

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DIONISO: THE PERFECT EXPERIENCE

Trabajo de grado para optar al título de Administración de Negocios Internacionales

Programa Avanzado para la Formación Empresarial (PAFE)

Camilo Eduardo Ramírez Díaz

Carmen Eugenia Angulo Jaramillo

Bogotá D.C.

Enero de 2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DIONISO: THE PERFECT EXPERIENCE

Trabajo de grado para optar al título de Administración de Negocios Internacionales

Programa Avanzado para la Formación Empresarial (PAFE)

Camilo Eduardo Ramírez Díaz

Carmen Eugenia Angulo Jaramillo

Daniel Andrés Rojas Rincón

Bogotá D.C.

Enero 2017

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. EXPLICACIÓN DE LOS SERVICIOS.....	9
2.2 Make-up boom.....	11
2.3 Spa con strippers.....	14
Fuente: Elaboración propia.....	17
3. ¿CUÁL ESCOGEN Y POR QUÉ?.....	17
4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SERVICIO A LANZAR.....	18
5. DEFINICIÓN DE VENTAJA A DESARROLLAR.....	18
6. ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER.....	19
6.1 Amenaza de nuevos entrantes o jugadores.....	19
Fuente: Elaboración propia.....	21
6.2 Poder de negociación de los compradores.....	21
Fuente: Elaboración propia.....	23
6.3 Amenaza de productos sustitutos.....	23
Fuente: Elaboración propia.....	24
6.4 Poder de negociación de los proveedores.....	24
Fuente: Elaboración propia.....	25
6.5 Determinantes de rivalidad de la industria.....	25
Fuente: Elaboración propia.....	26
6.6 Conclusión general diamante de Porter.....	27
Fuente: Elaboración propia.....	28
7. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL META-MERCADO.....	28

7.1 Demográfico	28
7.2 Económico.....	29
7.3 Sociocultural.....	30
7.4 Legal.....	31
8. ENCUESTA	32
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	37
9.1 Prueba de concepto	38
9.1.1 Disposición a consumir el servicio	40
9.1.2 Ticket Medio	44
9.1.3 Servicios complementarios.....	47
9.1.4 Voz a Voz	49
9.1.5 Sustitutos	49
9.1.6 Conclusiones de la encuesta	50
9.1.7 Propuesta de Valor.....	52
10. ANÁLISIS FINANCIERO.....	54
11. CONCLUSIONES	59
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Bienestar para las mujeres	9
Ilustración 2. Make-up boom.....	11
Ilustración 3. Spa con strippers.....	14

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. ¿Estaría dispuesta a asistir a una despedida de soltera?.....	38
Gráfica 2. ¿Es claro el concepto?.....	39
Gráfica 3. ¿Le parece atractivo el nombre del servicio?.....	39
Gráfica 4. ¿Estaría dispuesta a adquirir este servicio?.....	40
Gráfica 5. Por qué no adquiriría el servicio?	41
Gráfica 6. Asistencia según estado civil	42
Gráfica 7. Asistencia según estrato socio económico	43
Gráfica 8. Precio que estarían dispuestas a pagar por el servicio	45
Gráfica 9. Ticket medio que están dispuestas a pagar	46
Gráfica 10. Relación entre la edad y el ticket medio	47
Gráfica 11. Servicios complementarios	48
Gráfica 12. Estrategia voz a voz	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de valoración Gimnasio para mujeres.....	10
Tabla 2. Tabla de valoración make-up boom.....	13
Tabla 3. Amenaza de nuevos entrantes o jugadores	20
Tabla 4. Poder de negociación de los compradores	22
Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos.....	23
Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores	25
Tabla 7. Determinante de rivalidad de la industria	26
Tabla 8. Top of mind	27
Tabla 9. Ponderación de factores importantes para la asistencia.....	44
Tabla 10. ¿Cuál de los siguientes lugares son los preferidos para realizar una despedida de soltera?	50
Tabla 11. Conclusiones de la encuesta	52
Tabla 12. Ventas por despedidas de soltera	55
Tabla 13. Combos	55
Tabla 14. Ocupación	55
Tabla 15. Personas al mes	55
Tabla 16. Inversión inicial	56
Tabla 17. Amortizaciones	57
Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias	57
Tabla 19. Utilidd neta	58

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tendrá como objetivo estudiar la viabilidad de un modelo de negocio innovador enfocado a mujeres. El proceso consto de 4 etapas: En la primera etapa, se aplicó un modelo de innovación, el cual tuvo como resultado 3 propuestas de negocio. A cada una se le realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter, posteriormente se seleccionó un modelo de negocio y se le realizó un estudio PES junto con el desarrollo de una estrategia competitiva.

En la segunda etapa se llevó a cabo una encuesta, el proyecto ya contaba con nombre, de este punto en adelante se llamará “DIONISO: THE PERFECT EXPERIENCE”.

La encuesta tuvo como objetivo determinar la aceptación del servicio e identificar oportunidades de mejora del mismo.

En la tercera etapa se planteó el modelo de CANVAS del negocio y en la última etapa se realizó el estudio financiero del negocio.

2. EXPLICACIÓN DE LOS SERVICIOS

2.1 Gimnasio Para Mujeres

Ilustración 1. Bienestar para las mujeres



Fuente: Imágenes de Google

La creciente necesidad de las personas por tener una vida más saludable, ha llevado a optar por ingresar a un gimnasio o buscar alternativas que contribuyan a la consecución del objetivo mencionado. Sin embargo, para el caso de las mujeres existen diferentes molestias dentro de los gimnasios tradicionales y alternativos que no permiten realizar con conformidad los diferentes ejercicios para el desarrollo de vida saludable.

La ropa deportiva para mujeres, por lo general es ajustada para lograr realizar todos los ejercicios y movimientos de forma efectiva, sin embargo, algunos hombres encuentran lugar para el morbo gracias a sus diseños ajustados. Este tipo de situaciones generan un alto grado de inconformidad para todas aquellas mujeres que quieren ejercitarse.

Por tal motivo encontramos la necesidad de crear un gimnasio especializado para

mujeres, que cuente con instructoras especializadas que permitan cumplir con los objetivos planteados por los clientes de manera eficiente e idónea.

Tabla 1. Tabla de valoración Gimnasio para mujeres

Tabla de Valoración		
GIMNASIO PARA MUJERES	Valoración	Observaciones
Nivel de innovación	4	El nivel de innovación es bajo, sin embargo puede llegar a ser novedoso dependiendo del lugar donde se ubique. De igual forma el nivel de innovación estará dado principalmente por las diferentes clases y maquinas especializadas.
Tamaño de oportunidad	7	Según el DANE en Bogotá hay 4'066.770 mujeres, las cuales corresponden al 51% del total de la población bogotana. Este indicador, sumado a las nuevas tendencias basadas en tener una vida saludable, generan una oportunidad de mercado bastante atractiva. De igual forma, según la investigación realizada por Yenny Alejandra Botiva el 91% de las mujeres
Nivel de competencia en el mercado	7	El nivel de competencia en el mercado es alto, ya que para el 2015 Colombia tenía el 1% del total de gimnasios a nivel mundial. Así mismo, la creciente tendencia de tener una vida saludable genero una oportunidad y marcas como BodyTech, Spinning Center, aprovecharon dicha tendencia y lograron generar un excelente posicionamiento en la mente de los consumidores. También encontramos que otras marcas se encuentran interesadas en entrar al mercado colombiano como es el

Tiempo implementación y lanzamiento	8	El tiempo de implementación y lanzamiento es medio-alto. El gimnasio puede arrancar con una base de instructores, una planta de pesas y maquinas, y no menos importante un gran número de clases. A medida que vaya pasando el tiempo se va a ir invirtiendo en máquinas más especializadas.
Barreras para entrar al mercado	8	Las barreras de entrada para este mercado son medio-bajas, puesto que es necesario realizar una alta inversión en maquinaria y equipo, además de encontrar instructores que estén calificados para desarrollar las actividades. Luego de haber superado estas barreras no hay otras que sean significativas.
Total	6,8	

Fuente: Elaboración propia

2.2 Make-up boom

Ilustración 2. Make-up boom



Fuente: Imágenes de Google

Existen bares en los cuales las mujeres no pagan “cover” antes de cierta hora en específico (por lo general entre 9 – 10 p.m.) Ahora bien, no todas las mujeres logran la meta de arreglarse y estar lista a esa hora, motivo por el cual pierden el beneficio de entrar gratis al bar.

Mientras tanto los bares impulsan este tipo de iniciativas para captar clientes desde “temprano” y lograr un mayor consumo dentro de los mismos. Pues, para nadie es un secreto que en Colombia se opta por hacer un “Pre-Party” para disminuir el consumo dentro de los bares debido a la diferencia de precios en las bebidas entre la discoteca y una casa (lugar donde generalmente se realizan los “pre”).

Los problemas anteriores nos llevaron a plantearnos la siguiente solución: Make-up-Boom consiste en generar espacios dentro de las discotecas en los cuales las mujeres puedan maquillarse.

El caso de los establecimientos, se podría cobrar un cover siempre y cuando este sea consumible (para asegurar el consumo desde que se están maquillando) en caso de no cobrar por la entrada, se podría realizar ventas cruzadas (bebidas, comidas, accesorios, entre otros) mientras las mujeres se maquillan. Es preciso resaltar que se buscarían alianzas con empresas de maquillaje que provean los productos y pongan especialistas en el tema.

Tabla 2. Tabla de valoración make-up boom

Tabla de Valoración		
MAKE-UP-BOOM	Valoración	Observaciones
Nivel de innovación	4	Es un servicio complemente nuevo en el mercado, sin embargo, que sea novedoso no necesariamente lo convierte en un servicio innovador. Así mismo, es un servicio fácil de copiar por parte de la competencia.
Tamaño de oportunidad	5	El tamaño de oportunidad es medio-bajo. En primera instancia no es posible determinar si las mujeres estarían dispuestas a pagar por este servicio, además supondría una alta inversión para los bares y que estos entren en un conflicto de coste de oportunidad por el espacio dedicado a este nuevo servicio. Por lo que concluimos que no sólo el mercado potencial es bajo si no también los canales a utilizar.
Nivel de competencia en el mercado	7	Decidimos centrarnos en la zona rosa de Bogotá como primer paso para el desarrollo de la propuesta, esto se debe al plan de competitividad turística de Bogotá para el año 2015 en el cual se identifica esta zona como una de las más importantes de la ciudad. Así mismo, consideramos que el nivel de competencia es alto, porque en promedio se pueden encontrar alrededor de 5-6 bares por cuadra en esta zona por servicio.

Tiempo implementación y lanzamiento	8	El tiempo de implementación y lanzamiento de este servicio es alto, ya que es necesario realizar una inversión en infraestructura, la cual acarrea mucho tiempo en diseño e implementación. Además es preciso resaltar que el canal a utilizar (bares y discotecas) deben aprobar todos los diseños y puede que el proceso de negociación con estos establecimientos sea complejo.
Barreras para entrar al mercado	7	Las barreras de entrada a este mercado son medio-bajas, puesto que aquellos bares que deseen prestar este servicio entraran en un coste de oportunidad en cuanto a la distribución del espacio. Así mismo, es necesario realizar una inversión en diseño para que el nuevo espacio sea cómodo y esté acorde con el diseño del establecimiento. Sin embargo, es un servicio fácil de copiar por parte de la competencia.
Total	6,2	

Fuente: Elaboración propia

2.3 Spa con strippers

Ilustración 3. Spa con strippers



Fuente: Imágenes de Google

Nuestra propuesta de valor para nuestros clientes sería: Diviértete, relájate y disfruta en compañía de tus mejores amigas tu último día de soltería.

La idea consiste en ofrecer un servicio de despedida de soltera, basados en un Spa que cuente con gran variedad de servicios de relajación y con shows de Strippers (hombres) antes, durante o después de los servicios de Spa (dependiendo de los requerimientos de los clientes).

Tabla de Valoración

SPA-STRIPPER	Valoración	Observaciones
Nivel de innovación	8	Es un servicio innovador, el cual permite combinar dos contextos diferentes pero complementarios, permitiendo así tener una excelente experiencia en su despedida de soltera acompañada de sus amigas, asegurándoles los más altos estándares de calidad y el mejor servicio por parte de nuestros staff. Convirtiéndolo en el primer servicio de este tipo, logrando posicionarse como el primero en la categoría, pues el cliente sentirá que está viviendo una experiencia completa y no yendo solo a un stripper.

Tamaño de oportunidad	7.5	El tamaño del mercado en Bogotá es medio, puesto que son diferentes opciones las que existan para hacer una despedida de soltera o para hacer un plan de amigas diferente al habitual. Sin embargo, nuestro target, principal son las mujeres entre los 25 y 35 años de edad, donde son 982.622 mujeres en Bogotá, y las cuales representan el 24% del total de las mujeres de la ciudad, que es un porcentaje alto. Además, teniendo en cuenta que en Bogotá en los últimos años ha ido incrementando el número de matrimonios que se registran, en el año anterior se registraron 10.300 matrimonios.
Nivel de competencia en el mercado	7	El nivel de competencia en el mercado es alto, pues hasta el momento no hay un servicio que combine un Spa con un Stripper, sin embargo nuestra competencia directa son los spa y actualmente hay alrededor de 100 spas en Bogotá, por lo que los consumidores tienen un abanico bastante amplio de opciones en el momento de elegir un spa. Además los sustitutos en este caso juegan un papel importante, puesto que, hoy en día son diferentes las opciones que hay para hacer una despedida de soltera, entre esos los bares, los planes, limosinas, entre otros.
Tiempo implementación y lanzamiento	9	El tiempo de implementación y lanzamiento es considerablemente alto, debido a que es necesario en primera instancia encontrar un lugar para ubicar el Spa, posteriormente se debe realizar todo el diseño del mismo y por último campañas de mercadeo que den a conocer a los potenciales clientes la marca.

Barreras de entrada al mercado	8.5	Las barreras de entrada para este mercado son medio-altas, principalmente por la alta inversión que se debe realizar para adecuar el Spa completamente, a esto se suma la necesidad de tener personal calificado para realizar todos los procesos de relajación y entretenimiento (shows en vivo).
Total	8	

Fuente: Elaboración propia

3. ¿CUÁL ESCOGEN Y POR QUÉ?

El servicio que escogimos es el de Spa con Strippers, ya que encontramos en este la forma de crear una nueva categoría dentro del mercado, la cual es novedosa porque se combina diversión con relajación. Las diferentes ofertas que se encuentran en el mercado actual, no ofrecen una combinación de estas variables, por lo general se encuentran noches de mujeres en un bar (es divertido pero no relajante) o ir a un club de strippers (de nuevo divertido pero no relajante) o una tarde de spa (relajante pero no logra el mismo nivel de diversión).

Creemos que la mezcla de estas dos variables logra la combinación perfecta para tener una despedida de soltera perfecta. Además se prestarían servicios como: limosinas, maquillaje, bartender para cada evento, entre otros. Cabe resaltar que dichos servicios serían tercerizados para no perder el core del negocio.

Por últimos vemos un mercado atractivo, nuestro mercado objetivo serán mujeres que están a punto de casarse y quieran hacer una despedida de soltera. Sin embargo, no nos limitamos y podríamos organizar otros tipos de eventos (reencuentro con ex compañeras del colegio, trabajo, universidad, etc).

4. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SERVICIO A LANZAR

El Spa con Stripper es un servicio que usará un posicionamiento de segmentación enfocado a un segmento, pues no es un servicio de consumo masivo, sino que irá enfocado más a personas que pertenezcan a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Lo que se busca es que el establecimiento tenga un posicionamiento en la mente de los consumidores de exclusividad y buen servicio, para que en un futuro el proceso de expansión a nivel nacional se base en la calidad e imagen de la marca.

Se llegó a la conclusión de que se usará este posicionamiento ya que se está abriendo una nueva categoría que de alguna manera le ofrece a los consumidores exclusividad y por ende el precio a pagar por el mismo será alto.

5. DEFINICIÓN DE VENTAJA A DESARROLLAR

Contamos con una ventaja comparativa, porque es un servicio que nos va a permitir entrar a una nueva categoría dentro del mercado, satisfaciendo las diferentes necesidades de los consumidores. Ahora bien, gracias al posicionamiento basado en

exclusividad y excelente servicio, podremos generar por medio de una fuerte campaña de publicidad un top of mind en los consumidores, de tal forma que seamos la primera opción para ellos.

Creemos en la ley de la mente propuesta por Al Ries & Jack Trout, la cual consiste en que es mejor ser el primero en la mente de los consumidores que en el punto de venta. Por tal motivo será necesario enfatizar en que somos los primeros en brindar una experiencia basada en diversión y relajación. Esto nos pondrá en una mejor situación en cuanto al posicionamiento, sin embargo es preciso resaltar que se debe hacer un gran esfuerzo al inicio puesto que los competidores tratarán de reaccionar y podrán imitar nuestro modelo de negocio (Ries & Trout, 1993).

Ahora bien, cuando los jugadores que se encuentran en el mercado quieran responder a nuestro ingreso, será momento de utilizar modelos de innovación para acercarnos más a nuestros clientes con servicios y productos novedosos. Además, podríamos contemplar diversificar nuestro portafolio de servicios y por medio de alianzas comerciales sacar al mercado productos de belleza de nuestra marca.

6. ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER

6.1 Amenaza de nuevos entrantes o jugadores

La amenaza de nuevos entrantes o jugadores a la industria es moderada, ya que hay

factores que facilitan la entrada al mercado tales como la falta de servicios especializados, no hay identidades de marca bien definidas permitiendo que cualquier jugador pueda entrar y posicionarse en la mente de los consumidores, entre otros. Pero también encontramos factores que dificultan la entrada, dentro de los cuales encontramos los altos niveles de inversión en equipos especializados para el spa, personal capacitado para el desarrollo de las diversas actividades y la infraestructura adecuada para prestar un excelente servicio.

Rescatamos la oportunidad de poder generar un “top of mind” en la mente de los consumidores no sólo como los primeros en la categoría, sino también los mejores, con el objetivo de tener mayor perdurabilidad a lo largo del tiempo y una facilidad para expandirnos en un futuro.

Tabla 3. Amenaza de nuevos entrantes o jugadores

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. ¿Tienen las empresas grandes alguna ventaja de costo o desempeño en el segmento de industria?			X
2. ¿Existen productos con atributos diferenciadores controlados exclusivamente por uno o pocos competidores			X
3. ¿Hay identidades de marca bien definidas en la industria?			X

4. ¿Deben sus clientes incurrir en algún costo de cambio significativo ("switching costs") al cambiar de proveedor?			X
5. ¿Es necesario contar con mucho capital para entrar a la industria?	X		
6. ¿Los bienes de capital que utilizan son particularmente costosos?	X		
7. ¿El recién llegado ("newcomer") a la industria encuentra dificultades para conseguir acceso a canales de distribución?			X
8. ¿La experiencia adquirida sirve para bajar continuamente sus costos?	X		
9. ¿Cree que el recién llegado tendrá problemas para acceder a los recursos humanos cualificados, insumos o proveedores necesarios?	X		
10. ¿Tiene su producto o servicio alguna característica diferenciada que le genere una ventaja de costos?			X
11. ¿Hay alguna licencia, requisito administrativo o seguro de riesgo que sean difíciles de obtener?			X
12. ¿Debería un recién llegado a la industria temer maniobras de retaliación?	X		

Fuente: Elaboración propia

6.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, porque si bien se ofrece un servicio diferente (spa con strippers), también tenemos bastante competencia con los spas en donde el comprador puede elegir entre diferentes opciones, la que más se adecua a sus necesidades. Además estamos entrando a un sector en el que aún hay una barrera social

lo suficientemente grande como para no adquirir y asistir a este servicio, los strippers; a muchas personas no les gusta acudir a este tipo de espectáculos, prefiriendo hacer otros planes antes que estos, pues hay una amplia gama de opciones de planes de entretenimiento para pasar un rato agradable con tus amigas. Sin embargo, nuestro nivel de especialización asociado a una excelente calidad de servicio tiene como consecuencia una percepción de exclusividad, el cual puede ser un factor determinante para que nuestro target consuma nuestro servicio.

Con el fin de llegar a un mayor número de consumidores, se espera hacer alianzas estratégicas con hoteles de tal forma que se puedan realizar paquetes o ventas cruzadas; y llevar a cabo una fuerte campaña de publicidad para generar en los clientes una recordación de marca y que acudan a utilizar nuestro servicio.

Tabla 4. Poder de negociación de los compradores

	SI (+)	N/A	NO(+)
1. ¿Hay muchos compradores en relación al número de empresas en la industria?			X
2. ¿Tiene muchos clientes, con compras individuales relativamente pequeñas?			X
3. ¿Debe el cliente incurrir en costos significativos de cambio al reemplazar proveedores?			X
4. ¿Necesita el comprador mucha información crítica para tomar decisiones?			X
5. ¿Necesita el comprador información adicional?			X

6. ¿Qué tan fácil sería para el cliente integrarse hacia atrás?			X
7. ¿Son sus clientes altamente sensibles al precio?			X
8. ¿Tiene su producto atributos diferenciados? ¿Tiene una identidad de marca claramente establecida en la mirada del consumidor?			X
9. ¿Los negocios de sus clientes son rentables?	X		
10. ¿Ofrece incentivos a quienes toman decisiones?			X

Fuente: Elaboración propia

6.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es desfavorable, ya que hay diferentes establecimientos como spas, bares, entre otros, en los que las personas pueden encontrar una buena oportunidad para satisfacer sus necesidades, ya sea una despedida de soltera, o que busquen relajación o diversión, a pesar que nuestro servicio puede unir las dos en una sola (relajación y diversión).

Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. Los productos sustitutos tienen limitaciones de desempeño, no compensadas completamente por su precio más bajo, o tienen ventajas de desempeño no justificadas por su precio más alto.			X

2. ¿Debe el cliente incurrir en costos de cambio al elegir un producto sustituto?			X
3. No existe ningún sustituto para su producto.	X		
4. Es improbable que su cliente sustituya su producto.			X

Fuente: Elaboración propia

6.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es favorable para nosotros, puesto que tenemos un abanico de posibilidades en caso tal de que uno de ellos no cumpla con los requisitos o se deba cambiar por algún motivo. Así mismo, los proveedores tendrían dificultades para ingresar a nuestro mercado y nosotros seríamos clientes importantes para ellos, dejándonos así en una posición favorable frente a ellos para encarar las negociaciones. Además creemos que nuestro estatus de exclusividad puede ser una fortaleza, puesto que diferentes marcas enfocadas en buscar este estatus estarían interesadas en proveernos y seríamos un canal para ellos.

Es preciso resaltar que se debe tener un plan de contingencia en cual se establezcan por lo menos 3 proveedores por cada insumo fundamental para el desarrollo de nuestra actividad.

Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores

	SI (+)	N/A	NO(-)
1. Mis insumos (materiales, RRHH, servicios, tecnología, etc.) son commodities estándares, no diferenciados o particularmente escasos.			X
2. Puedo cambiar de proveedores en forma rápida y a bajo costo.			X
3. Mis proveedores tendrían mucho dificultad para ingresar en mi negocio, o mis clientes tendrían dificultades para integrarse hacia atrás e internalizar mi negocio.	X		
4. Puedo sustituir insumos fácilmente.	X		
5. Tengo a mi alcance un abanico de proveedores potenciales.	X		
6. Mi negocio es importante para mis proveedores.	X		
7. El costo de mis insumos tiene un peso significativo en mis cosytos generales	X		

Fuente: Elaboración propia

6.5 Determinantes de rivalidad de la industria

Encontramos que el nivel de rivalidad de la industria es moderador, porque si bien hay un crecimiento del mercado y en este se encuentra oportunidades como: No existen competidores que estén especializados en lo que nosotros hacemos, además no hay identidades de marca dentro del mercado. Pero, también encontramos amenazas que pueden afectar nuestro negocio, como lo es el caso de: Nuestros competidores son más grandes que

nosotros y es difícil abandonar este mercado gracias a los altos costos de los implementos necesarios.

Tabla 7. Determinante de rivalidad de la industria

	SI (+)	N/A	NO (-)
1. La industria crece rápidamente.	X		
2. La industria no es cíclica			X
3. Los costos fijos del negocio son una porción relativamente baja de los costos totales.			X
4. Hay diferencias significativas de producto e identidades de marca entre los competidores.			X
5. Los competidores tienden estar más diversificados que especializados ("niche players").	X		
6. No sería difícil abandonar este negocio porque no existen activos altamente especializados, ni compromisos contractuales o de otro tipo de largo plazo.	X		
7. Mis clientes incurrirían en costos significativos si cambian mis productos por los de un competidor	X		
8. Mi producto es complejo y para utilizarlo mi cliente debe desarrollar una comprensión detallada.			X
9. Mis competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño que mi organización			X

Fuente: Elaboración propia

6.6 Conclusión general diamante de Porter

Es un mercado atractivo pero el escenario es complejo, la principal barrera de entrada que encontramos es la inversión ya que se requiere de equipos y personal capacitado para llevar a cabo las actividades. También, encontramos servicios sustitutos que los consumidores pueden llegar a preferir por sus precios en el caso de los spa, pero para el caso de los strippers las personas pueden preferir otros tipos de planes de entretenimiento dado que no les gusta o no están de acuerdo con los strippers.

Es de suma importancia lograr posicionar nuestra marca y nuestro sitio, para que no se confundan y lo reconozcan como un sitio exclusivo para Strippers, ya que buscamos ser reconocidos por vender una experiencia completa, la cual podrás combinar con relajación y diversión junto con tus amigas. Además creemos que otra de las formas para tener éxito en esta industria es por medio del posicionamiento, generando un “Top of mind” de nuestra marca y de nuestro servicio en los posibles consumidores, acompañado de estrategias de publicidad, podremos lograr ser el líder.

Tabla 8. Top of mind

	Favorabl	Moderad	Desfavorabl
1. Amenaza de nuevos entrantes.		X	
2. Poder de negociación de compradores.		X	
3. Amenaza de productos sustitutos.			X

4. Poder de negociación de proveedores	X		
5. Determinantes de rivalidad en la		X	

Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL META-MERCADO

7.1 Demográfico

Según Nick Wolfinger, sociólogo de la Universidad de Utah, después de haber analizado y llevado a cabo un riguroso estudio de los datos recogidos de la Encuesta Nacional de Crecimiento Familiar de Estados Unidos, concluyó que la edad ideal para casarse está entre los 28 y 32 años de edad (Wolfinger, 2015) (ABC Sociedad, 2015). Por ende, nuestro target principal van a ser las mujeres entre los 25 y 39 años. Este estudio no aplica par a Colombia, deben hacer los análisis con info Colombiana

Inicialmente se va a abrir el “Spa con Stripper” en la ciudad de Bogotá, en donde según la Secretaria de Planeación de Bogotá hay un total de 4.066.770 mujeres, sin embargo y como ya lo mencionamos, nuestro potencial está entre las mujeres que tengan 25 y 39 años de edad, que son 982.622, que equivalen al 24% del total (Secretaría de Planeación de Bogotá, 2016). Cabe resaltar que dentro de ese rango de edad el número total de hombre y mujeres es de 1.908.266, donde las mujeres representan el 51%. Por otro

lado, en Bogotá en el año 2014 la Superintendencia de Notario y Registro reportó 10.300 matrimonios registrados (Superintendencia de Notariado y Registro, s.f.) (Portafolio, 2015).

7.2 Económico

Sin lugar a dudas, en los últimos años factores externos e internos han afectado negativamente los indicadores macro económicos del país, el caso de la caída del precio del petróleo a nivel mundial, la desaceleración económica de China, cambios en las tasas federales en USA, han sido factores externos que han tenido repercusiones en nuestra economía. Así mismo, los altos niveles de inflación, la inestabilidad política y la contracción de la oferta en diversos productos de la canasta familiar, agravan la situación actual de la nación (Zuleta, 2015). Cuanto es la inversión de ese segmento de la población en entretenimiento?, cuanto en cuidados corporales? Va en aumento? Disminuye?

El crecimiento económico del país para el primer semestre fue tan sólo de 2,5%, cifra preocupante y argumentada en la desaceleración de diversos sectores económicos. Las expectativas por la nueva reforma tributaria ha generado polémica dentro de diferentes grupos sociales, de tal forma que dado el caso que se apruebe dicha reforma puede que la economía colombiana continúe con el declive que ha presentado en los últimos trimestres (Portafolio, 2016). Esta situación presionará aún más la disposición a pagar. Cómo lo piensan mitigar?,

Para concluir, Colombia está en un escenario complicado económicamente, pero no

todo son malas noticias, según el Fondo Monetario Internacional (FMI) nuestra economía es una de las “más” sanas de la región, lo cual nos lleva a pensar que si se desarrollan estrategias económicas y comerciales acertadas podremos salir de esta situación y podremos quedar bien parados para lo que sigue.

7.3 Sociocultural

A medida que ha pasado el tiempo la sociedad y las mujeres han ido evolucionando en su pensamiento. Actualmente las mujeres tienen un pensamiento mucho más liberal, ya no son tan recatadas y reservadas como lo eran anteriormente, en donde entre otras cosas, debían llegar vírgenes al matrimonio. Ahora las mujeres, días previos a la boda, planean y se reúnen con sus amigas para disfrutar sus últimos días de soltería, buscan realizar planes diferentes a los que comúnmente están acostumbradas a hacer, pues no es cualquier ocasión la que se está celebrando; entonces es un buen momento para ofrecerle a estas mujeres un spa en donde la novia puede relajarse por un momento y dejar a un lado el ajeteo que conlleva organizar una boda, combinado con un show de strippers que podrá disfrutar con sus amigas y pasar un rato agradable despidiendo su soltería. Sin embargo, este último tema aún genera controversia dentro de la sociedad, no es algo a lo que la gente ya está acostumbrada y existe un tabú respecto a este, muchas mujeres no se sienten cómodas asistiendo a este tipo de shows y por consiguiente a sus parejas seguramente tampoco les va a gustar, pues el concepto general que se tiene sobre strippers, es que son shows grotescos con hombres casi desnudos, no muy atractivos que tienen contacto físico con las mujeres que asisten a sus shows. Con el fin de

disminuir esta barrera y lograr que las mujeres asistan a nuestra experiencia, contrataremos personal altamente capacitado y especializado en donde las mujeres se van a sentir cómodas dentro de este, sin que quienes hacen el stripper se sobrepasen con ellas.

7.4 Legal

Existen diferentes regulaciones que se deben cumplir para poder prestar servicios de salud y belleza en Colombia. Es necesario conocer leyes como la 711 de 2001, la cual “reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética” (Salud Capital, s.f.). Así mismo, resoluciones como la 2263 de 2004, 3924 de 2005 y la 2827 de 2006, las cuales hacen parte de la reglamentación para prestar cualquier tipo de servicio de estética en nuestra nación. Temas de salubridad y manejo de desperdicios también se deben en cuenta a la hora de empezar con el proyecto, puesto se manipula y está expuesta la piel de los consumidores. Se debe saber muy bien el trato que se le debe dar a cada persona, tener cuidado que los productos no generen en el cliente alergias o irritaciones que puedan poner en riesgo la salud de consumidor. Se debe tener mucho cuidado en los procedimientos de manicure y pedicure, para cada cliente se deben desinfectar y limpiar todos los implementos necesarios para llevar a cabo esta actividad. Y para el caso de masajes todo debe estar impecable, usar los aceites adecuados que no generen alergias en las clientas, además cada cliente debe tener su kit desechable para los temas de higiene y los implementos como las piedras volcánicas deben estar previamente esterilizadas. Para el show de strippers el lugar debe ser el adecuado, debe estar completamente impecable y el stripper a cargo debe proyectar una

imagen limpia e igualmente los bartenders.

8. ENCUESTA

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DIONISO

Por favor seleccione con una "X" su respuesta

1. Edad:

- a. 18-25
- b. 25-35
- c. 35-40
- d. 40 o más

2. Género:

- a. Hombre
- b. Mujer

3. Nivel socioeconómico:

- a. 6
- b. 5
- c. 4
- d. 3

4. Estado Civil
 - a. Soltera
 - b. Casada
 - c. Viuda
 - d. Divorciada
 - e. Unión libre

5. ¿Estaría dispuesta a asistir a una despedida de soltera?
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta fue NO, ha terminado. Muchas gracias por su valioso tiempo.

Enumere del 1 al 4, siendo uno el de mayor relevancia y 4 el de menor.

6. ¿A qué lugares acudiría para una despedida de soltera?

BARES	SPA	DISCOTECA	STRIPPER

En DIONISO queremos ofrecerte un día especial, lleno de diversión y relajación junto a tus amigas para que puedan celebrar ese último día de soltería. Contamos con personal

altamente capacitado garantizando un completo y excelente servicio de SPA. La diversión correrá por cuenta de show en vivo con los mejores strippers de la ciudad. Y si deseas pasar desapercibida, contamos con un servicio privado de transporte que te recogerá y te dejará en un lugar previamente acordado.

7. ¿En su opinión, ¿es claro el concepto?

- a. Si
- b. No

8. ¿Le parece atractivo el nombre del servicio?

- a. Si
- b. No

9. ¿Estaría dispuesta a adquirir este servicio?

- a. Si
- b. No

Si su

respuesta

fue NO,

conteste la

siguiente

pregunta, y

habrá

finalizado

la

encuesta.

De lo

contrario

continúe a

la pregunta

número 11.

10. ¿Por qué NO lo adquiriría?

11. ¿Qué le atrae del servicio?

a. Novedoso

b. Divertido

c. Innovador

12. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio?

a. Menos de 100.000

b. De 100.000 a 150.000

c. De 150.000 a 250.000

d. 250.000 o más

13. ¿Qué características asocia a un spa?
- a. Belleza
 - b. Deporte
 - c. Salud
 - d. Relajación
14. ¿Qué le gustaría que tuviese el servicio de spa?
- a. Masajes
 - b. Sauna
 - c. Hidroterapias
 - d. Tratamientos estéticos
15. ¿Qué características asocia a un show de strippers?
- a. Sensualidad
 - b. Diversión
 - c. Erotismo
 - d. Otro. ¿Cuál? _____.
16. De 1 a 6, siendo 6 el de mayor importancia y 1 el de menor, ¿qué aspectos considera de mayor importancia para asistir a Dioniso?

PRECI O	HORARI O	UBICACIÓ N	PERSONA L	INSTALACIONE S	VARIEDAD DE SERVICIOS

17. ¿Qué otro servicio le gustaría que se ofreciera?

- a. Servicio de limosina
- b. Servicio de alimentación
- c. Bartender
- d. Manicure y pedicure

18. ¿Recomendaría el servicio prestado por Dioniso?

- a. Si
- b. No. ¿Por qué?

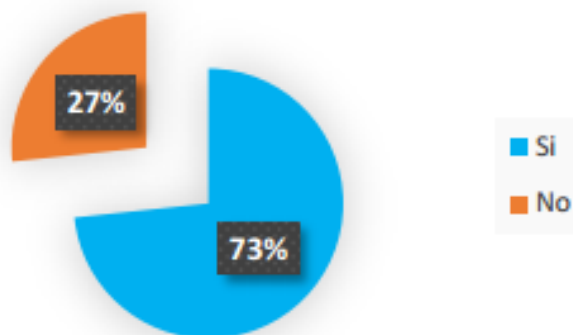
Gracias por su colaboración!

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La encuesta fue realizada a 150 mujeres de diferentes estratos sociales y edades, con el objetivo de poder tener mayor variedad en los datos y encontrar oportunidades de mercado.

Ante la pregunta: ¿Estaría dispuesta a asistir a una despedida de soltera?

Gráfica 1. ¿Estaría dispuesta a asistir a una despedida de soltera?



Fuente: Elaboración propia

El 73% de las mujeres si estarían dispuestas a asistir a este tipo de eventos mientras que el 27% no estarían, resultado muy positivo ya que estamos centrados en realizar despedidas de solteras, y si la mayoría de las mujeres encuestadas están dispuestas a asistir a una, por qué no escoger a Dioniso.

9.1 Prueba de concepto

Con el fin de identificar si el siguiente concepto: “En DIONISO queremos ofrecerte un día especial, lleno de diversión y relajación junto a tus amigas para que puedan celebrar ese último día de soltería. Contamos con personal altamente capacitado garantizando un completo y excelente servicio de SPA. La diversión correrá por cuenta de show en vivo con los mejores strippers de la ciudad. Y si deseas pasar desapercibida, contamos con un

servicio privado de transporte que te recogerá y te dejará en un lugar previamente acordado” Para las encuestadas, se plantearon las siguientes preguntas:

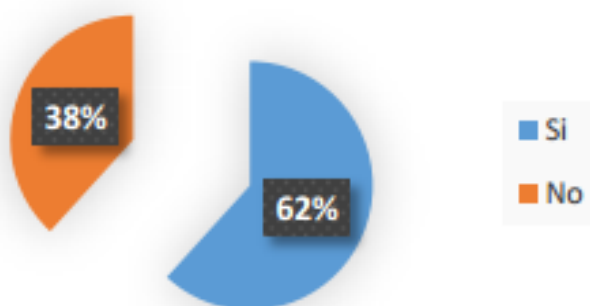
En su opinión, ¿Es claro el concepto? ¿Le parece atractivo el nombre del servicio?

Gráfica 2. ¿Es claro el concepto?



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3. ¿Le parece atractivo el nombre del servicio?



Fuente: Elaboración propia

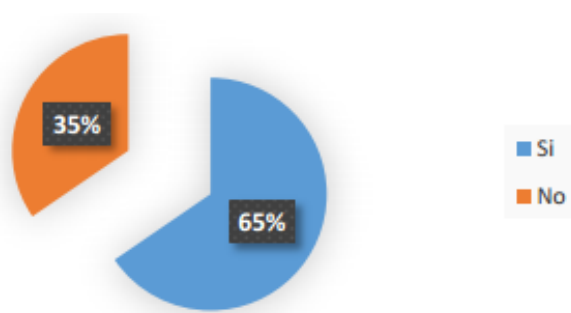
Encontramos que un alto porcentaje de las mujeres encuestadas (66%) entendieron el

concepto de DIONISO, mientras que un 34% no entendieron el concepto de este servicio.

Ahora bien, para Al Ries & Jack Trout “El concepto más poderoso en marketing es apropiarse de una palabra en la mente del consumidor”, por tal motivo encontramos de vital importancia entender si el nombre es atractivo o no para nuestros posibles consumidores. El nombre DIONISO hace referencia a un Dios Griego, quien es el Dios del teatro y representa la locura, éxtasis, las emociones y el desorden, que es un poco el concepto del servicio, experimentar algo diferente, que sea divertido y que puedas pasar un buen rato con tus amigas. El 62% de las mujeres encontraron atractivo el nombre DIONISO, lo cual facilitaría generar un “Top of mind” en nuestros consumidores.

9.1.1 Disposición a consumir el servicio

Gráfica 4. ¿Estaría dispuesta a adquirir este servicio?



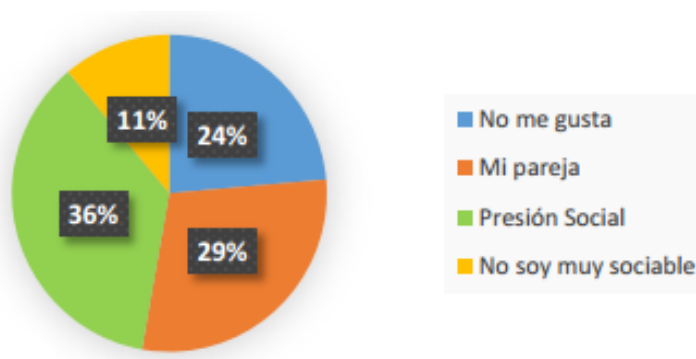
Fuente: Elaboración propia

El 65 % de las mujeres aseguraron estar dispuestas a consumir nuestro servicio,

consideramos que es un porcentaje considerable, mientras que el 35% restante aseguro no estar dispuesta. Sin embargo, mientras se realizaba la encuesta algunas mujeres que respondieron NO a la pregunta, aseguraron estar dispuestas a consumir el servicio (no quieren es que se los demás sepan que estarían dispuestas).

Nos vimos en la necesidad de indagar las principales razón por las cuales ese 35% de las encuestadas no estarían dispuestas a adquirir el servicio y encontramos lo siguiente:

Gráfica 5. Por qué no adquiriría el servicio?

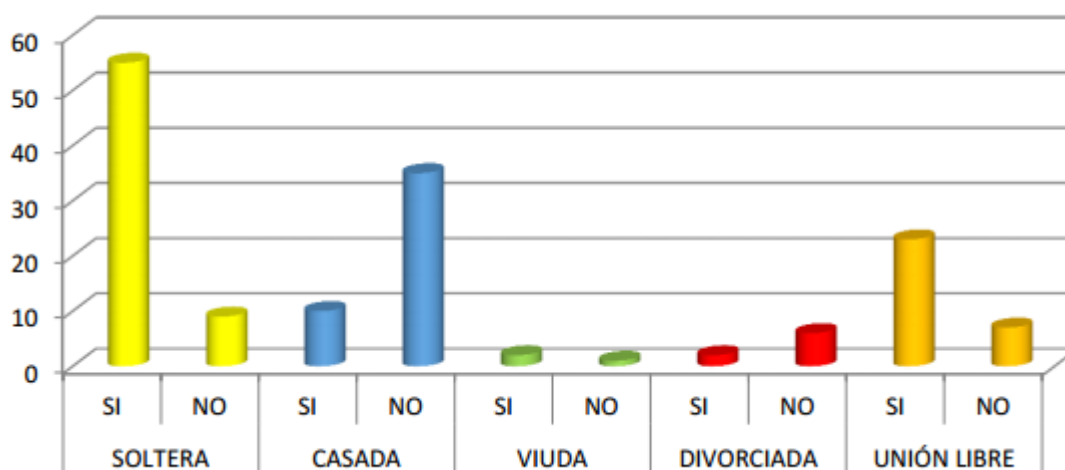


Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que esta pregunta es abierta, se tomaron las cuatro respuestas más frecuentes de las mujeres donde se obtuvieron los siguientes resultados: 36% dijo que NO lo adquiriría por presión social, puesto que aún las personas tienen un tabú respecto al tema del stripper. La segunda razón por la que NO lo adquirirían es por la pareja, algunas de ellas afirmaban que su pareja no estaría de acuerdo con que asistiera a un show de stripper. La tercera razón por la cual no tomarían el servicio es porque sencillamente no les gusta, no les llama la atención un spa con stripper, sobre todo un

stripper, ya que muchas de ellas no le encuentran sentido a ver un hombre semi-desnudo y prefieren hacer planes diferentes con sus amigas. Y la cuarta razón que nos dieron es porque algunas no son muy sociables, no les gusta asistir a eventos como estos, prefieren quedarse en su casa. En conclusión de las cuatro razones seleccionadas, se puede decir que asistir a un show de stripper es algo que aún no es común para la sociedad, a pesar que fueron más las mujeres que dijeron estar dispuestas a ir, todavía hay un número significativo que prefieren hacer cosas más conservadores, como por el ejemplo ir sólo al spa o a un bar con sus amigas.

Gráfica 6. Asistencia según estado civil



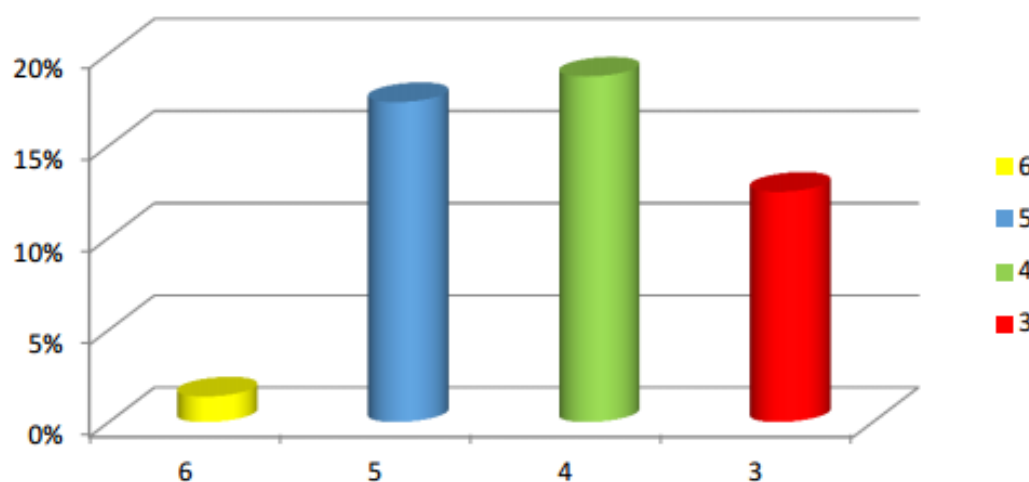
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior cruzamos el estado civil con la disposición a consumir nuestro servicio y pudimos corroborar la información del punto anterior. Las mujeres casadas o divorciadas son menos propensas a consumir nuestro servicio, mientras que las

mujeres solteras seguidas de las mujeres que se encuentran en unión libre son más propensas. Sin embargo, cabe resaltar que en proporción las últimas son menos propensas que las solteras.

Ahora bien, encontramos que existe una relación directa entre el estrato socio-económico y la propensión a consumir este servicio, la cual se evidencia a continuación:

Gráfica 7. Asistencia según estrato socio económico



Fuente: Elaboración propia

El mayor porcentaje de mujeres que estarían dispuestas a consumir nuestro servicio son de estrato 4, seguidas por estrato 5 y 3. Como nuestra estrategia está basada en la exclusividad, entendemos que es bastante importante que sectores socio-económicos altos aprueben y estén dispuestos a consumir nuestro servicio.

La siguiente tabla muestra los aspectos que las mujeres consideran de mayor importancia para asistir a Dioniso, siendo 5 el más importante y 1 el de menor importancia.

Tabla 9. Ponderación de factores importantes para la asistencia

PREGUNTA 16	1	2	3	4	5
Precio	2	10	36	23	
Horario	18	8	1	0	1
Ubicación	8	42	6	1	1
Personal	3	1	5	20	43
Instalaciones	0	2	19	26	25
Variedad de Servicios	41	9	5	2	2

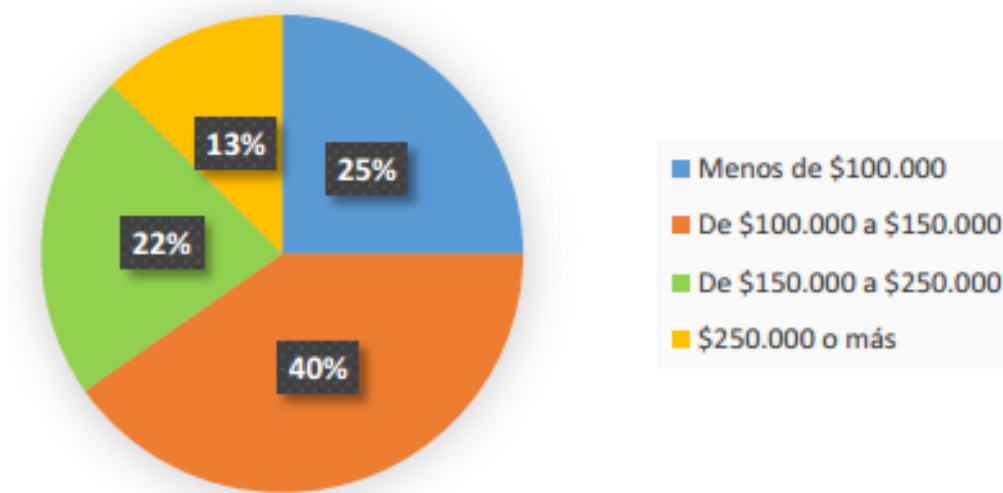
Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo que el aspecto más importante según las encuestadas fue el personal, seguido de las instalaciones, en tercer lugar el precio, luego la ubicación y por último el horario. Lo cual marca una clara tendencia en cuanto a las preferencias de las personas, donde dicha tendencia se basa en recibir un servicio con los más altos estándares de calidad.

9.1.2 Ticket Medio

Dentro de nuestros objetivos, se encuentra establecer el precio que estarían dispuestas a pagar las mujeres por DIONISO, encontramos lo siguiente:

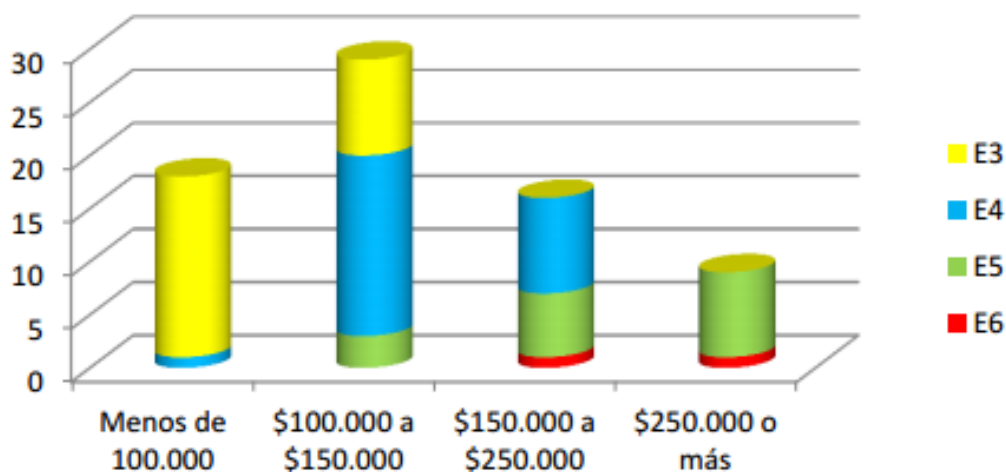
Gráfica 8. Precio que estarían dispuestas a pagar por el servicio



Fuente: Elaboración propia

El 40% de las mujeres estarían dispuestas a pagar por persona entre \$100.000 a \$150.000 COP, seguido por un 22% que comprende el rango entre \$150.000 a \$250.000 COP, después encontramos que el 25% de las mujeres desearían pagar menos de \$100.000 COP y en cuarto lugar encontramos que sólo el 13% estaría dispuesta a pagar más de \$250.000 COP. Al igual que en la pregunta anterior, el resultado es bastante alentador para nosotros, puesto que el ticket medio que están dispuestas a pagar las mujeres es considerablemente alto, entendiendo que esta es una actividad que se realiza en grupo promedio de 10-15 mujeres.

Gráfica 9. Ticket medio que están dispuestas a pagar

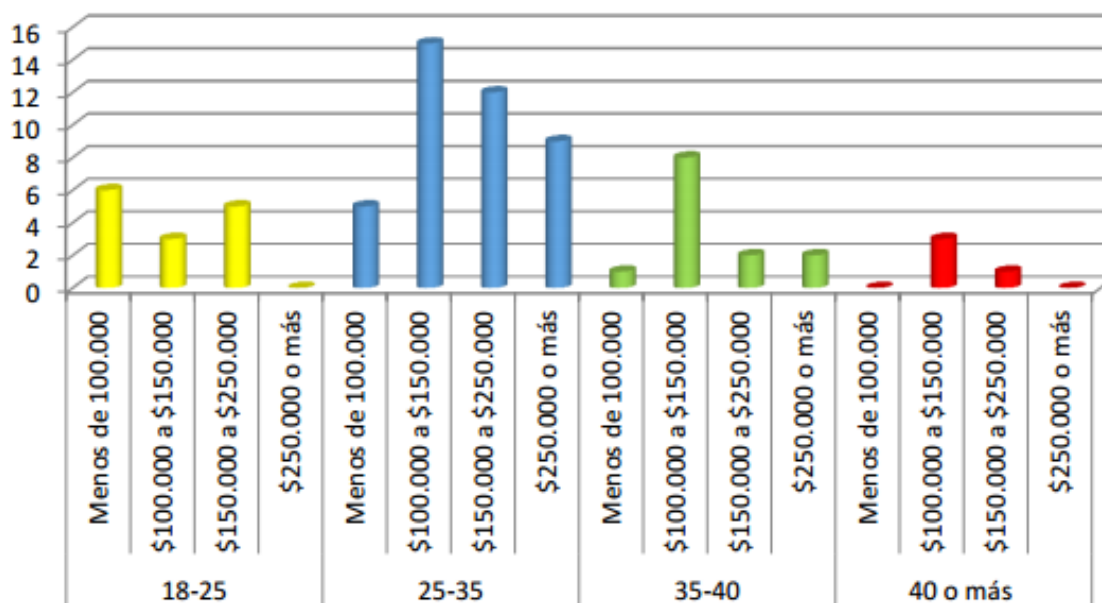


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior, encontramos que existe una relación directa entre el estrato socio-económico y la cantidad de dinero que estarían dispuestas a pagar las mujeres por el servicio, a mayor estrato social mayor cantidad de dinero pagarían y a menor estrato social menor dinero estarían dispuestas a pagar. De nuevo es favorable puesto que nuestro target son mujeres de estrato socio-económico alto que puedan percibir una relación directa entre calidad y precio.

Así mismo quisimos ver qué relación existía entre la edad y el ticket medio que están dispuestas a pagar las mujeres y encontramos lo siguiente:

Gráfica 10. Relación entre la edad y el ticket medio



Fuente: Elaboración propia

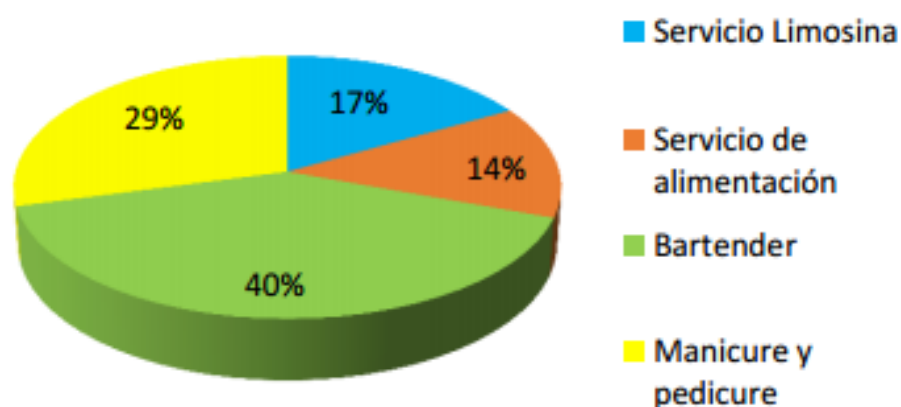
Encontramos que las mujeres entre los 25 y 35 son las que mayor disposición tienen a la hora de gastar dinero, esto se debe principalmente a que son mujeres que ya tienen una estabilidad económica y muchas de ellas están solteras y lo que buscan es pasar un rato agradable con sus amigos, salir y divertirse, ya que no tienen alguien a cargo, lo que hace que solo piensen en ellas y en lo que quieren. Este es un resultado aún más alentador que los anteriores, puesto que es el target al cual apuntamos.

9.1.3 Servicios complementarios

Con el objetivo de que nuestro negocio sea más atractivo para nuestras clientas, quisimos saber ¿Qué otros servicios podríamos ofrecerles para que su experiencia fuera

mejor?

Gráfica 11. Servicios complementarios



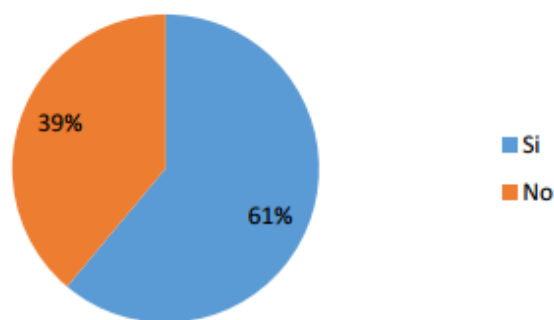
Fuente: Elaboración propia

Con un 40% el servicio de bartender especializado es el más esperado, puesto que en primer lugar optaron por nuestro servicio porque quieren pasar un rato agradable con sus amigas y por qué un buen coctel para acompañar, además que las mujeres son más propensas a consumir cocteles que los hombres gracias a su mejor sabor y presentación que un trago sin ser combinado, así mismo encuentran que si van a asistir a un show de strippers una buena opción sería acompañarlo con una bebida alcohólica. En segundo lugar encontramos un servicio de manicure y pedicure, seguido del servicio de limosina y por último que se vendan alimentos. De igual manera, cualquiera de los servicios mencionados anteriormente va a ser un buen complemento para nuestro servicio ofrecido.

9.1.4 Voz a Voz

Como parte de nuestra estrategia de difusión de información queremos saber si es factible o no utilizar una estrategia voz a voz. Como se puede observar en el siguiente gráfico encontramos que si es factible ya que el 61% de las mujeres aseguran que si estarían dispuestas a recomendar el servicio. Creemos que es una tasa alta ya que aún no han consumido el servicio y con la encuesta se han generado expectativas altas y si cumplimos con ellas, podremos lograr un alto nivel de satisfacción que se va a ver traducido en una buena recomendación del lugar.

Gráfica 12. Estrategia voz a voz



Fuente: Elaboración propia

9.1.5 Sustitutos

Por último quisimos conocer:

Tabla 10. ¿Cuál de los siguientes lugares son los preferidos para realizar una despedida de soltera?

Pregunta 6	1	2	3	4
BARES	20	40	20	7
SPA	40	20	12	29
DISCOTECA	26	15	36	42
STRIPPER	24	35	42	32

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar se encuentra el spa, seguido por las discotecas, luego ir a un show de stripper y por último un bar. Se evidencia que la gente lo que busca en su despedida de soltera es un plan diferente, algo que sea fuera de lo común, en el que se pase un día inolvidable. Es un buen indicador para nosotros, pues podemos ofrecerle la primera y tercera opción en un solo lugar (Dioniso).

9.1.6 Conclusiones de la encuesta

- Encontramos una disposición de compra considerable, además de una tendencia en las mujeres que dijeron no estar dispuestas a si estarlo con la condición de que su círculo social no se enterase.
- Nuestro target serian mujeres entre 25 y 35 años de edad, que tengan poder adquisitivo alto (correspondan a un nivel socio-económico entre el 4 y y que estén dispuestas a compartir con sus amigas en su último día de soltería.
- Es fundamental entender que en la sociedad hay paradigmas que dificultan el consumo

de nuestro servicio, sin embargo, podemos generar estrategias en torno a estos paradigmas para poder evitarlos y lograr un mayor consumo (vehículos privados que transporten a las mujeres).

□ Servicios como: Bartender o manicure y pedicure, podrían agregar mayor valor a nuestra propuesta, cabe resaltar que no se ofrecería un servicio común, por el contrario se buscaría la forma de ofrecer un servicio Premium para continuar con nuestro concepto de exclusividad. Estos servicios adicionales aumentarían el ticket medio puesto que presionarían los costos.

□ Es muy favorable la aceptación del nombre entre las encuestadas, si logramos plantear una buena estrategia de posicionamiento podremos ser los primeros en la categoría y los primeros en la mente de los consumidores.

Tabla 11. Conclusiones de la encuesta

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO																																										
<p>Los socios claves de nuestro negocio serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> Academia con la que haremos la alianza para el personal de manicure y pedicure, Escuela de Estética Rejuveneza para los masajistas. El Bartender Nike Alejandro Triviño, quien es uno de los mejores bartenders de Colombia, con premios internacionales y su compañero quien también ha ganado varios títulos en su carrera como bartender. Los strippers quienes serán personas muy profesionales en su trabajo y en el trato con las mujeres que asistan a sus shows, donde debe haber cero contacto físico con las asistentes al show, para evitar disgustos o incomodidades en ellas. La distribuidora de Ine 	<p>Las actividades claves del negocio son: manicure y pedicure, los masajes, el show de strippers y bartender. Estas actividades deben ser realizadas con los estándares más altos de calidad posibles, con el fin de generar en el cliente una mayor satisfacción en el servicio.</p> <p>Se puede dar el caso que uno de nuestros trabajadores no se presente, para lo cual tendremos una base con personal disponible, en caso tal que este tipo de inconveniente suceda.</p> <p>Será necesario que tanto las personas que realicen los masajes y las que realicen las uñas estén altamente capacitadas y especializadas en su área con el fin de brindarle el mismo y mejor servicio posible al cliente. Para esto, se hará una alianza con una academia colombiano-suiza para el personal de manicure y pedicure; y para el caso de los masajistas se hará una alianza con la escuela Estética Rejuveneza.</p>	<p>En la hoja a continuación.</p>	<p>Relación directa, en la cual el cliente va a percibir un alto nivel de exclusividad y calidad en los servicios prestados. Se llegará a nuestros clientes a través de nuestras redes sociales, y por medio de youtubers o instagramers que lo promocionen a través de sus redes sociales. Se llevará a cabo un evento inaugural en el que nuestros principales invitados serán los youtubers e instagramers, quienes posterior al evento contarán su experiencia en sus redes sociales para que los consumidores empiecen a conocer nuestra experiencia.</p> <p>Se intentará llegar a un mayor número de clientes generando un voz a voz en el que se nos referencie por la excelente calidad en el servicio y la satisfacción del cliente durante su experiencia en Dioniso.</p> <p>Encontramos que la frecuencia de relacionamiento es baja, dado que es un servicio que las mujeres no van a recurrir a él frecuentemente.</p> <p>Nuestro modelo de negocio plantea una relación directa entre calidad y precio, por lo cual el servicio al cliente debe estar enmarcado por una atención basada en la exclusividad.</p>	<p>Dioniso es un servicio prestado especialmente para mujeres que buscan disfrutar junto a sus amigas su despedida de soltera. Está dirigido a mujeres entre los 25 y 35 años de edad, de estratos socioeconómicos 3, 4 y 5.</p>																																										
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Se necesitará tanto recurso humano como materiales y equipo. Se necesitan los siguientes recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Camillas para realizar los masajes Esmaltes e implementos para hacer el manicure y el pedicure Silla para arreglar las uñas Aceites para hacer los masajes Personal especializado en arreglar y decorar las uñas Foot spa (para arreglar las uñas) Toallas Personal especializado en hacer masajes Strippers Máquina para el secado de las uñas. Registradora Recepcionista Decoración spa 		<p>CANALES DE COMERCIALIZACIÓN</p> <p>Relación directa con el cliente.</p>																																											
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Inversión Inicial</th> </tr> <tr> <th>Item</th> <th>\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muebles y enseres</td> <td>\$ 31.190.000</td> </tr> <tr> <td>Adecuación</td> <td>\$ 75.000.000</td> </tr> <tr> <td>Capital de trabajo</td> <td>\$ 305.241.384</td> </tr> <tr> <td>Publicidad</td> <td>\$ 150.000.000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>\$ 561.431.384</td> </tr> </tbody> </table>		Inversión Inicial		Item	\$	Muebles y enseres	\$ 31.190.000	Adecuación	\$ 75.000.000	Capital de trabajo	\$ 305.241.384	Publicidad	\$ 150.000.000	TOTAL	\$ 561.431.384	<p>Nómina + Prestaciones</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>\$</th> <th>\$</th> <th>\$</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>14 masajistas</td> <td>\$ 1.100.000</td> <td>\$ 561.000</td> <td>\$ 23.254.000</td> </tr> <tr> <td>14 manicuristas</td> <td>\$ 1.100.000</td> <td>\$ 561.000</td> <td>\$ 23.254.000</td> </tr> <tr> <td>Recepcionista</td> <td>\$ 750.000</td> <td>\$ 382.500</td> <td>\$ 1.132.500</td> </tr> <tr> <td>2 señoras aseo</td> <td>\$ 689.450</td> <td>\$ 351.620</td> <td>\$ 2.082.139</td> </tr> <tr> <td>STRIPPER</td> <td></td> <td></td> <td>\$ 4.000.000</td> </tr> <tr> <td>BARTENDER</td> <td></td> <td></td> <td>\$ 8.000.000</td> </tr> </tbody> </table> <p>El costo de los insumos depende del volumen de ventas.</p>				\$	\$	\$	14 masajistas	\$ 1.100.000	\$ 561.000	\$ 23.254.000	14 manicuristas	\$ 1.100.000	\$ 561.000	\$ 23.254.000	Recepcionista	\$ 750.000	\$ 382.500	\$ 1.132.500	2 señoras aseo	\$ 689.450	\$ 351.620	\$ 2.082.139	STRIPPER			\$ 4.000.000	BARTENDER			\$ 8.000.000
Inversión Inicial																																														
Item	\$																																													
Muebles y enseres	\$ 31.190.000																																													
Adecuación	\$ 75.000.000																																													
Capital de trabajo	\$ 305.241.384																																													
Publicidad	\$ 150.000.000																																													
TOTAL	\$ 561.431.384																																													
	\$	\$	\$																																											
14 masajistas	\$ 1.100.000	\$ 561.000	\$ 23.254.000																																											
14 manicuristas	\$ 1.100.000	\$ 561.000	\$ 23.254.000																																											
Recepcionista	\$ 750.000	\$ 382.500	\$ 1.132.500																																											
2 señoras aseo	\$ 689.450	\$ 351.620	\$ 2.082.139																																											
STRIPPER			\$ 4.000.000																																											
BARTENDER			\$ 8.000.000																																											
		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>Los consumidores van a pagar especialmente por la calidad y exclusividad del servicio y lo personalizado de este. Se podrá pagar a través de tarjetas de crédito, débito o en efectivo.</p> <p>Otros ingresos: comisión por transporte.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DESPEDIDAS DE SOLTERAS</th> <th>VALOR x PERSONA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>M&P + MASAJE + STRIPPER + BARTENDER</td> <td>\$ 290.000</td> </tr> <tr> <td>M&P + MASAJE + STRIPPER</td> <td>\$ 200.000</td> </tr> <tr> <td>M&P + MASAJE</td> <td>\$ 110.000</td> </tr> <tr> <td>M&P + MASAJE + BARTENDER</td> <td>\$ 200.000</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">INGRESOS PRIMER AÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DESPEDIDAS DE SOLTERAS</td> <td>\$ 84.400.000</td> </tr> <tr> <td>MASAJES</td> <td>\$ 108.864.000</td> </tr> <tr> <td>M&P</td> <td>\$ 56.448.000</td> </tr> <tr> <td>INGRESOS POR VENTAS MES</td> <td>\$ 249.712.000</td> </tr> <tr> <td>INGRESOS POR VENTA AÑO</td> <td>\$ 2.996.544.000</td> </tr> </tbody> </table>			DESPEDIDAS DE SOLTERAS	VALOR x PERSONA	M&P + MASAJE + STRIPPER + BARTENDER	\$ 290.000	M&P + MASAJE + STRIPPER	\$ 200.000	M&P + MASAJE	\$ 110.000	M&P + MASAJE + BARTENDER	\$ 200.000	TOTAL		INGRESOS PRIMER AÑO		DESPEDIDAS DE SOLTERAS	\$ 84.400.000	MASAJES	\$ 108.864.000	M&P	\$ 56.448.000	INGRESOS POR VENTAS MES	\$ 249.712.000	INGRESOS POR VENTA AÑO	\$ 2.996.544.000																		
DESPEDIDAS DE SOLTERAS	VALOR x PERSONA																																													
M&P + MASAJE + STRIPPER + BARTENDER	\$ 290.000																																													
M&P + MASAJE + STRIPPER	\$ 200.000																																													
M&P + MASAJE	\$ 110.000																																													
M&P + MASAJE + BARTENDER	\$ 200.000																																													
TOTAL																																														
INGRESOS PRIMER AÑO																																														
DESPEDIDAS DE SOLTERAS	\$ 84.400.000																																													
MASAJES	\$ 108.864.000																																													
M&P	\$ 56.448.000																																													
INGRESOS POR VENTAS MES	\$ 249.712.000																																													
INGRESOS POR VENTA AÑO	\$ 2.996.544.000																																													

Fuente: Elaboración propia

9.1.7 Propuesta de Valor

En Dioniso entendemos que tus amigas son parte fundamental de tu vida, es por eso que queremos que vivas junto a ellas una despedida de soltera inolvidable bajo los mejores estándares de calidad. Podrás relajarte y divertirte, escogiendo entre los diferentes servicios que tenemos para ofrecerte.

Queremos que vivas la experiencia Dioniso, la cual consiste en relajarte y divertirte en las estaciones que tenemos para ti, nuestra propuesta es que pases primero a nuestra sala de Manicure & Pedicure donde cada una de las integrantes de tu team tendrá una persona especializada la cual estará dispuesta a atenderlas, mientras disfrutas de una copa de champaña y compartes con tus amigas. Nuestra segunda estación es una muy cómoda y relajante sala de SPA, donde de nuevo cada una del team tendrá a una masajista especializada. Nuestra tercera estación en la experiencia Dioniso es un show de bartender donde podrán compartir los mejores cocteles viendo a quien fuese campeón nacional e internacional en diferentes concursos de bartenders. Por último para completar la experiencia el tradicional show de stripper.

Así pues, queremos que dejes todo en nuestras manos y que tu solo te diviertas y relajés con tus amigas. También ofrecemos un servicio de transporte privado que recoja a todas tus amigas y las dejen de nuevo en el lugar que se recogieron o en un punto acordado.

La experiencia Dioniso o la experiencia D, es nuestro paquete más completo. Sin embargo, ofrecemos diferentes paquetes dependiendo de tus necesidades o también podrás armar tu paquete, a continuación te describimos los combos y los precios por persona:

1. Manicure&Pedicure + SPA +Bartender + Stripper= 290.000 COP
2. Manicure&Pedicure + SPA + Stripper = 200.000 COP.
3. Manicure&Pedicure + SPA + Bartender= 200.000 COP.
4. Manicure&Pedicure + SPA = 110.000 COP

Los combos solo se realizarán de jueves a domingos, mientras que los servicios de Manicure&Pedicure y SPA se prestarán todos los días de la semana.

Para poder cumplir con la propuesta de valor, es vital estandarizar los procesos con niveles de calidad altos que justifiquen los precios de los servicios. Es por esto que se van a realizar alianzas estratégicas con entidades como: Escuela de estética Rejuveneza, quienes proveerán el personal de SPA, Para el caso del manicure&pedicure se acudirá a la academia colombo-suiza con sede en Bogotá, el grupo de Bartender's estará encabezado por Nike Alejandro Triviño (campeón nacional en el año 2014 y campeón internacional en el 2015) y su equipo, por último los Strippers, con ellos encontramos que el principal problema se puede ver reflejado en que estos tengan algún tipo de relación extra-profesional con las clientes, por ello tendrán que firmar una cláusula que penaliza en caso tal de que esto suceda.

10. ANÁLISIS FINANCIERO

Las ventas se estimaron teniendo en cuenta la ocupación mensual de Dioniso y esta ocupación se sacó en base al número de horas disponibles que se tienen a la semana. A continuación se muestran los datos obtenidos:

Tabla 12. Ventas por despedidas de soltera

DESPEDIDAS DE SOLTERAS	VALOR x PERSONA	# DE COMBOS	SEMANAL	MENSUAL	TOTAL PERSONAS
M&P + MASAJE + STRIPPER + BARTENDER	\$ 290.000	4	\$ 5.800.000	\$ 23.200.000	80
M&P + MASAJE + STRIPPER	\$ 200.000	6	\$ 6.000.000	\$ 24.000.000	120
M&P + MASAJE	\$ 110.000	6	\$ 3.300.000	\$ 13.200.000	120
M&P + MASAJE + BARTENDER	\$ 200.000	6	\$ 6.000.000	\$ 24.000.000	120
TOTAL		22	\$ 21.100.000	\$ 84.400.000	440

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Combos

OCUPACIÓN COMBOS		
	Capacidad	Ocupación
Combo 1	12	4
Combo 2	16	6
Combo 3	12	6
Combo 4	12	6
Total	52	22
%Ocu. Combos		42%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Ocupación

OCUPACIÓN		
	Capacidad	Ocupación
M&P	2688	1613
SPA	2688	1210
Total	5376	2822
%Ocu. Solos		53%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Personas al mes

NUMERO DE PERSONAS AL MES		
	SOLO	TOTAL (COMBO+SOLO)
MASAJES	1210	1650
M&P	1613	2053
BARTENDER		200
STRIPER		200
TOTAL		4102

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas anteriores se espera tener una ocupación de las estaciones de M&P y Masajes de un 52%, mientras que para los combos se espera un 42%. Con estos niveles de ocupación se espera tener en el primer año unas ventas cercanas a los COP 3'000.000.000.

Sin embargo, es necesario apalancarnos con capital ajeno para poder llevar a cabo el proyecto, por tal motivo se prestarán \$561'431.384 COP. Este dinero estará destinado a la compra de activos fijos necesarios para el funcionamiento del proyecto, espacios publicitarios, capital de trabajo y adecuación del establecimiento.

Tabla 16. Inversión inicial

Inversión Inicial	
Item	\$
Muebles y enseres	\$ 31.190.000
Adecuación	\$ 75.000.000
Capital de trabajo	\$
Publicidad	\$
TOTAL	\$

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, los pagos a inversionistas se harán en cuotas anuales que abonan a capital e intereses. Se pagará un interés de 18% E.A. En la siguiente tabla se evidencia como se realizarán los pagos.

Tabla 17. Amortizaciones

Tabla de Amortización				
Periodo	Pago	Interes	Abono a capital	Saldo
0				\$ 561.431.384,44
1	\$ 213.343.926,09	\$ 101.057.649,20	\$ 112.286.276,89	\$ 449.145.107,56
2	\$ 193.132.396,25	\$ 80.846.119,36	\$ 112.286.276,89	\$ 336.858.830,67
3	\$ 172.920.866,41	\$ 60.634.589,52	\$ 112.286.276,89	\$ 224.572.553,78
4	\$ 152.709.336,57	\$ 40.423.059,68	\$ 112.286.276,89	\$ 112.286.276,89
5	\$ 132.497.806,73	\$ 20.211.529,84	\$ 112.286.276,89	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el P&G de Dioniso para los próximos 5 años, el incremento de las ventas están en función del incremento en los niveles de ocupación de los diferentes servicios. Es preciso resaltar que la cuenta de “Otros Ingresos” corresponde a la comisión que se le cobrará a una compañía de transporte por concepto de intermediación entre nuestros clientes y la reserva de un vehículo. Así mismo, se estimó que el costo de ventas corresponde al 55% del total de los ingresos operacionales.

Tabla 18. Estado de pérdidas y ganancias

	PYG AÑO 0	PYG 2017	PYG 2018	PYG 2019	PYG 2020	PYG 2021
Ingresos Operacionales		\$2.996.544.000	\$3.206.302.080	\$3.462.806.246	\$3.705.202.684	\$4.038.670.925
Otros Ingresos		\$684.000	\$704.520	\$725.656	\$747.425	\$769.848
Costos de venta		\$1.648.099.200	\$1.763.466.144	\$1.904.543.436	\$2.037.861.476	\$2.221.269.009
Margen Bruto		\$1.349.128.800	\$1.443.540.456	\$1.558.988.466	\$1.668.088.633	\$1.818.171.764
Gastos Administrativos		\$749.156.112	\$912.369.168	\$967.111.318	\$1.025.137.997	\$1.086.646.277
14 masajistas		\$186.032.000	\$279.048.000	\$295.790.880	\$313.538.333	\$332.350.633
14 manicuristas		\$186.032.000	\$279.048.000	\$295.790.880	\$313.538.333	\$332.350.633
Recepcionista		\$9.060.000	\$13.590.000	\$14.405.400	\$15.269.724	\$16.185.907
2 señoras aseo		\$16.657.112	\$24.985.668	\$26.484.808	\$28.073.897	\$29.758.330
Contrato por vinculación r		\$96.000.000	\$144.000.000	\$152.640.000	\$161.798.400	\$171.506.304
Arriendo		\$64.000.000	\$67.840.000	\$71.910.400	\$76.225.024	\$80.798.525
Servicios		\$20.000.000	\$21.200.000	\$22.472.000	\$23.820.320	\$25.249.539
Publicidad		\$150.000.000	\$60.000.000	\$63.600.000	\$67.416.000	\$71.460.960
otros gastos		\$21.375.000	\$22.657.500	\$24.016.950	\$25.457.967	\$26.985.445
EBITDA		\$599.972.688	\$531.171.288	\$591.877.148	\$642.950.636	\$731.525.487
Resultado Financiero		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos Financieros		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos Financieros						
Depreciación		\$6.427.333	\$6.427.333	\$6.427.333	\$5.144.000	\$5.144.000
Utilidad antes de impu		\$593.545.355	\$524.743.955	\$585.449.815	\$637.806.636	\$726.381.487
Impuesto 33%		\$195.869.967	\$173.165.505	\$193.198.439	\$210.476.190	\$239.705.891
Utilidad Neta		\$397.675.388	\$351.578.450	\$392.251.376	\$427.330.446	\$486.675.597

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que los gastos por concepto de nómina son considerablemente altos, sin embargo como se explicó anteriormente en el CANVAS, es fundamental para el negocio tener esa cantidad de personal. Para finalizar, los pagos a los inversionistas son tenidos en cuenta en los flujos de efectivo como se muestra a continuación:

Tabla 19. Utilidd neta

Utilidad Neta		\$397.675.388	\$351.578.450	\$392.251.376	\$427.330.446	\$486.675.597
Abono a Capital		\$218.958.293	\$197.623.847	\$176.289.454	\$154.955.062	\$133.620.669
Depreciación		\$6.427.333	\$6.427.333	\$6.427.333	\$5.144.000	\$5.144.000
Flujo Operacional		\$185.144.428	\$160.381.936	\$222.389.255	\$277.519.384	\$358.198.928
Inversión Fija	\$256.190.000					
Capital de Trabajo	\$305.241.384	\$494.429.760	\$504.318.355	\$514.404.722	\$524.692.817	\$535.186.673
Variación		\$189.188.376	\$9.888.595	\$10.086.367	\$10.288.094	\$10.493.856
Prestamo						
Flujo Neto de Inversión	\$561.431.384	\$189.188.376	\$9.888.595	\$10.086.367	\$10.288.094	\$10.493.856
Recuperación Inversión Fija						
Recuperación Capital Trabajo						
Deudas						
Valor de Continuidad						
Valor Residual	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FLUJO NETO EFECTIVO	\$561.431.384	\$4.043.948	\$150.493.341	\$212.302.888	\$267.231.290	\$347.705.071

Fuente: Elaboración propia

Los flujos muestran perdida para el primer año, pero para los años siguientes el panorama se vuelca a un escenario positivo, gran parte se debe a la disminución de la cuota de amortización sumado a un incremento anual de las ventas.

Entendiendo que la tasa de oportunidad del inversionista se encuentra alrededor de un 10% EA, es válido afirmar que como la tasa que ofrece el proyecto es de 18% E.A. la relación beneficio costo estará por encima de 1.0 siendo este un indicador satisfactorio para los inversionistas. Así mismo, el VPN sería de \$ 98.853.985 COP.

11. CONCLUSIONES

Encontramos un modelo de negocio atractivo, viable en términos financieros e innovador en términos comerciales. También con oportunidades en mercadeo, como es el caso del posicionamiento (aprovechar que somos los primeros y generar un top of mind en los consumidores) o explotar canales publicitarios diferentes a los convencionales que permitirían llegar a una masa considerable del target por un costo razonable. Además, la ampliación de nuestro grupo objetivo por medio de diversificación del portafolio. Por otro lado, después de llevar a cabo las encuestas, nos dimos cuenta que para las futuras consumidoras era interesante que un show de bartender se incluyera en nuestra experiencia, y fue esta la razón la que nos llevó a agregarla a nuestro servicio.

Así mismo, encontramos que existen argumentos morales que a priori jugarían un papel en contra de los servicios que ofrecemos, sin embargo, la doble moral de las personas llevan a aceptar estos servicios pero con la condición de que su círculo social no se entere.

Del ejercicio podemos concluir que fue satisfactorio, exigente y real, queremos detenernos en este último punto, pues encontramos que nos llevó a un ambiente donde la incertidumbre es muy alta y donde los conceptos administrativos se quedan cortos en ocasiones. Por tanto, nos sacó de ese espacio de confort en el que nos encontramos en la universidad y nos llevó a plantearnos diferentes escenarios y estrategias que nos permitiera continuar con el modelo de negocio. También nos sirvió para aclarar conceptos, retornos en cada entrega, entender que un modelo es solo la base y siempre se realizaran

cambios a tal punto de tener uno completamente diferente al que se pensaba en un principio. Para finalizar las conclusiones del ejercicio, encontramos fundamental entrenarnos mucho en cómo nos comunicamos, pues de esto dependerá que al final un inversionista decida invertir o no, o el simple hecho de poder comunicar de forma clara y precisa lo que pensamos.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABC Sociedad. (22 de Julio de 2015). ABC Sociedad. Recuperado el Septiembre de 2016, de

Esta es la edad perfecta para casarse y evitar el divorcio:

<http://www.abc.es/sociedad/20150722/abci-edad-casarse-ciencia-perfecta-201507221633.html>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). Bogotaturismo. Obtenido de

http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/archivo/08/plan_ctb_final_oct_200

6.pdf

El País. (Diciembre de 2015). El País. Obtenido de

<http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/2016-ano-duros-retos-para-economia-colombiana>

Lozano, R. (Julio de 2015). El tiempo. Obtenido de

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-de-los-gimnasios-en-colombia/16125076>

Portafolio. (7 de Enero de 2015). En 2014, hubo más colombianos casados que divorciados.

Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/2014-hubo-colombianos-casados-divorciados-55866>

Portafolio. (Marzo de 2016). Obtenido de Portafolio:

<http://www.portafolio.co/economia/gobierno/pib-analisis-2015-previsiones-2016-492325>

Ries, A., & Trout, J. (1993). Las 22 Leyes inmutables del Marketing.

Salud Capital. (s.f.).

[http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/Establecimientos.](http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/Establecimientos.aspx)

aspx. Obtenido de

[http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/Establecimientos.](http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/Establecimientos.aspx)

aspx

Secretaría de Planeación de Bogotá. (2016). Recuperado el Septiembre de 2016, de

Aspectos Demográficos: <http://www.sdp.gov.co/>

Superintendencia de Notariado y Registro. (s.f.). Recuperado el Septiembre de 2016, de

<https://www.supernotariado.gov.co/PortalSNR/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/home.jsp>

Wolfinger, N. H. (20 de Julio de 2015). Family Studies. Recuperado el Septiembre de 2016,

de Replicating the Goldilocks Theory of Marriage and Divorce: <http://family-studies.org/replicating-the-goldilocks-theory-of-marriage-and-divorce/>

Zuleta, L. A. (13 de Agosto de 2015). <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion->

portafolio/revision-perspectivas-economia-colombiana-39842. Obtenido de Portafolio:

<http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/revision-perspectivas-economia-colombiana-39842>