivos. Los más pequeños todavía no piensan bien en lo que están comiendo, comen lo que les sabe rico y lo que les dan en la casa.

ENTREVISTADOR: Cuéntenos ¿cómo es la alimentación hoy con respecto a los últimos 50 años? ¿qué ha cambiado?

ISA: Hoy hay 2 tendencias, comida muy fit y alimentación con pocas calorías, más natural, más saludable. Hace 50 años se comía muy natural, de lo que cultivaban, muchas frutas y verduras, animales de la finca. La tendencia va a empezar a ser esa.

ENTREVISTADOR: ahora nos vamos a enfocar en cada generación:

- Baby Boomers y Generación X: Se alimentan muy poco saludable, con paquetes de mecato. Esto es debido a que son personas que trabajan mucho, no tienen tiempo de pensar en que comer, comen lo que está a su alcance y que sea fácil.
- Millenials y Generación Z: Piensan más en lo que se está comiendo, son consumidores más conscientes y más selectivos con los productos, leen más, están más informados. Son muy prácticos con la alimentación.

ENTREVISTADOR: Ahora vamos a hablar de las tendencias de alimentación hoy en día. ¿Cómo las describirías tú?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

ISA: Hay varias: la tendencia vegana, la tendencia low carb que va de la mano de la tendencia fitness y la tendencia a comer productos orgánicos y naturales.

ENTREVISTADOR: Con respecto a los ingredientes ¿cómo es cada una de estas tendencias?

ISA: Una alimentación vegana es una alimentación libre de cualquier producto animal, cero carne, cero lácteos y cero derivados. Hay dos tendencias veganas: La que se basa en razones éticas y por lo tanto no es tan saludable pero es vegana y la que se basa en alimentos totalmente naturales y veganos. La tendencia low carb se basa en disminuir al máximo la cantidad de carbohidratos que se consumen durante el día y en aumentar la proteína.

ENTREVISTADOR: ¿Tú piensas que los consumidores hoy en día quieren productos sostenibles?

ISA: Sí, porque nuestra generación se preocupa mucho por el medio ambiente.

ENTREVISTADOR: Qué beneficios trae a la salud el preocuparse por el medio ambiente?

ISA: Un producto muy procesado requiere de más recursos entonces mientras menos procesado menos recursos. Por esto, el más sostenible es el más saludable porque es el menos procesado y el que menos procesos requiere. Si es sostenible quiere decir que se cultiva de manera responsable, libre de pesticidas.

ENTREVISTADOR: ¿Hay algo en contra de esta alimentación sostenible? ¿Hay alguna desventaja?

ISA: Un producto al no tener conservantes dura menos, se daña más rápido.

ENTREVISTADOR: ¿Tu por qué crees que las personas optan por una alimentación vegana o vegetariana?

ISA: Casi siempre es por temas de sostenibilidad y medio ambiente o por razones éticas, por motivos religiosos o por motivos de salud.

ENTREVISTADOR: ¿Qué ventajas o desventajas encuentras en este tipo de alimentación?

ISA: Los estudios han demostrado muchos beneficios en relación a la salud cardiovascular. La grasa saturada por lo general se encuentra en productos animales y la grasa insaturada en productos vegetales. La grasa saturada es aterogénica y la insaturada es cardioprotectora entonces por esto siempre se ha creído que una dieta vegetariana es buena para la salud cardiovascular.

ENTREVISTADOR: ¿Tú crees que en este momento hay una tendencia de hacer todo en la casa? ¿Crees que las personas hoy en día prefieren comer en sus casas en vez de ir a restaurantes?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

ISA: Si, las personas tienden a evitar los restaurantes porque son poco saludables, no se sabe cómo están hechos los alimentos ni qué ingredientes específicos contienen.

ENTREVISTADOR: ¿Crees que exista una tendencia no solo a comer saludable sino también acompañar la alimentación de una práctica de yoga o algún ejercicio y de tener una mente sana?

ISA: Si, la salud no es solo la alimentación, es moverse, es estar activo, tener buena salud mental, todo va en un mismo paquete.

ENTREVISTADOR: ¿Qué crees que están haciendo los emprendedores o las empresas para suplir las necesidades de las personas en cuanto a la alimentación sana y consciente y un estilo de vida saludable?

ISA: Ofrecen muchos productos saludables, mercadean productos saludables que realmente no son saludables pero saben que son apetecidos por los consumidores, abren gimnasios, crean diferentes oportunidades para entrar al mercado del estilo de vida saludable. Los consumidores cada vez más demandan más formas de hacer ejercicio, comidas más saludables y esto impulsa la innovación en la industria.

ENTREVISTADOR: Hemos visto que las personas en su práctica de yoga por lo general son personas que se alimentan bien, ¿qué beneficios crees que trae la alimentación para complementarlos a una práctica de yoga?

ISA: Un mejor rendimiento físico y mental. En el yoga se habla mucho del respeto hacia el cuerpo y de honrarlo y yo pienso que la mejor forma de hacerlo es cuidando la forma en que nos alimentamos.

ENTREVISTADOR: Isa, cuando piensas en la palabra “Bienestar”, ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente?

ISA: Para mi es estar feliz.

ENTREVISTADOR: Vamos a hacer de cuenta que hoy te dicen en la universidad que debes empezar un negocio relacionado al bienestar en general. ¿Cómo sería este negocio? ¿Cómo te lo sueñas?

ISA: Haría una sala de meditación porque en la universidad las personas viven muy estresadas. Me lo sueño lleno de cojines, con una cascada para tener un sonido de agua, con paredes soundproof, que huelan rico (velas, inciensos), que sea azul.

ENTREVISTADOR: ¿Qué estrategias usarías para dar a conocerlo?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

ISA: Escogería a unas personas de cada carrera para invitarlas a un evento o taller y que conozcan el espacio. Esto con el fin de que se riegue la voz y cada vez más personas lo conozcan.

ENTREVISTADOR: Isa, ahora te vamos a contar cuál es el negocio que queremos empezar para que entiendas el porqué de esta entrevista.

La idea es montar un centro de bienestar en Llanogrande en donde se dictan clases de yoga y baile y talleres relacionados al yoga, alimentación saludable y mindfulness. Este centro también contará con un café saludable donde las personas se puedan sentar a tomar o comer algo saludable u orgánico antes o después de las clases y un almacén donde se venden implementos o productos relacionados a este tema. Queremos tener un centro en donde la alimentación saludable sea el foco.

¿Cómo te parece la idea?

ISA: Me gusta mucho, me gusta que sea muy integral. Que las personas puedan ir allá y puedan vivir la experiencia completa y tener todas las herramientas necesarias para llevar un estilo de vida saludable y más equilibrada. De 1 a 5 le pongo un 5.

ENTREVISTADOR: ¿Qué recomendaciones nos darías con respecto a las personas que serían ideales para contarles sobre la idea o invitarlas a eventos?

ISA: En mi opinión, no deberían invitar a personas que ya practican el yoga y que comen saludable porque estas personas ya están involucradas en este mundo sino personas que más bien no saben mucho del tema para incentivarlas a empezar estas actividades.

## Anexo D



### Entrevista sector bienestar - Yoga Guía Entrevista - Octubre 2 de 2018

**Objetivo General.** Conocer y explorar el mercado de yoga con un experto en el tema para poder entender el sector y determinar el potencial de un proyecto de bienestar en el sector de Llanogrande en el cual el yoga haría parte de éste.

#### 1. Presentación

1. Presentación del grupo de investigación: Hola Andre para empezar te vamos a contar quienes somos y por qué estamos aquí. Nosotras somos estudiantes de ingeniería administrativa estamos en noveno semestre y en este momento nos encontramos realizando nuestro trabajo de grado. Para el desarrollo de éste recurrimos a ti ya que eres experta en yoga y nos puedes ayudar a entender cómo ha evolucionado el yoga

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

en la ciudad y cuáles son sus tendencias. Cabe aclarar que la información será únicamente usada para fines académicos y todo lo que hablemos será totalmente confidencial.

2. De la dinámica de la reunión: Para esta entrevista queremos que seas completamente tú, aquí no hay preguntas buenas ni malas lo importante es que seas sincera y que nos compartas tus conocimientos de la mejor manera posible. Aquí estamos para aprender de ti, para pasar rico y entender de este sector que ha venido en crecimiento de manos de una experta en el tema como tú.
3. Presentación del entrevistado: Bueno Andre para empezar queremos conocer un poquito de ti.

*Entrevistador dejar que hable mucho de su vida y si esporádicamente no menciona los siguientes aspectos, explorar:*

Como está compuesta la familia

- Con quién vive
  - A qué se dedica
  - Qué le gusta hacer en sus tiempos libres
  - Como es un día común de su vida
  - Donde estudió? Colegio
  - Que profesión tiene. que otros estudios ha realizado
- Historia del entrevistado: Ahora que conocimos un poquito más de ti, cuéntanos como llegaste al mundo del yoga.

*Entrevistador dejarla habla todo lo que ella quiera, que profundice mucho en el tema y si no toca alguno de estos aspectos, explorar:*

- Desde hace cuánto se apasiona por el tema
- Qué hizo que se interesara en este mundo
- Qué le gusta y que no le gusta del yoga
- Qué otras prácticas relacionadas al bienestar implementas en tu vida

## **2. Asociaciones al yoga y al bienestar**

*Ya que nos contaste tu historia, vamos ahora hablar de bienestar.*

- Cuando piensa en "bienestar" ¿qué ideas, pensamientos, emociones, vienen a su mente? Profundizar en las ideas asociadas.
- ¿Qué actividades o acciones se están haciendo en el mundo asociadas al bienestar?
- ¿Cuáles de esas se están implementando en la ciudad?
- ¿Que se está haciendo bien?
- ¿Qué no se está haciendo bien que se debe mejorar?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- ¿Qué no se está haciendo que se debería empezar hacer?
- En general, ¿Qué temas o actividades están relacionadas al bienestar?
- Para cada actividad y/o tema que mencione preguntar las mismas preguntas de arriba.
- Como crees que va a ser el yoga en un futuro?
- ¿Qué tipos de yoga existen?
- ¿Cuáles son los beneficios de cada uno?
- ¿Por cuál tienes mayor preferencia? ¿Por qué?
- ¿Qué desventajas o limitaciones encuentras en yoga?
- ¿Como te sueñas una práctica ideal en yoga?
- ¿Crees que una práctica de yoga debe ir acompañada de una buena alimentación? ¿Por qué?
- ¿Qué beneficios adicionales trae acompañar el yoga de una buena alimentación?
- ¿Crees que una práctica de yoga se puede complementar con una clase de baile? ¿Por qué? ¿Como sería este complemento? ¿Qué tipo de baile?
- Si le fueras a recomendar a tu mejor amiga hacer yoga, ¿Qué argumentos le dirías para convencerla de que es algo importante para su vida?
- ¿Existe una tendencia hacia tener una alimentación - mente - cuerpo sanos? ¿Qué están haciendo los emprendedores para ir con esta tendencia?

#### **Actores del mercado**

- ¿Qué centros de yoga conoces en el mundo?
- ¿Qué conoces de cada uno?
- ¿Cuáles consideras los mejores? ¿Por qué?
- ¿Qué centro de yoga conoces en Medellín? ¿Conoces alguno en Llanogrande u oriente?
- De estos que mencionaste, ¿Cuáles son los mejores? ¿Por qué?
- ¿Qué los hace ser mejores?
- ¿Qué desventajas en general encuentras en los centros de Yoga de Medellín?
- Para cada actividad y/o tema que mencione preguntar las mismas preguntas de arriba.

### **3. Construcción ideal de negocio y presentación de la idea de negocio**

*Andre ya que nos constaste los centros de yoga que conoces y teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas vamos a crear el centro de yoga ideal.*

- ¿Como sería este negocio para que fuera ideal?
- ¿Qué lo haría diferente de los demás?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- ¿Qué tipos de yoga ofrecería este lugar?
- ¿Ofrecería alguna otra actividad diferente al yoga?
- ¿Cuáles? ¿Por qué esas?
- Si no ofrecería ninguna otra actividad diferente al yoga preguntar ¿Por qué?
- Si pensamos en innovación, qué debería hacer un centro de yoga para percibirse así?
- Vamos a pensar en su infraestructura, como serían los espacios, la ubicación, el diseño
- ¿A quién iría dirigido este espacio?
- ¿Qué estrategias determinarías para darlo a conocer?
- ¿Qué estrategias usarías para enganchar a los clientes? (Indagar en medios de pago)
- ¿Cómo definirías la personalidad de este negocio?
- ¿A qué referentes de bienestar invitarías a participar en este proyecto?
- ¿En qué no se debería equivocar este negocio? ¿Qué no puede hacer?

*Presentación de la idea de negocio mezcla (yoga-baile-café-talleres)*

- ¿Cómo te parece la idea?
- ¿Qué te gusta?
- ¿Qué no te gusta?
- ¿Le cambiarías algo?
- ¿Qué le adicionarías?
- ¿Qué piensas de la mezcla?
- ¿Crees que el negocio define la palabra "Bienestar"?
- ¿En qué se parece a tu ideal de negocio que nos acabas de mencionar? ¿En qué no?
- Recomendaciones en general
- Para cada actividad (yoga, baile, café, talleres) qué expertos conoces en el sector.
- ¿Qué personas crees que serían claves para liderar diferentes tipos de talleres asociados al bienestar?
- ¿Qué productos y/o marcas saludables crees que serían claves para el éxito del negocio?

## **Anexo E**

### **Entrevista Sector Yoga**

ENTREVISTADOR: Hola Andre cómo estás? Para empezar te vamos a contar quienes somos y por qué estamos acá. Yo soy Juanita Zuluaga y ella es Juliana Cardona, somos estudiantes de Ingeniería Administrativa y estamos en noveno semestre realizando nuestro trabajo de grado. Para el desarrollo de este trabajo recurrimos a ti porque eres experta en Yoga, y a través de ti queremos entender cómo ha evolucionado el Yoga en la ciudad y cuáles son sus tendencias. La información se usará sólo para fines académicos y es totalmente confidencial. Para esta entrevista queremos que seas completamente tu sabiendo que no hay respuestas buenas o malas; queremos saber tu opinión y lo que piensas por lo tanto todo es válido. Entonces para empezar queremos conocerte un poquito, cuéntanos cómo está compuesta tu familia, con quién vives, a qué te dedicas que te gusta hacer en tus tiempos libres...

ANDRE: Hola mi nombre es Andrea, yo vivo con mi esposo y estamos esperando un bebé, tengo trece semanas de embarazo. Mi papá y mi mamá viven con mis otros tres hermanos, yo soy la mayor de los cuatro y ya.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



ENTREVISTADOR: ¿Qué te gusta hacer en tus tiempos libres?

ANDRE: Yoga... Jjaja, solo en serio solamente trabajo, hago yoga y bueno me gusta hacer mucho ejercicio, estar en la naturaleza, caminar, estar en silencio. Pero casi siempre que tengo un ratito libre hago yoga o medito un ratito o me baño.

ENTREVISTADOR: Bueno y ¿A qué te dedicas?

ANDRE: Soy profesora en este momento en un colegio en el Marymount, soy profesora allá tiempo completo de danza porque como profesión tengo comunicación social como mi carrera pero digamos que siempre ejercí la danza como una manera de tener ingresos y de dedicarme a la vida laboral; entonces ahora también estoy dedicada a hacer profesora de danza allá en el Marymount de tiempo completo y por mi parte como proyecto personal doy talleres de yoga y meditación en mi casa, de comida saludable, de bienestar y estilo de vida. Entonces soy profesora de yoga también como por mi lado.

ENTREVISTADOR: Cuéntanos cómo es un día común para ti

ANDRE: Ahora que estoy trabajando en el colegio me levanto muy temprano (4:30 am), me baño, me hago un unos aceites esenciales en el cuerpo, bajo al salón de yoga, medito entre 20 o 25 minutos dependiendo de la hora que alcance a bajar, hago ejercicios de respiración, luego hago un práctica de yoga, subo, desayuno y salgo a trabajar. Estoy en el colegio desde las 7: 00 am hasta las 4:15 dependiendo del día doy el número de clases, hay días que estoy todo el tiempo con las niñas, ya cuando salgo me subo para mi casa y las tardes son muy variadas, a veces hago ejercicio entonces troto o si no alcancé hacer yoga por la mañana entonces hago por la tarde o me baño mucho tiempo (me encanta hacerme un baño por las noches de agua caliente para relajarme), estar con Felipe (esposo) y ya, comemos, alistamos todo para el otro día y me acuesto muy temprano porque me toca madrugar mucho.

ENTREVISTADOR: Ahora que conocimos un poquito de ti, cuéntanos cómo llegaste al mundo del yoga?

ANDRE: Bueno siempre he sido muy curiosa sobre el bienestar de uno, desde que estoy muy chiquita como bailaba siempre tenía una vida muy exigente a nivel físico, entonces me acuerdo que como desde los 13 años que iba mucho al gimnasio y hacía mucho ejercicio dejé de comer carnes rojas como preocupándome por la salud y ya después como a los 20 que entré a la universidad empecé hacer yoga ósea hace 8 años y empecé a preocuparme por estar más tranquila porque me mantenía con muchas cosas y muy acelerada entonces encontré el yoga por casualidad porque una amiga una vez me dijo que si quería acompañarla a una clase y me gustó, además me servía mucho para la danza porque sentía que era como un contraste, como que en danza uno se agita mucho y en yoga es más tranquilo entonces sentía que era un complemento muy chévere y me empecé a interesar. Ya después conocí el estilo de vida de una persona que hace yoga entonces me volví vegetariana aunque digamos que desde antes ya venía en una búsqueda de alimentación saludable, era muy estricta con la alimentación entonces

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

se me abrió como todo un mundo de vida saludable hace 8 años y la perspectiva del mundo le cambia a uno completamente entonces digamos que seguía como en esa misma línea de vida saludable pero de una manera muy diferente, como no tan estricta como lo hace la danza sino como más en armonía como uno mismo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué es lo que más te gusta del yoga y de pronto hay algo que no te guste?

ANDRE: A mí lo que más me gusta del yoga es la conciencia que la va dando a uno, en cuanto a uno mismo y el entorno donde uno vive, alguien alguna vez dijo en una conferencia una suami (los suamis son como los mojes, las personas que toman votos de celibato y se dedican solo a esto), decía que el yoga es como una búsqueda de sensibilidad es como hacerse uno cada vez más sensible, a nivel físico, mental, a nivel del trato con el otro... Entonces creo que lo que más me gusta es eso, la sensibilidad que va ganando uno en todos los aspectos de la vida. No podría decir algo que no me gusta, de pronto esa mirada que le hemos dado en occidente que finalmente uno todo lo coge a su antojo y medida, y siento que a veces tendemos a tener una mirada del yoga muy diferente a lo que realmente es, como un ejercicio físico más que una práctica espiritual o un camino espiritual; en oriente tienen una mirada muy distinta de lo que es el yoga y lo que es una práctica espiritual entonces creo que es como eso.

ENTREVISTADOR: Ahora vamos hablar del bienestar en general. Cuando tú piensas en la palabra "bienestar", que es lo primero que se te viene a la mente?

ANDRE: Estar bien, es lo que dice la palabra. Estar en armonía y balance.

ENTREVISTADOR: Qué actividades o acciones dirías que están asociadas al bienestar?

ANDRE: Yo pienso que para todas las personas existe una dosis de balance distintas, de hecho eso es una de las cosas que dice el yoga, que todas las personas somos distintas, todos los cuerpos son diferentes y todos tenemos un equilibrio diferente. Pero así como a groso modo, para estar en balance con actividades diferentes todos debemos saber respirar bien, comer de manera consciente porque todo lo que uno come influye en estado de ánimo, en las decisiones, en los pensamientos, hacer algo de ejercicio físico también es importante porque si no se va llevando uno de toxinas a nivel interno, dormir bien, darse tiempo para desconectarse, son actividades que en general a todos nos sirven.

ENTREVISTADOR: ¿Cuáles de éstas crees que se están implementando acá en la ciudad?

ANDRE: Creo que dentro de la cultura de la ciudad las personas no son conscientes de practicar estas actividades por bienestar; de pronto hay una comunidad y un gran grupo que se enfocan a esto pero no es la cultura como tal de la ciudad. La tendencia de la gente Medellín no es a comer saludable, a hacer ejercicios de relajación, no es lo común de nuestra cultura, esta es más extrovertida, de rumba, empezando por el plato típico de Antioquia que es una bomba atómica. Entonces creería que si hay segmentos en donde se está practicando pero no es la cultura de la ciudad como tal. Sin embargo, cada vez uno ve más gente interesada en realizar este tipo de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

actividades, y además porque a nivel mundial se necesita un escape por que las personas son muy aceleradas y necesitan herramientas para liberar ese estrés y no “chiflarse”.

ENTREVISTADOR: Ya que hablamos del bienestar, entremos a hablar del yoga como tal. ¿Cómo crees que va hacer el yoga en un futuro? ¿Hacia dónde va?

ANDRE: Según lo que yo alcanzo a percibir es una práctica que tiende a crecer, que si o si tiende a expandirse por lo que hablábamos ahora de que cada vez más las personas llevan un ritmo de vida que genera ansiedad, acelere mental y entonces de alguna u otra manera la gente termina buscando esas prácticas de relajación, ya sea porque están enfermos o porque son muy sensibles y conscientes y buscan esa salida, o porque alguien cercano tuvo alguna crisis y se sacuden un poco. Entonces yo creo que sí es una tendencia que tiende a crecer pero no sé hasta qué punto se vuelva tan natural, que todo el mundo se levante hacer yoga como se levante a tomar tinto no creo, pero si es algo que se va a expandir.

ENTREVISTADOR: ¿Qué tipos de yoga existen hoy en día?

ANDRE: No me los sé todos, hay demasiados, además porque en occidente como les decía ahora tendemos a hacer las cosas diferentes entonces tendemos como a volver cosas segmentadas. Yo diría que hay yoga tanto como personas porque eso depende de cada quién, hay personas que les gustan las cosas más activas, otras más pasivas; en estos días unas señoras que hicieron una investigación de los tipos de yoga y decían que independientemente del tipo de yoga que se haga el beneficio mental es el mismo. Los tipos de yoga que hay que yo conozca son el ashtanga que es una dinámica de 8 series (un camino de 8 pasos) que hizo un señor de la India y se enfocan en cada parte del cuerpo en cada una de las series, solo cuando domines cada serie puedes pasar a la siguiente y así hasta llegar a la octava, es una series muy fuerte a nivel físico, muy exigente, normalmente a la gente le gusta mucho por lo que hablábamos ahora de que las personas tienden a volver el yoga como un ejercicio físico. Otra que también es muy conocida acá en occidente es el vinyasa, la palabra vinyasa quiere decir movimiento, entonces realmente hay vinyasas en todas las secuencias de yoga porque es una parte de la clase que tiene movimiento y el vinyasa según lo que yo entiendo lo crearon en India con una necesidad de que los soldados fueran más veloces, necesitaban que fueran más veloces para la guerra entonces crearon esta práctica donde siempre se está en movimiento durante toda la clase. Voy a decir algo desde mi perspectiva pero puedo ser ignorante totalmente en el tema creo que todas las prácticas son hatha yoga pero la gente clasifica el hatha yoga como un tipo de yoga, por qué pienso que todas son hatha, porque yoga no es solamente las posturas, yoga es los rituales, meditación, trabajo mental, servicio, trabajar hacia la comunidad, todo eso hace parte del yoga y hay un tipo de yoga que es dentro del yoga mental que se llama hatha yoga que significa el control de la mente a través del cuerpo. La práctica que yo hago que es una escuela que se llama la secuencia de shibananda es un tipo de hatha yoga y es una práctica que se dedica al balance ya que ha es sol y tha es luna entonces quiere decir el equilibrio entre los dos hemisferios, femenino y masculino, caliente y frío, es una práctica súper básica tiene vinyasa porque en yoga para que una práctica se considere completa debe tener vinyasa con una parte en movimiento, ejercicios de respiración, que haya anasanas y relajación; yo a mis alumnos les digo que es como el “raw vegan” de yoga, ya que es como lo básico y ya, sin decoraciones y sin nada. Hay otro tipo de yoga que es iyengar que fue un señor en la India que le dio polio cuando

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

era chiquito entonces no lo aceptaron en una escuela de yoga porque no era capaz de hacer un split entonces él se dedicó con todas sus condiciones físicas y limitaciones a volverse muy bueno en yoga entonces de él nacen todas las ayudas que existen en yoga (palancas, cuerdas, bloques, hamacas), todas son herramientas que él usaba para poderse volver hábil entonces creó esa escuela de yoga, que es una escuela terapéutica que se basa en darle todas las ayudas a las personas para poder hacer más fácil las posturas. Vikram no lo conozco mucho pero también sé que es otra escuela, entiendo que lo hacen en calor pero que es muy distinto al hot yoga, pero ahí ya te estoy hablando de cosas que no he practicado y no conozco casi profesores de eso. También se de todos los nombres de yoga que se inventan, power yoga, power flow, power no sé qué, todas esas desde lo que yo veo que también puede ser ignorancia, pienso que son invenciones. Bueno y otra que nos falta muy importante es el kundalini que es una práctica que hacen posturas y le meten ejercicios de respiración muy fuertes entonces es muy fuerte, mueve un montón de cosas y desde las perspectiva de shibananda sentimos que son cosas que a veces se le dan a la gente que despiertan muchas sensibilidades que uno no sabe qué tan bueno sea, porque vivir en una ciudad es denso, tú no sabes tú alumno que comió antes de ir a clase entonces si le tenemos un poquito de respeto a lo que enseñan porque si creo que puede ser un poquito fuerte para el común denominador.

ENTREVISTADOR: De todos estos tipos de yoga que mencionaste ¿Con cuál es el que más te identificas?

ANDRE: Digamos que no he buscado demasiados porque llegué a uno que me gustó mucho y cada vez he profundizado más en este. He ido a clases y cosas de otros y cada vez vuelvo al mismo que es la escuela de shibananda, shibananda era un señor de la India, médico que se salió de estudiar medicina y se dedicó a hacer esto, como les dije, es una práctica súper sencilla pero muy profunda entonces esta es con la que más me identifico

ENTREVISTADOR: ¿Qué beneficios crees que tenga esta práctica que no tengan las demás?

ANDRE: Lo que alcanzo yo a entender, pero como te decía todas tienen los mismos beneficios, sino que es la manera como en trabajan el cuerpo entonces lo que a mí me ha gustado mucho de shibanda es que es una práctica muy sencilla que tiene todos los elementos donde se trabaja todo el cuerpo en una misma práctica a diferencia de otras en donde se enfocan en un solo movimiento o en una sola postura o equilibrio, esta es una práctica muy completa y me gusta mucho porque se enfoca en activar todos los chakras de arriba hacia abajo y luego en la relajación de abajo hacia arriba además centra la energía en el plexo solar entonces después de las clases es muy distinto a otras porque el efecto es de expansión y te lleva realmente a una meditación porque siempre es lo mismo, no tienes que pensar en que práctica vas hacer hoy sino que se te va volviendo en una meditación casi que uno ni se da cuenta y va yéndose y como ya está lista se puede enfocar en ir más profundo

ENTREVISTADOR: En general, ¿Que desventajas o limitaciones del yoga?

ANDRE: Yo soy fanática del yoga entonces me hubiera gustado dedicarme más a esto, si fuera por mi yo hubiera sido monje. Sin embargo, esto es una falta de entendimiento porque a veces le cuesta a uno entender que no hay que ser monje ni renunciar al mundo, ni irse a vivir a una

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

cueva para tener todas esas prácticas. La limitación que encuentro es en cuanto al ritmo de vida que llevamos nosotros para llevar una vida así porque el tiempo es muy limitado para dedicarte a esto de lleno, pienso que es como eso uno debe ser muy ágil para adaptarlo y saberlo llevar.

ENTREVISTADOR: ¿Piensas que una práctica de yoga debe ir acompañada de una buena alimentación?

ANDRE: Una cosa va llevando a la otra, el yoga es una práctica de hacerse cada vez más sensible entonces no es que para hacer yoga tengas que tener una buena alimentación pero probablemente si haces yoga vas hacer mucho más consciente de lo que comes y eso te va a llevar a una buena alimentación.

ENTREVISTADOR: ¿Y hay algunos beneficios extras para la práctica si se acompaña de una buena alimentación?

ANDRE: Sí porque todo lo que comemos tiene un efecto a nivel mental y a nivel energético entonces una persona que coma comidas muy densas va a tener menos energía para otras actividades; una persona que coma más liviano y que tenga unas prácticas alimenticias saludables tanto a nivel mental como a nivel físico se va a sentir mejor, pues a nivel físico va digerir más rápido y va a tener tiempo para a otras cosas, y a nivel mental se va a sentir mucho más libre de pensamientos negativos.

ENTREVISTADOR: Vamos hacer de cuenta que le vas a recomendar a tu mejor amigo o a una persona a la que quieres muchísimo que haga yoga. ¿Qué argumentos le dirías para que empiece a practicar yoga?

ANDRE: Le diría que le sirve para todo entonces si le duele cualquier cosa le sirve, es una práctica que le da herramientas para estar tranquilo en el día a día; este sería el argumento que le daría a cualquier persona, es una herramienta que uno tiene ahí pues ahora hablábamos de la limitación del tiempo si uno quiere ser un monje, pero es una práctica que es muy adaptable y que se puede aplicar en cualquier momento entonces mi argumento más potente sería que en verdad es una herramienta que está ahí y que te va hacer más consciente en todos los sentidos y que te va ayudar a mejorar en cualquier aspecto, es que el yoga no es malo para nadie porque todos queremos ser buenos en lo que hacemos y todos queremos ser cada vez más conscientes y mejores seres humanos.

ENTREVISTADOR: Andre ahora nos contabas que tu practicabas yoga y bailabas, ¿Qué tipo de baile es el que mejor se complementa con el yoga?

ANDRE: Digamos que dentro de las danzas hay una que es muy parecida al yoga que es la danza contemporánea, diría yo que es casi que yoga en movimiento pues obviamente dentro de la danza contemporánea hay un montón de otras ramas, pero digamos que hay un trabajo de piso, de consciencia, de escucha con el otro, de percibir al otro, de hacer consciente de mi cuerpo, también de liberar un montón de emociones entonces creo que la danza contemporánea iría muy bien ahí.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

ENTREVISTADOR: ¿Y qué tipo de danza crees que no se complementa con el yoga?

ANDRE: Ninguna, porque la danza realmente es consciencia corporal. Pues si uno se va a la parte superficial entre más grotesca sea y más burda y vulgar pues más alejada va a estar de una sensibilidad y de lo sagrado del cuerpo, pero de todas maneras la danza en general es consciencia corporal entonces no diría que ninguna está alejada.

ENTREVISTADOR: En conclusión, ¿Por qué crees que el yoga y la danza se pueden complementar?

ANDRE: Porque las dos trabajan con el cuerpo, entonces las dos a través del cuerpo están generando un montón de cosas. La danza se puede beneficiar del yoga porque te da una consciencia de la respiración que muchas veces a los bailarines nos falta pues en danza te enseñan muchas cosas pero una técnica como de relajación y respiración de la puede dar el yoga y puede ser muy benéfico. A mí en lo personal me sirvió mucho para la flexibilidad porque esta va muy ligada al estado mental y si respiras bien y estás relajado entonces vas a estar más relajado. El yoga para mí se complementó muy bien con la danza porque el yoga era como la parte espiritual y la danza como la parte de desfogue y de expresividad.

ENTREVISTADOR: ¿Alguna vez has mezclado yoga y danza en una misma práctica?

ANDRE: No, pues digamos que dentro de la práctica de danza contemporánea que tenía por una profesora que también era profesora de yoga casi que la clase de danza era una clase de yoga, pero en mi práctica personal no.

ENTREVISTADOR: Si fueras a realizar una práctica que mezclara las dos cosas ¿Cómo sería esa práctica?

ANDRE: Haría una clase de danza contemporánea porque en el calentamiento puedes tener posturas de yoga con movimiento y con música; después se hace una secuencia que puede ser de yoga o exploratoria y ya terminaría con una parte de relajación.

ENTREVISTADOR: Hemos visto una tendencia en donde las personas quieren tener un equilibrio entre mente y cuerpo. ¿Qué están haciendo los emprendedores de hoy en día para llevar esta tendencia?

ANDRE: Los emprendedores han optado por lugares como Gautama que tienen una propuesta con restaurante de comida saludable sin ser solo vegetariana para generar mayor atracción y además tienen un espacio para alquilar donde las personas puedan dar una clase, curso o taller. Muchas personas como “uno” a través de instagram crean un gran movimiento de emprendimiento personal, de entrenadoras, personas y profesores como yo que quieren hacer talleres y cosas sin generar una marca grande sino proyectar de uno mismo el conocimiento y generar movimiento desde ahí; creo que hay muchas cosas que se están dando así. El emprendimiento ahora con yoga y con bienestar son personas que se vuelven un referente en

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



las redes sociales porque las personas también tienden a necesitar un modelo a seguir, se van creando unos “role models” y esos “role models” son demandados por marcas, por ejemplo tú ves que se crea una marca de ropa y la marca de ropa quiere contratar a un role model en yoga para que la promueva, entonces creo que este tipo de emprendimiento ha surgido desde ahí y ha sido algo muy natural que ha ido pasando. Existen centros de yoga y bienestar, pero más que centros existen personas que se han ido caracterizando en el sector porque al yoga ser una práctica tan personal depende mucho de quien la dé y de su energía, aunque han surgido muchas marcas las personas como tal son muy importantes.

ENTREVISTADOR: Ahora nos vamos a enfocar en el yoga en la ciudad. ¿Qué centros de yoga conoces en Medellín?

ANDRE: Conozco Atman yoga, que es una fundación que trabaja con aportes voluntarios; conozco 108 yoga que trabajan vinyasa y ashtanga según lo que entiendo. Había una que se llamaba Sati yoga que ahora está en el Carmen de Vivalora y sé que se centran mucho en meditación. Se que existe una que se llama inbound y Ananda porque vi que la abrieron en la superior pero no tengo ni idea de quién es y qué es; Ubuntu que es una nueva también que abrieron pero lo que entiendo es que es un lugar para arrendar (personas que tienen su público van y alquilan el espacio para dar sus clases), y happy yoga.

ENTREVISTADOR: Según lo que conoces de cada uno de ellos, ¿Cuál creerías que es el mejor para ti o el que esté más relacionado a tu práctica personal de yoga?

ANDRE: A mi práctica personal Atman porque soy profe de allá, allá empecé y todo lo que yo sé lo sé por Atman; además porque hace parte de una organización mundial. Si me preguntan por una escuela comercialmente fuerte, con un público con más poder adquisitivo diría que 108 yoga, 108 es una escuela super bien montada, linda, que a uno le provoca ir, uno llega y se siente bien por pagar clases y aprovechar el lugar.

ENTREVISTADOR: ¿Conoces algún centro de yoga en Llanogrande o en el oriente Antioqueño?

ANDRE: La verdad no conozco, sé que es un gran potencial tener un centro de bienestar allá pero lo que siento y percibo es que inclusive en los centros de Medellín es muy difícil sostener un centro de yoga por la rotación que tienen porque cuando tu público es adulto tiende a generar más inestabilidad, pues un adulto te paga un mes al otro sale de viaje o no vuelve y no necesariamente es porque no le guste la escuela si no porque tienen su vida y la prioridad no es esa, por ejemplo los centros de yoga que se sostienen en Medellín se sostienen es por los profesorados o talleres grandes que hacen no por las clases.

ENTREVISTADOR: ¿Qué es un profesorado de Yoga?

ANDRE: Para volverte profesor en Yoga, todos los centros de Medellín que se sostienen es por los profesorados porque la rotación es muy alta cuando son adultos. Por ejemplo las escuelas de danza se sostienen por las “chiquis”, porque las mamás quieren tenerla en ballet y no la van a sacar por nada porque es la prioridad, en cambio un adulto va y viene. Entonces muy interesante

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

si en Llanogrande logran encontrar si hay suficiente mercado por qué lo que yo siento y pienso es que todavía falta que coja fuerza, unos 5 u 8 años para que el mercado se consolide más.

ENTREVISTADOR: Entonces, ¿Cuáles dirías que son las principales desventajas de los centros de yoga?

ANDRE: A los centros como tal no les veo desventajas sino que la ciudad como tal no genera muchas posibilidades. Por ejemplo, uno para irse hasta Laureles por más buena que sea la clase no se va aguantar el taco para ir a una clase al otro lado de la ciudad. No les veo desventajas, veo la realidad que pasa en todas partes del mundo, si tu público es un adulto este es más inconstante.

ENTREVISTADOR: Conoces prácticas de Yoga online?

ANDRE: Sí. Cody app que es muy conocida. Kayla itsiness que en su aplicación tiene una parte de yoga. Hay otra que se llama yoga burn en instagram que es una secuencia como para bajar de peso.

ENTREVISTADOR: Ahora que ya hablamos de los centros de yoga que conoces, vamos a crear un centro de bienestar ideal. ¿Cómo sería este?

ANDRE: Tendría naturaleza cerca, que sea de fácil acceso para las personas (mi casa es una nota pero no lo hago en mi casa porque es muy poco probable que las personas se movilicen desde Medellín o Llanogrande), porque si el público es un adulto van a ir a la que les quede más cerquita. Sería muy cálida, de luz amarilla (me parece terrible la luz blanca, me siento en un hospital), tendría madera, sería muy parecido a lo que tengo en mi casa pero más cerca, tendría a un precio razonable porque pienso que el yoga no se debe volver algo que solo lo puedo pagar el que tenga más, que alguien tenga que matarse para pagar la clase de yoga (esto no genera como equilibrio en lo que se está ofreciendo), aunque hay que pagar un arriendo que sea un precio justo. Me lo imaginaría muy “coassy” es la palabra, me encantaría que tuviera un lugar para sentarse y estar tranquilo, yo soy una persona que suelo llegar temprano si voy a ir a una clase, entonces que me pueda sentar, tomarme algo, estar tranquila, que nadie me esté diciendo que me tengo que ir ya. Tendría duchas, lockers, hacer a la gente sentir cómoda y tranquila, tener aromáticas té. Lo principal es que sería un lugar acogedor, con luz amarilla, y con buena ubicación, que sea un lugar agradable que las personas lleguen y se puedan relajar totalmente, salones amplios (preferiría un salón grande a muchos pequeños), un lugar de meditación.

ENTREVISTADOR: Ofrecerías diferentes tipos de yoga?

ANDRE: Sí, ofrecería todos los que uno pueda con sustentación teórica, que tengan linaje es muy importante porque yoga es eso, el yoga viene de la India y viene de una generación, como de una maestro, entonces ofrecería ashtanga, yengar, vinyasa y hatha.

ENTREVISTADOR: Qué tendría tu escuela para que fuera diferente a los demás?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



ANDRE: La clave de una escuela de yoga es la energía que uno le ponga, siento que las personas perciben mucho eso, la calidez y el trato que uno le dé es lo que hace la diferencia. De hecho tanto en danza como en yoga, creo que somos las mismas personas las que damos las clases en todas partes. Lo que hace el lugar es la calidez, que sea rico, huela bueno y sea limpio.

ENTREVISTADOR: Ofrecerías alguna actividad diferente al yoga?

ANDRE: Cosas relacionadas con el estilo de vida como meditación, alimentación y talleres.

ENTREVISTADOR: Ofrecerías danza?

ANDRE: Creo que no. De pronto un taller que se llame yoga y danza, pero creo que son dos cosas con energías diferentes para ofrecer cursos regulares de cada uno.

ENTREVISTADOR: ¿A quién iría dirigido este espacio? ¿Quién sería el público ideal?

ANDRE: Niños y adultos, aunque el yoga es una práctica que se ha caracterizado más por las personas adultas; tanto hombres como mujeres. También dependería de lo cómo se vaya moviendo el negocio de lo que le vaya gustando más a la gente.

ENTREVISTADOR: ¿Qué estrategias determinarías para dar a conocer el negocio?

ANDRE: Instagram, creo que por ahí se mueve todo muy bien.

ENTREVISTADOR: ¿Qué estrategia usarías para que no se dé una alta rotación por parte de los clientes en el negocio?

ANDRE: La motivación es muy importante, que la gente sienta que está aprendiendo. Me fijaría muy bien que las personas estén aprendiendo en las clases ya que muchas veces las personas dejan de ir a los lugares porque sienten que las clases son iguales o que no pueden avanzar. Haría que las clases no fueran monótonas, clases en donde la gente sienta que puede crecer, sientan que aprendieron y esto los impulse a seguir yendo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué estrategias de pago usarías?

ANDRE: Por ejemplo un descuento en los talleres para las personas que asisten a las clases o incentivar a los clientes mediante clases especiales con un profesores muy tesos. No me gustan muchos los descuentos, prefiero hacer algo a un buen precio y más bien doy cosas a cambio como incentivos, porque hay personas que tienen unos precios muy caros y hacen muchos descuentos, entonces prefiero cobrar lo justo y que eso justo que estás haciendo te de una margen para hacer un taller, o que los alumnos que hayan ido durante 6 meses entonces pueden tener un mes gratis (no te estoy regalando las cosas pero te estoy premiando)

ENTREVISTADOR: ¿Qué referentes tienes para hacer parte de tu negocio?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

ANDRE: Hay muchos profesores que yo recomiendo porque sé que han estudiado, los invitaría a dar un taller y a que den clases en el negocio. Dos personas claves que se me ocurren son Julian y Esteban ya que conocen mucho del tema, dan clases particulares por toda la ciudad y dan el diplomado de yoga en la universidad de Antioquia.

ENTREVISTADOR: ¿En qué no se podría equivocar este negocio?

ANDRE: Algo que me parece muy importante es el pago a los profesores, pienso que algo en lo que uno tiende a fallar es en pagar precios no tan justo a estas personas que han estudiado tanto para el tema, que da lo mejor, cumple un horario, etc. Sería super consciente de que las personas que están haciendo que mi lugar funcione se sientan cómodos y a gusto con el pago.

ENTREVISTADOR: Se le expone la idea de negocio al entrevistado y se le pregunta qué tal le parece la idea

ANDRE: Pienso que se deben separar muy bien los espacios ya que el yoga y el baile son energías diferentes. Pienso que la danza es como el yoga, es otra manera de liberarse de un montón de cosas, siento que se complementan super bien. Si lo haría muy separado con dos mundos diferentes porque las personas que salen de clases de baile tienen la energía muy alta y de yoga salen queriendo un espacio tranquilo. Las clases de baile deberían ser muy comerciales como hip hop y dance hall.

ENTREVISTADOR: ¿Que le cambiarías a esta idea?

ANDRE: A mí me parece que está bien. De hecho es lo que yo también he pensado porque todo se complementa muy bien, es la mezcla ideal y lo que la gente busca.

ENTREVISTADOR: ¿Este negocio define la palabra bienestar?

ANDRE: Cuando ustedes me dijeron la palabra centro de bienestar me imaginé algo muy holístico, como prácticas de reiki, consultas de astrología, ayurveda.

ENTREVISTADOR: ¿En qué se parece el negocio que te acabamos de definir al que tu creaste como negocio ideal?

ANDRE: Si van a tener luces tenues se parecería. Se parece mucho en la parte de hacer sentir a la gente cómodo y en un lugar rico, que les den ganas de ir.

ENTREVISTADOR: ¿Qué productos de alimentación o marcas crees que serían claves para el éxito del negocio?

ANDRE: Yo pienso que uno no puede estar cerrado a posibles tipos de alimentos. No puedo cerrarme a un producto porque para mí sea saludable. Desde mi punto de vista la alimentación sería vegetariana porque no pienso comprar muertos para alimentar a las personas, pero de ahí en adelante todo lo que se pueda definir como una alimentación saludable. Entre menos

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

empaques plásticos mejor, todo muy orgánico, miel, productos sostenibles, huerta, maquillaje orgánico. De marcas no se me ocurre, la única es cinco avellanas.

ENTREVISTADOR: Muchas gracias por tu tiempo y por tu espacio.

## Anexo F

### Entrevista sector bienestar - Danza Guía Entrevista - Noviembre 2 de 2018

**Objetivo General.** Conocer y explorar el mercado de la danza con un experto en el tema para poder entender el sector y determinar el potencial de un proyecto de bienestar en el sector de Llanogrande, en el cual la danza haría parte de éste.

#### 1. Presentación

1. Presentación del grupo de investigación: Hola Claudia para empezar te vamos a contar quienes somos y por qué estamos aquí. Nosotras somos estudiantes de ingeniería administrativa estamos en noveno semestre y en este momento nos encontramos realizando nuestro trabajo de grado. Para el desarrollo de éste recurrimos a ti ya que eres experta en danza y nos puedes ayudar a entender cómo ha evolucionado la danza y cómo se comporta el sector hoy en día frente a este tema. Cabe aclarar que la información será únicamente usada para fines académicos y todo lo que hablemos será totalmente confidencial.
2. De la dinámica de la reunión: Para esta entrevista queremos que seas completamente tú, aquí no hay preguntas buenas ni malas lo importante es que seas sincera y que nos compartas tus conocimientos de la mejor manera posible. Aquí estamos para aprender de ti, para pasar rico y entender de este sector que ha venido en crecimiento de manos de una experta en el tema como tú.
3. Presentación del entrevistado: Bueno Claudia para empezar queremos conocer un poquito de ti.

*Entrevistador dejar que hable mucho de su vida y si esporádicamente no menciona los siguientes aspectos, explorar:*

- Cómo está compuesta la familia
- Con quién vive
- A qué se dedica
- Qué le gusta hacer en sus tiempos libres

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- Como es un día común de su vida
  - Donde estudió? Colegio
  - Que profesión tiene. que otros estudios ha realizado
- Historia del entrevistado: Ahora que conocimos un poquito más de ti, cuéntanos cómo llegaste a este mundo.

*vistador dejarla hablar todo lo que ella quiera, que profundice mucho en el tema y si no alguno de estos aspectos, explorar:*

- Desde hace cuánto se apasiona por el tema
- Qué hizo que se interesara en este mundo
- Hace cuánto abrió la academia

## 2. Máquina del tiempo

*Ahora que nos contaste tu historia, vamos hacer de cuenta que nos montamos a una máquina del tiempo y llegamos a ese momento en donde abriste la academia.*

- ¿Qué te motivó abrirla?
- ¿Qué aspectos tuviste en cuenta para abrirla?
- ¿Qué clases ofrecías?
- ¿Eras profesora de alguna clase? ¿De cuál?
- ¿Cuántos profesores había en la academia? ¿Cómo los contactaste?
- ¿Dónde estaba ubicada? ¿Por qué ahí?
- ¿Qué estrategias utilizaste para darte a conocer?
- ¿A qué dificultades a las que te enfrentaste?
- ¿A qué público se dirigía la academia en este momento?

## 2. Academia actualmente y academias en el sector

*Ya que hablamos de cómo era la academia hace unos años ,nos vamos a enfocar en cómo es la academia actualmente*

- ¿En qué ha cambiado la academia hoy frente a lo que era antes?
- ¿Qué clases ofreces?
- ¿Eres profesora actualmente?
- ¿Cuántos profesores hay hoy en la academia? ¿Qué estrategias utilizas para retenerlos?
- ¿Qué aspectos tienes en cuenta a la hora de contratar a un profesor?
- ¿Por qué decidiste cambiar la ubicación? ¿Por qué este lugar? ¿Cómo llegaste a este?
- ¿Tu público sigue siendo el mismo?
- ¿Qué estrategias utilizas para retener a tus clientes? ¿Cuáles estrategias son claves para el éxito del negocio?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- ¿A qué dificultades te has enfrentado?
- ¿Qué hace que tu academia sea diferente a las demás?

*Hablemos ahora de la competencia, de las academias que existen en el sector*

- Crees que el sector de la danza se encuentra saturado en Medellín? ¿Por qué?
- ¿Cuáles academias conoces?
- ¿Qué tipo de clases ofrecen?
- ¿Qué diferencias encuentras en estas academias frente a la tuya?
- ¿Cuál crees que es la academia líder en el sector? ¿Qué tipos de clase ofrece? ¿A quién está dirigida? ¿Qué estrategias crees que utilice para ser la líder? ¿En qué se diferencia de tu academia?
- ¿Qué desventajas en general encuentras en las academias de Medellín?
- ¿Conoces alguna academia en Llanogrande? ¿Cuál? ¿Qué ventajas o desventajas encuentras en estas?
- ¿Has pensado alguna vez en abrir tu academia en este sector (Llanogrande) ¿Por qué?
- ¿Qué limitaciones encuentras en este sector?
- ¿Qué ventajas le ves a este sector?
- ¿Crees que hay suficiente mercado en este sector?

#### **4. Asociaciones al bienestar y la danza**

- Para ti qué es bailar? ¿Cómo lo definirías?
- ¿Qué sentimientos, pensamientos y emociones vienen a tu mente cuando escuchas esta palabra?
- Y si te digo la palabra bienestar, cuáles son esos pensamientos o emociones que se vienen a tu mente?
- ¿Consideras que bailar es bienestar? ¿Por qué?
- En general, ¿Qué temas o actividades están relacionadas al bienestar?
- ¿Ha realizado alguna vez yoga?
- ¿Qué piensas de esta práctica? ¿Qué ventajas o desventajas encuentras?
- ¿Crees que se complementa con la danza? ¿Por qué?
- Si fueras a incluir en tu academia yoga, ¿Ofreecerías las mismas clases de danza? ¿Cómo adecuarías el espacio? ¿Qué harías para que fuera innovador? ¿Cambiaría el público al que se dirige tu academia?

#### **5. Presentación de la idea de negocio**

*Presentación de la idea de negocio mezcla (yoga-baile-café-talleres)*

- ¿Cómo te parece la idea?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

- ¿Qué te gusta?
- ¿Qué no te gusta?
- ¿Le cambiarías algo?
- ¿Qué le añadirías?
- ¿Qué piensas de la mezcla?
- ¿Crees que el negocio define la palabra "Bienestar"?
- Recomendaciones en general
- Para cada actividad (yoga, baile, café, talleres) qué expertos conoces en el sector.

## **Anexo G**

### **Entrevista Sector Danza**

ENTREVISTADOR: Bueno Claudia te voy a contar el objetivo de la entrevista. La idea es conocer y entender el sector de la danza con una experta en el tema como tú y determinar el potencial de implementar un centro de bienestar en la zona de Llanogrande. Entonces para empezar cuéntame quién eres, a qué te dedicas, cómo está conformada tu familia, qué haces en tu día a día

Claudia: Bueno yo soy Claudia Cadena tengo dos hijos, Daniela tiene 22 y Pedro 20. Vivo con mi esposo y mis hijos, somos una familia que nos gusta la actividad física, somos juiciosos en la alimentación, nos gusta tener espacios para compartir mucho en familia. En el tema de la parte laboral tengo la academia hace 30 años, estudié comunicación social pero nunca la ejercí entonces me dediqué a la academia toda la vida, hace 7 años volví a estudiar e hice una maestría en hermenéutica literaria en EAFIT entonces ahí digamos que se me empezó a abrir otra posibilidad con la danza y fue porque desde la maestría se conformó un grupo de investigación que tiene que ver con proyectos de relaciones artísticas entonces aborde la danza desde el pensar, buscando relaciones con la literatura entonces ahí también he ido trabajando durante 7 años. La academia para mí ha sido el pilar y el centro de mi vida porque todo a girado alrededor de la academia, desde muy chiquita bailaba entonces cuando empecé a compartir eso que me gustaba hacer primero con mis amigas, compañeras del colegio, luego ya con gente que sabía que yo bailaba y me gustaba montar coreografías entonces ya empezaron hacerse de alguna manera los grupos y empecé a dar clases, entonces la primera presentación oficial que hicimos en la academia fue en el 88 entonces este año estamos cumpliendo 30 años ya.

ENTREVISTADOR: ¿Desde los cuántos años empezaste a bailar y a interesarte por este mundo?

Claudia: No pues yo creo que es algo que ha estado en mi vida siempre, porque mi mamá también siempre la ha gustado la música y bailar, entonces realmente empecé en natación y luego me invitaron a hacer parte de un grupo de nado sincronizado, entonces en el nado sincronizado ya empecé a relacionarme con el tema del baile; luego nos fuimos a vivir a Bogotá y allí ya no era tan fácil como el tema de la piscina entonces por recomendación de la profesora en Medellín le dijo a mi mamá que aprovechara y me metiera a clases de baile; más tarde cuando volví a Medellín ya no me metí otra vez a clases de nado sincronizado

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

sino que seguí con el baile. En mi vida la danza siempre estuvo, a las otras clases que me metía no era constante pero el baile siempre estuvo ahí, y pues digamos que la actividad física también porque siempre me ha gustado trotar, montar en bicicleta, nadar.

ENTREVISTADOR: Vamos hacer de cuenta que nos montamos en una máquina del tiempo y llegamos a ese momento en donde decidiste abrir la academia, entonces cuéntame que fue lo que te motivó y que hizo que decidieras abrirla.

Claudia: Esa pregunta me la han hecho mucho y es muy charro porque hay una diferencia y es que yo empecé con esto sin pensar en hacer esto un negocio, por qué yo qué hacía, simplemente bailaba y yo en el colegio como ya era Claudia la que baila entonces montaba coreografías y nos reuníamos en mi casa, aunque también es importante mencionar que mi mamá ha sido profesora de gimnasia entonces yo también siempre tuve el espacio, el estudio, el salón y el ejemplo de ella porque ella con sus grupos daba clases entonces tenía mucha cercanía al tema. El caso fue que hacía esto por gusto sin pensar en montar una academia entonces así se fue dando. Yo cogí conciencia de que esto iba hacer mi trabajo cuando volví de Estados Unidos y empecé a organizar la academia más formal, ya como una escuela.

ENTREVISTADOR: En el momento en que ya decidiste formalizar la academia que aspectos tuviste en cuenta para comercializarla y darla a conocer

Claudia: Eso se demoró todavía mucho, porque primero lo vi todavía como el espacio donde yo era la que bailaba y daba las clases, yo hacía todo, yo no tenía ni profesores ni secretaria... Nada!!! Y eso duró también bastantes añitos, luego ya vi que necesitaba una ayudita, alguien que por lo menos se encargue de recibir, de dar información de pagos, y que si yo no iba a poder bailar unos mesecitos hubiera alguien que me reemplazara

ENTREVISTADOR: En ese momento que clases dabas

Claudia: Yo siempre le he dado clases como a los niños entonces daba iniciación en danza, en danza moderna, en ese entonces daba el tema de jazz que era muy de moda que es lo que hoy podría ser equivalente a la danza urbana.

ENTREVISTADOR: ¿En el momento en el que decidiste contratar a alguien que te ayudará, esos profesores que clases daban?

Claudia: Lo que yo quería era complementar las clases que yo ya daba entonces fue como en otras áreas que también eran importantes y necesarias entonces contraté a dos profesores, uno para hip hop y otro para ballet. Y ahí ya empezamos como a ver que necesitábamos, entonces a los profesores había que hacerles algo legal, contrato, que tuvieran un salario fijo, entonces empecé a organizar ya la empresa alrededor de la academia como tal que en un principio era muy informal aunque todavía lo sigue siendo porque la danza es un terreno muy informal, es más antes ni siquiera existían profesores con licencia profesional y ahora ya si los hay. En ese entonces el medio no se daba tampoco para tanta formalidad porque en ese entonces los profesores daban clases en muchos lugares. Ya llevamos unos 5 años como empresa formalizada.

ENTREVISTADOR: En el momento en que tenías dos, tres profesores ¿Cómo los contactaste?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Claudia: Como siempre me he movido en el medio del baile entonces ya conocía la gente que bailaba y así se empezó. Les pagaba por horas o por clases, hoy en día cada profesor recibe un salario fijo.

ENTREVISTADOR: En el momento en que decidiste crear de esto un negocio ¿Qué estrategias utilizaste para darla a conocer a un público más amplio del que ya tenías?

Claudia: Yo creo que siempre ha sido muy de voz a voz, ya que fuimos muy pioneros entonces la gente se encargaba de darla a conocer. Hoy en día como el mercado ha crecido y la ciudad ha crecido entonces mi hija me ayuda en la parte de mercadeo, sobretodo en la parte de redes que es lo que ya más se maneja, pero aun así sigue siendo muy de voz a voz

ENTREVISTADOR: A qué dificultades te enfrentaste al inicio del negocio

Claudia: Más que dificultades como se abrieron otros campos y otras necesidades entonces ya había que buscar soluciones en temas de contratación, certificaciones con salud, secretaría de educación, en la parte legal. Como no soy administradora entonces también he necesitado buscar ayuda en esta parte.

ENTREVISTADOR: A qué público te dirigías en un principio?

Claudia: Siempre ha sido de niños y jóvenes. El público se ha ampliado gracias a la nueva ubicación, de pronto ya hay más universitarias y adultos, pero el foco siempre ha sido niños.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál creerías que es el gran diferencial de lo que es hoy la academia frente a lo que era antes?

Claudia: Hoy es una academia mucho más sólida, con un equipo muy bien seleccionado porque nos cuidamos mucho en la preparación y conocimiento de los profesores. La parte administrativa y de manejo de recursos está más formalizada entonces uno ya puede decir que es una empresa mientras que antes era como un pasatiempo.

ENTREVISTADOR: ¿Qué clases ofrecen hoy en día?

Claudia: Hemos tenido las básicas que son iniciación a la danza, ballet, danzas urbanas y contemporánea, y de ahí ya son clases más de moda. Ahora por ejemplo tenemos telas, entonces por temporadas largas según las tendencias damos diferentes clases, siempre y cuando estén relacionadas al movimiento.

ENTREVISTADOR: ¿Tú das alguna clase?

Claudia: No estoy dando en este momento, digamos que como profe estuve dando hasta que nos pasamos para esta ubicación ya que el cambio me implicó concentrarme mucho más en otras cosas. Ya que está todo más sólido voy a volver a dar clases; además porque algo que para mí es muy importante es que otra vez estoy recibiendo clases.

ENTREVISTADOR: ¿Cuántos profesores hay hoy?

Claudia: Ocho profesores, cada uno da una clase diferente.

ENTREVISTADOR: ¿Qué estrategias usas para retenerlos?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA



Claudia: Yo pienso que las ventajas que ellos tienen al tener un contrato con prestaciones, vacaciones, primas, cesantías son muy grandes. Si de pronto ellos no le ven una ventaja a tener un contrato fijo igual me parece que esa misma rotación a veces también es bueno porque se oxigena la academia de pronto en términos de innovación.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué decidiste cambiar la ubicación de la academia?

Claudia: Yo quería hacer un cambio porque ya la academia iba a cumplir 30 años, yo iba a cumplir 50 entonces me empecé a preguntar qué sigue porque siempre he tenido un interés porque la academia le aporte a las personas, y también algo que me llevó a tomar la decisión fue volver a estudiar porque me encontré con un grupo que me hacían pensar muchas cosas y cuestionarme entonces yo dije que quería continuar y que la danza no se volviera un tema solo de ejercicio físico sino también como de crecimiento personal, de contacto con el arte, con la cultura y tener una visión distinta. Quería que la academia estuviera en un punto más central y estratégico, que tuviera contacto con la naturaleza entonces empecé a buscar como esa ciudad pero a la vez ese verde y al principio fue muy duro y después de mucho buscar llegué aquí de suerte, y cuándo llegué quedé enamorada porque tiene lo que yo quería, el punto de la ciudad, el ambiente de cultura y arte, el parque entonces todo se dio.

ENTREVISTADOR: Con este cambio, ¿El público siguió siendo el mismo?

Claudia: Yo no le apostaba a que se viniera todo el mundo porque habían niñas que vivía muy cerquita y hasta las llevaban caminando, pero así y todo yo creo que fue mucho más la gente que se continuó con nosotros y pues en este punto ya también hemos tenido más público del sector.

ENTREVISTADOR: ¿Qué estrategias utilizas para retener a las alumnas?

Claudia: Lo principal para mí ha sido como ofrecerle a las personas aprendizaje mediante la danza pero que también se sientan muy bien, que se sientan reconocidos y todos en la academia sientan quienes son, entonces eso es como lo que siempre he buscado que las personas se sientan como en familia y creo que para mí eso vale más que todo.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál creerías que es el gran diferencial de Claudia Cadena?

Claudia: Cual es el gran diferencial... pues no sé, pero diría que es precisamente ese: "Claudia Cadena", soy yo no solo la marca, sino que soy quien está acá al frente de todo. Lo que doy y lo que entrego acá es lo que he vivido y lo que no quise o lo que no me gustó en esa experiencia mía con la danza, y lo que si estoy viviendo y lo que me gusta y lo que quiero entregarle a mis alumnos. Como pase por todas esas etapas desde chiquitica hasta ya grande y que he tenido la oportunidad de vivir el mundo de la danza tan de lleno. Yo estuve mucho con muchos profesores y viajé por muchos lados investigando el tema, entonces también digamos que todas esas cosas positivas que vi en otras personas o en otros lugares lo fui guardando. Es como todo... uno dice: "no este profe tal cosa", "este profe no me marcó por esto", "este si me marco". Entonces, lo que va tratando uno es de ir armando su propio bolsito con cositas que uno cree que son valiosas y que es lo que quisiera yo que la gente que esté acá también guarde y conserve para sí. Que las personas que bailaron en algún momento hablen de esto como una experiencia muy bonita, muy especial que tuvieron en la vida y que eso lo guarden como un recurso bonito.

Entrevistador: Bueno, hablemos de la competencia. ¿Qué academias conoces en Medellín?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Claudia: Pues de conocer como que yo he estado y que yo sepa al interior de cada una de estas, no mucho. Conozco un poco más de cerca a Andrea Wolf, el Ballet Metropolitano, la de Sabine Stockman; esas son las más cercanas. Conozco porque fueron alumnas Play Dance, Be Academy. He podido conocer estas últimas academias pues porque han sido mis alumnas y las otras porque he podido trabajar con ellas.

Entrevistador: Perfecto. ¿Tú dirías que el sector de la danza en Medellín está saturado o que todavía hay mercado?

Claudia: No, yo creo que hay mucho mercado. Yo creo que es como todo, primero digamos que todo ha servido para que a la gente le guste más el baile y sienta que es un espacio rico para hacer ejercicio, para hacer algo distinto, para formarse, para lo que uno quiera verlo cae. Fuera de eso, ya no estamos hablando de un público de solo mujeres sino también los niños, los hombres; ya se empieza a ampliar. Es increíble saber todo lo que puede lograr uno con un niño o una niña que desde pequeños van desarrollando esa parte motriz y están expuestos a la música y al movimiento; entonces eso genera también que la gente tome conciencia y quiera estar. Entre más gente hay y más academias hay pues más oportunidades hay para la gente.

Entrevistador: De las que me mencionaste ahora, ¿Qué diferencias encuentras entre ellas frente a la tuya? Aspectos positivos y negativos.

Claudia: Yo creo que todas tienen sus aspectos positivos, pero en cuanto a lo negativo no sé, porque la verdad no las conozco mucho al interior. Cada una tiene su enfoque. Hay a quien le gusta más el nivel de competencia entonces hay unas que ofrecen más eso, hay otras que les gusta más la profesionalización y la técnica y son más rigurosos en esa parte entonces están las que lo tienen, hay otras que el show y para estas también hay oferta y estas le apuntan más al tema artístico, desde la educación. Yo creo que todas tienen sus fortalezas, no le veo algo como que me choque; hay para todos los gustos.

Entrevistador: ¿Cuál creerías que es la líder en este mercado?

Claudia: Depende de cuál es el mercado. Nosotros somos los pioneros, que seamos o no los líderes yo no sé (Risa). Pienso que somos pioneros en lo que queremos ofrecerle a la gente, que encuentre que puede bailar y que en cualquier momento puede aprender a bailar y disfrutar de la danza. Pero no sé en cuanto a liderazgo por lo que te vengo diciendo de los enfoques que tiene cada una. Yo siento que nosotros somos fuertes en eso, en los niños, en la formación, en esa búsqueda de la danza como puesta artística más que otra cosa.

Entrevistador: ¿Conoces alguna academia en Llanogrande?

Claudia: Ninguna (Risa)

Entrevistador: ¿Crees que el sector de Llanogrande estaría preparado para tener una academia?

Claudia: Buena pregunta. Alguna vez me estuvieron proponiendo hacerlo, pero yo vi que para ese momento no tenía la suficiente solidez. Empezando pues porque yo no vivo allá arriba, entonces yo no sé si la población está lo suficientemente sólida o estable para esto. Yo sé que en el Mall Llanogrande abrieron alguna vez alguna, no sé si todavía existe, pero no sé cómo será el público allá.

Entrevistador: De pronto podrías contarnos cuál crees que es la limitación de esta zona.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

Claudia: Te podría decir mentiras (Risa). Creería yo, que la gente que vive ahora allí es gente adulta, gente que ya se retira y quiere vivir en su finca, pero también hay muchos colegios cerca entonces puede haber la posibilidad de que haya mercado. Sin embargo, no sé qué tanta rotación habría. Sería bueno que hicieran una investigación de mercado.

Entrevistador: Si claro, esa idea es buenísima. Ahora hablemos de la danza y el baile como tal y la asociación que pueden tener con el bienestar. Cuéntame para ti ¿Qué es bailar?

Claudia: Para mi es conectarme con el cuerpo, sentirlo y además es permitir esa posibilidad de expresión a través del cuerpo y es un goce, satisfacción. El baile produce alegría, satisfacción, placer, produce bienestar.

Entrevistador: Ok. Si te digo la palabra bienestar, ¿Qué pensamientos o emociones o se te vienen a la cabeza?

Claudia: Yo estuve hace poquito en una conferencia con una filósofa que se llama Adela Cortina que hablaba de un término muy bonito y decía que, uno habla mucho del bienestar, pero debería ser el bien-ser. Le encontré bastante sentido a esto pues la verdad es que el bienestar es solo estar no es ser y yo pienso que la danza es eso, es bien ser. Si parto de ahí lo relaciono con varios frentes: la salud, la alimentación, las amistades, lo que lee, lo que escucha, son varias cositas que hacen que el círculo esté bien para el ser.

Entrevistador: ¿Qué otras actividades podrías relacionar para tener ese bien del ser?

Claudia: Es lo que te dije. Está la alimentación, está también lo que uno ve, lo que escuchas, lo que lees, las personas con las que te relacionas, las actividades que uno hace.

Entrevistador: Ok y de pronto ¿Qué actividades físicas cabrían ahí?

Claudia: Yo creo que con las que cada persona se sienta bien. Yo, por ejemplo, disfruto mucho de montar en bicicleta, nadar, correr, caminar. Yo no te hablo pues tanto de yoga porque para mí el yoga no lo practico porque además pienso que con danza cubro todas las áreas como la respiración, el estiramiento, todo. Aun así yo sé que a la gente le gusta.

Entrevistador: ¿Alguna vez has hecho yoga?

Claudia: Si si pero de pronto fue más como explorándolo que yo dije “me siento como mejor con el baile” (Risa).

Entrevistador: Bueno ya me dijiste que te sientes más a gusto con el baile porque te da lo que a otras personas les da el yoga, pero ¿Qué piensas del yoga?, ¿Qué ventajas o desventajas le ves?

Claudia: A ver... no es que como te digo no se mucho de yoga, partamos de ahí porque puedo decir una barbaridad, pero cuando he tenido la oportunidad de practicarlo creo que es estiramiento, ejercicios de fortalecimiento, control corporal, flexibilidad, respiración; entonces para mí eso es danza. Lo que pasa es que ahí, cuando uno habla de danza también hay muchos estilos por ejemplo la danza contemporánea. Puede que no sea el ballet, puede que no sea el hip-hop pero si puede existir dentro de la danza contemporánea cosas muy muy cercanas al yoga. Además de esto en la danza hay una interpretación, no

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

voy a decir que de la música porque hay danzas que son sin música, pero si hay una interpretación, hay una intención de una búsqueda de la belleza, de un mensaje. Entonces la diferencia fundamental para mí es que yoga es una preparación y un ejercicio físico que puede complementar a un bailarín, pero nunca va a tener el nivel de la danza, porque la danza es arte. Un arte como la poesía, el teatro, la pintura; están en otra categoría.

Entrevistador: Claro. Entonces ¿Has pensado incluir en la academia clases de yoga?

Claudia: Sí, están las clases como la contemporánea, hip-hop, ballet y esas, pero hay clases que pueden también complementarlas como el yoga, pilates, gimnasia artística, acrobacia, telas; pero que se generen otras fortalezas y otros ejercicios que le pueden servir a un bailarín.

Entrevistador: Listo ya vamos a terminar, pero antes quería volver a presentarte la idea de negocio para que me cuentes qué te parece, que le ves de malo, que le cambiarías. Te recuerdo pues que es como hacer en Llanogrande un centro de bienestar, pero llamarlo bienestar por lo que hablamos antes, porque yo también he bailado y la verdad no soy la más tesa pero cuando yo bailo siento lo mismo que tú me estabas diciendo ahora; me siento bien conmigo misma, libero el estrés del día a día, me olvido de las cosas, de todo. Además de esto practico yoga, pero me pasa lo mismo ya sea que haga la una o la otra. Por este gusto que he tenido de hacer las dos cosas, yo dije, que rico encontrar un lugar donde se mezclen estas dos cosas y pues ya después pensé en el café para que la gente salga de clase y se siente, se relaje, socialice con las otras personas y de pronto lo estaba viendo hacia un público un poquito más adulto porque no quería que la gente sienta que para ir tiene que ser buena en algo, sino que vaya y disfrute su clase; si no cogiste una coreografía no importa, simplemente disfrutaste la clase y no te sentiste mal porque la otra estaba haciéndolo mejor. Entonces te quería preguntar si te gusta, si no te gusta, que le cambiarías.

Claudia: A mí la idea me parece muy bacana y cuando hablas del punto y dices que es más para gente adulta me parece muy chévere. Yo pienso que la gente cada vez siente la necesidad de encontrar esos espacios que lo conecten con su cuerpo, que exploren cosas que nunca antes habían tenido la oportunidad de explorar y que lo puedan hacer ya sea bailando, haciendo ejercicio y que lo combinen, me parece muy chévere. Ahora me quede pensando si de pronto tú conoces 9 3/4 pues ellos tuvieron un espacio donde hubiera clases de baile, de pintura. Pero claro que tu idea me parece buena porque ya hay mucha gente viviendo allá.

Entrevistador: Si la verdad es que yo vivo cerca y fue también por esto porque cuando yo me fui a vivir allá yo quería entrar a bailar a alguna academia, entonces empecé a buscar, pero yo decía: “acá no hay y para bajar a Medellín me queda super difícil”. Por esto siempre pensé que sería muy rico poder encontrar un lugar así cerca. Pero claro que yo pienso lo mismo que tú, si el mercado si está preparado, si sí hay suficiente público, pero pues yo creo que es algo que se puede estudiar.

Claudia: Si yo pienso que ya empieza a ser un buen momento, pero es lo mismo que Plaza Paquita. Ellos le metieron todo, a mí me parecía hermoso, pero mira como esta; no pegó. Pero creo que en Llanogrande puede que sí se pueda. Igual hay que empezar a preguntar.

Entrevistador: Bueno era eso, muchas gracias por tu tiempo. Por tu espacio; de verdad que te lo agradecemos mucho.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA