



Yoga Suyo

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Brenda Belinda Gonzales Orbegoso Puga

Asesor (es):
Mtr. Alexandra Alcázar Manrique

Lima, mayo de 2021

Dedicatoria

A mi familia. A mi esposo, mi principal apoyo, por el tiempo, el amor y la paciencia para escucharme, enseñarme y darme su punto de vista en repetidas ocasiones. A mi hija Irene, quién a pesar de su corta edad, me motiva a superarme. A mi segunda hija, la bebé que llevo dentro, que me hace ver el mundo con más ilusión. A mi madre, quién nunca deja de creer en mí. A mi padre, que con su vida me enseñó a ser retarme.



Agradecimiento

A mi asesora, Alexandra por el tiempo dedicado en corregir mi trabajo y por la gentileza que la caracteriza.

A todos mis profesores de yoga y amigos que colaboraron con este trabajo.



Resumen ejecutivo

Yoga Suyo es una empresa pionera en la puesta en marcha de una agencia de retiros de yoga en Perú. Innovación constante en sus paquetes de viaje, comunidades locales involucradas directamente con el negocio caracterizan esta propuesta. Así como trato cercano con el cliente y altos estándares en el servicio ofrecido.

La empresa pretende aprovechar las tendencias en auge, tanto del yoga como del interés por viajar, y del estilo de vida saludable. Estará enfocada en féminas profesionales, con escaso tiempo y con ansias de un reparador descanso.

Al principio se realizarán viajes con turistas nacionales al interior del país. Para luego a través de alianzas con instituciones internacionales, llevar al turista nacional al extranjero y traer al extranjero a conocer el Perú. Buscará pasar de ser una empresa conocida a nivel nacional, a ser referente a nivel internacional del turismo de yoga.

Palabras clave: *innovación; retiros; yoga; mujeres profesionales; comunidades locales; empresa pionera*



Abstract

Yoga Suyo is a pioneer yoga retreat agency company based in Peru. Constant innovation in it's travel packages, local communities directly involved with the business characterize this proposal. As well as close treatment with the client and high standards in all the services offered.

The company aims to take advantage of the booming trends, both in yoga and in the interest in traveling, and in the healthy lifestyle. It will be focused on professional women, with little time and eager for a good rest.

At first, trips will be made with national tourists to the interior of the country. Then through alliances with international institutions, it will take national tourists abroad and it will bring international tourist to visit Peru. It will seek to go from being a nationally known company, to being internationally recognized in yoga tourism.

Keywords: *innovation; retreat; yoga; professional women; local communities; pioneer firm*



Tabla de contenido

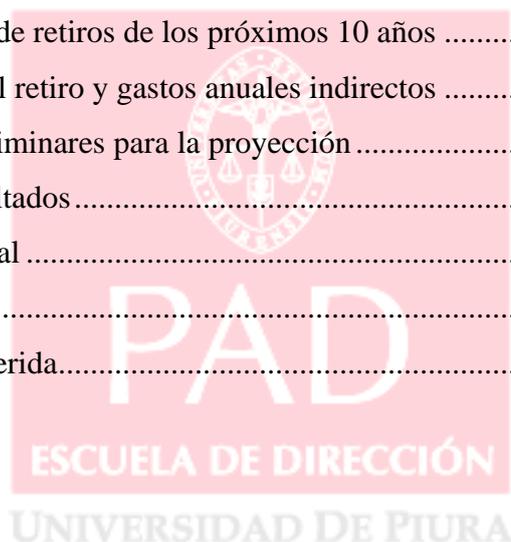
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xv
Índice de figuras	xvii
Índice de anexos	xix
Introducción	1
Capítulo 1 El Mercado <i>Wellness</i> y el Yoga	3
1.1 Turismo de interés especial	3
1.2 El turismo de bienestar	3
1.3 El turismo de bienestar en cifras	5
1.4 Los retiros de yoga	8
Capítulo 2 Análisis del sector	11
2.1 Cadena de suministro de un retiro de yoga	11
2.2 Análisis de los retiros de yoga usando las 5 fuerzas de Porter.....	12
2.2.1 Clientes.....	13
2.2.2 Competidores	14
2.2.2.1 Yoga Detox Perú (Pedro Carillo).....	15
2.2.2.2 Loly Rehder.....	15
2.2.2.3 Yoga o Clonazepam (Jessica Vega).....	16
2.2.2.4 Personal Yoga (Ornella Puccio).....	17
2.2.2.5 <i>Beyond time</i> Yoga (Fiorella Flores)	17
2.2.3 Nuevas entradas	19
2.2.4 Sustitutos	20
2.2.5 Proveedores	20
2.2.5.1 Alojamiento.....	21
2.2.5.2 Alimentación	23
2.2.5.3 Profesor de yoga.....	24
2.2.5.4 Transporte	26
2.2.5.5 Implementos adicionales para las clases	26
2.3 Atractividad del sector, ¿por qué se escoge este negocio?.....	28

Capítulo 3	Idea de negocio.....	31
3.1	¿Qué se ofrecerá?, ¿qué será distinto de la competencia?.....	31
3.1.1	Misión	31
3.1.2	Visión	31
3.1.3	Propuesta de Valor	32
3.1.3.1	Prestaciones del servicio	32
3.1.3.2	Marca.....	33
3.1.3.3	Diseño	35
3.1.3.4	Esfuerzo.....	35
3.1.3.5	Precio.....	36
3.2	¿A quién se le ofrecerá el servicio?.....	37
3.3	¿Cómo se difundirá este servicio?.....	46
3.3.1	Creación de página web	46
3.3.2	Inversión en redes sociales.....	47
3.3.3	Comunidades virtuales	47
3.3.4	Mailing	47
3.3.5	Influencers.....	48
3.3.6	Difusión a conocidos (de boca en boca)	48
3.3.7	Clase demostrativa	48
Capítulo 4	El plan para implementar la idea de negocio	51
4.1	Etapas previas.....	51
4.1.1	Definición de posibles profesores	51
4.1.2	Viaje de exploración	53
4.2	El primer año del negocio	55
4.2.1	El piloto 1 del retiro 1	55
4.2.2	El piloto 2 del retiro 1	56
4.2.3	Lanzamiento del retiro 1	57
4.2.4	El primer retiro 1	57
4.3	El segundo y tercer año del negocio.....	58
4.3.1	El piloto del retiro 2	59
4.3.2	El lanzamiento del retiro 2	59
4.3.3	El retiro 2.....	59
4.4	El cuarto y quinto año del negocio.....	60
4.4.1	Primer retiro de yoga en el extranjero.....	60

4.4.2	El equipo crece	60
4.5	Del quinto al décimo año del negocio	61
4.5.1	Lanzando retiros en simultáneo	61
4.5.2	El equipo sigue creciendo	61
4.5.3	Alianzas estratégicas	61
4.5.4	Primer retiro de yoga de peruanos al extranjero	62
4.6	Lo que ocurrirá después del décimo año del negocio	62
Capítulo 5	El equipo que necesito para implementar el plan	63
5.1	Personal necesario para el primer año del negocio	63
5.1.1	El gerente general.....	63
5.1.2	El profesor	64
5.2	Contratación de personal vinculada con la ampliación del negocio	65
5.2.1	El Organizador	66
5.2.2	Ejecutivo de Finanzas	66
5.2.3	Ejecutivo de marketing	67
5.3	Servicios subcontratados	68
5.3.1	Servicios legales.....	68
5.3.2	Contador.....	70
Capítulo 6	Aspectos financieros.....	71
6.1	Los números del primer retiro de Yoga	71
6.2.	Proyecciones asociadas con la ampliación del negocio	74
6.3.	Fuentes de financiamiento.....	82
Capítulo 7	La industria Wellness y el Covid-19	87
Conclusiones	89
Bibliografía.....		91
Anexos.....		95

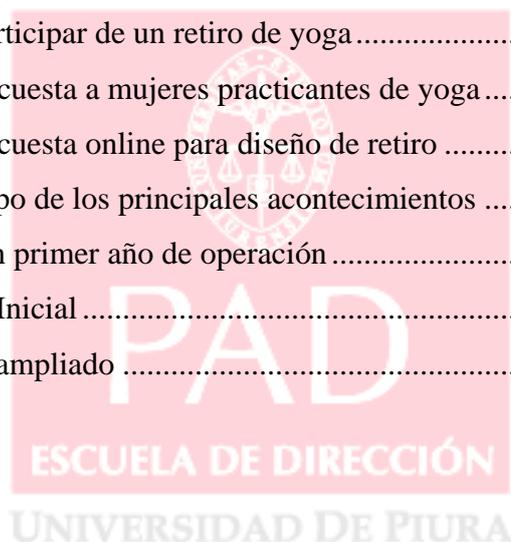
Índice de tablas

Tabla 1. Comparación de un viaje vacacional tradicional y uno de bienestar	5
Tabla 2. Representatividad de Perú en la industria del bienestar.....	7
Tabla 3. Resultado Focus Group - Preferencias respecto al retiro de yoga ideal.....	42
Tabla 4. Resultado Focus Group - Motivación a asistir a un retiro de yoga.....	42
Tabla 5. Cronograma de actividades	46
Tabla 6. Matriz de alternativas y criterios de proveedores	54
Tabla 7. Costos de servicios legales.....	69
Tabla 8. Costos de contador a través de la subcontratación.....	70
Tabla 9. Costeo Retiro Mujeres en Tarapoto	73
Tabla 10. Programación de retiros de los próximos 10 años	76
Tabla 11. Costos fijos del retiro y gastos anuales indirectos	78
Tabla 12. Supuestos preliminares para la proyección	79
Tabla 13. Estado de resultados	81
Tabla 14. Balance General	81
Tabla 15. Flujo de caja	82
Tabla 16. Inversión requerida.....	83



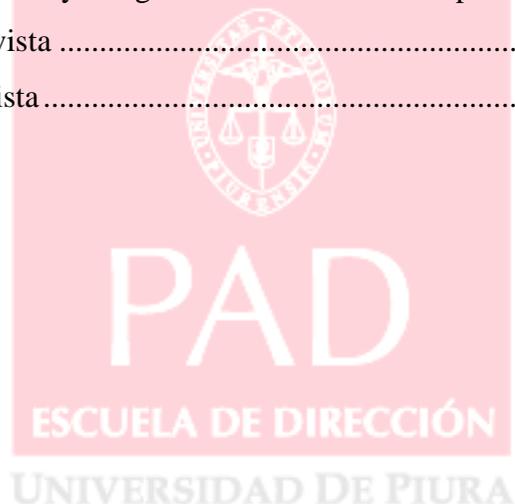
Índice de figuras

Figura 1. Los retiros de yoga y su ubicación en la industria del turismo.....	9
Figura 2. Cadena de suministro de un retiro de yoga.....	11
Figura 3. Mapa perceptual: Precio vs. Estilo	18
Figura 4. Clase de yoga en Chirapa Manta Lodge	22
Figura 5. Clase de yoga en Yoga Mandala Sacred Valley.....	23
Figura 6. Implementos para clase de yoga	27
Figura 7. Treehouse lodge.....	29
Figura 8. Logo de la marca.....	34
Figura 9. Mapa de la travesía del consumidor (Customer Journey Map)	36
Figura 10. Interés por participar de un retiro de yoga.....	38
Figura 11. Resultados encuesta a mujeres practicantes de yoga.....	40
Figura 12. Resultados encuesta online para diseño de retiro	44
Figura 13. Línea de tiempo de los principales acontecimientos	51
Figura 14. Programación primer año de operación	55
Figura 15. Organigrama Inicial	63
Figura 16. Organigrama ampliado	65



Índice de anexos

Anexo 1. Búsqueda de frase “retiro de yoga” en Google Trends	95
Anexo 2. Selección de retiros en Perú para público extranjero	96
Anexo 3. Primera entrevista	97
Anexo 4. Perfil del cliente retiro en Agama Yoga (Tailandia) año 2017.....	99
Anexo 5. Encuesta para validar público objetivo.....	101
Anexo 6. Encuesta para diseñar retiro MET	103
Anexo 7. Segunda entrevista.....	105
Anexo 8. Búsqueda fonética marca “Yoga Suyo” en la clase 39.....	108
Anexo 9. Induciendo costos y margen de un retiro en Perú para extranjeros	109
Anexo 10. Induciendo costos y margen de un retiro en Chirapa Manta lodge	110
Anexo 11. Tercera entrevista	111
Anexo 12. Cuarta entrevista.....	113



Introducción

Hace aproximadamente cinco años me inscribí a una clase de prueba en una de las academias de yoga más grandes de Lima. Recuerdo que entré, extendí mi *mat*, miré a mi alrededor y por 45 minutos me olvidé de todas mis preocupaciones. Salí distinta, salí calmada y con ganas de volver a llevar otra clase. En ese momento empezó una afición que mantengo hasta el día de hoy.

Para mí, el yoga es una especie de compañero que me hace bien, del que sé mucho y que a veces dejo un poco olvidado. Me ha acompañado en distintas etapas de mi vida -antes de casarme, durante el embarazo, post-parto, etc.-. He experimentado con distintos estilos de yoga y he asistido a clases y talleres en varios centros de yoga. En las temporadas en las que mi práctica es frecuente, suelo sentirme fuerte tanto física como mentalmente.

Tanto como me gusta el yoga, me gusta viajar. Hacia el 2017, se empezaron a poner de moda los viajes al Sudeste Asiático. Un día, indagando en internet, descubrí un retiro de yoga en Tailandia. Era una propuesta que mezclaba dos de mis actividades preferidas. Tener la oportunidad de conocer el otro lado del mundo y al mismo tiempo, intensificar mi práctica de yoga. Excusas suficientes para animarme a vivir un retiro de un mes.

En dicho viaje conocí yoguis y yoguinis -hombres y mujeres que practican yoga- provenientes de todas partes del mundo. Muchas de estas personas -que, como yo, eran trotamundos aficionados al yoga- mostraban interés por el Perú como destino turístico. Producto de mis conversaciones con estas personas y con otros aficionados al yoga, me pregunté ¿por qué no ofrecer retiros de yoga en Perú?

Mi experiencia personal como aficionada a esta disciplina y los contactos que adquirí durante estos años me serán fuente de información primaria vital en este estudio. Tengo la oportunidad de poder entrevistar a mis profesores y encuestar a mis amigos alrededor del mundo. Incluso considero que varios de ellos podrían estar interesados en ser futuros clientes o referir a conocidos suyos.

Según la Organización Mundial de Turismo (WTO), una de las tendencias fuertes en viajes es la enfocada en tener una vida más saludable. Dicha tendencia sitúa al turismo de bienestar como un negocio en auge en la actualidad.

Asimismo, como se puede observar en el 0, en las búsquedas de Google *Trends* los retiros se vuelven cada vez más populares. Lo más popular es realizarlos en Cusco, Arequipa, etc.; lugares cuyo misticismo e historia favorecen este tipo de viaje.

Capítulo 1 El Mercado *Wellness* y el Yoga

1.1 Turismo de interés especial

Los turistas se pueden clasificar en dos tipos de acuerdo a sus gustos o intereses: (i) los de interés diverso; y, (ii) los de interés especial. Los primeros, que son la mayoría, realizan actividades variadas en el transcurso de sus viajes. Los segundos, que son un grupo más reducido, se caracterizan por viajar en busca de desarrollar ciertos intereses y visitar lugares relacionados con un tema específico como el yoga u otros deportes. Los grupos de turistas con intereses especiales tienden a compartir un pasatiempo o interés común que los une (Lehto, Brown, Chen y Morrison, 2006).

Según Barrio de Mendoza (2019), a diferencia de los turistas de interés diverso, los turistas de interés especial hacen travesías más largas y gastan entre un 30% y un 50% más. Normalmente, la diferencia entre lo que gasta un turista extranjero - turista procedente de otro país - versus lo que gasta un turista doméstico – turista procedente del Perú - es notoria. Según el artículo “Así es el turista extranjero” (2017), en el 2015 el turista extranjero (sin incluir pasajes) gastaba siete veces más que el turista nacional. Sin embargo, en el turismo de interés especial esta distancia se reduce mucho.

Otra característica que este especialista en turismo menciona es el mayor interés por cuidar el medio ambiente de los lugares que se visitan, así como impactar de forma positiva en los habitantes de dichos sitios.

Aunque no existen cifras oficiales actualizadas, Barrio de Mendoza (2019) calcula que el “turismo de interés especial en el Perú debe bordear el 10% del total de la visita turística internacional”. Según Xinhua (2020), en el 2019 el Perú recibió más de 4.4 millones de turistas extranjeros, el 10% de dicho monto equivale a 440 mil visitantes.

1.2 El turismo de bienestar

Según Yeung y Johnston (2018), se define como turismo de bienestar a los viajes relacionados con mantener o mejorar el bienestar personal. Y ¿qué implica bienestar personal?, para la Real Academia Española [RAE] (s. f.-a) , bienestar es el conjunto de cosas necesarias para vivir bien. Para profundizar acerca de estas necesidades que experimentamos los seres humanos, se optó por clasificarlas en tres tipos: psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas (Ferreiro y Alcázar, 2017).

Las necesidades psico-corpóreas son aquellas que se encuentran relacionadas con el mundo material. Las cognoscitivas que son las referidas al aprendizaje y la adquisición de conocimientos. Por último, las afectivas se derivan de la necesidad de amar y ser amado. Un ser humano que ha cubierto - no necesariamente de forma total - sus tres tipos de necesidades puede llegar a alcanzar felicidad o alegría (Ferreiro y Alcázar, 2017).

El turismo de bienestar se compone de viajes que ayudan a mantenerse saludable - en cuerpo y mente - y a prevenir enfermedades. Es decir, que la oferta se enfoca en personas sanas que buscan voluntariamente mejorar hábitos y sentirse mejor¹. Es aquí donde se satisfacen las necesidades psico-corpóreas.

En segundo lugar, estos viajes cubren necesidades cognoscitivas ya que los turistas aprenden rutinas de ejercicios, así como técnicas de relajación y meditación, y reciben sugerencias para tener mejores hábitos alimenticios.

Si el turista regresa a casa habiéndose nutrido bien, habiendo ejercitado, descansado y meditado, probablemente será capaz de establecer mejores relaciones interpersonales con los que lo rodean. Es decir, en estos viajes también pretender solventar necesidades afectivas.

Si bien es cierto, cualquier viaje que se realice con el fin de vacacionar brinda alegría y relax. A veces ocurre que ciertos aspectos del viaje pueden resultar agotadores y el turista regresa a casa más cansado de lo que partió. En un viaje de bienestar esto no ocurre por dos motivos. Primero, porque hay organizadores que se encargan de realizar las gestiones y lidiar con los inconvenientes que puedan surgir durante el viaje de modo que este resulta más placentero para el cliente que lo contrata. Segundo, porque la estructura, reglas y propósito del viaje están enfocadas en generar mayor descanso y tranquilidad a los turistas.

Así, en la **Tabla 1**, se observa que Yeung y Johnston (2018) destacan cinco aspectos que diferencian un viaje de turismo tradicional de uno de bienestar.

¹ Es distinto del turismo médico, en este la persona tiene un diagnóstico médico y viaja por un tratamiento estipulado por el doctor. El turismo de bienestar tiene un enfoque preventivo.

Tabla 1. Comparación de un viaje vacacional tradicional y uno de bienestar

	Viaje vacacional tradicional	Viaje de bienestar
Alimentación	Desbalanceada y en exceso	Saludable
Consumo de bebidas alcohólicas	En exceso	No existe
Sueño	Trasnoches	Adecuada calidad
Rutina de ejercicios	No se sigue	Existe una rutina
Estrés por planificación	Se debe coordinar y organizar	El viaje armado y con un fin determinado

Fuente: Yeung y Johnston (2018)
Elaboración propia

1.3 El turismo de bienestar en cifras

En el 2017, la industria del turismo de bienestar generó unos \$639.4 miles de millones - ver Figura 1-, y ha tenido un crecimiento de 6.5% anual del 2015 al 2017 - lo cual representó más del doble del crecimiento del turismo mundial en esos años -. Asimismo, en el 2017 se hicieron 830 millones de viajes de turismo de bienestar, 139 millones más que en el 2015 (Yeung y Johnston, 2018).

Figura 1. Industria del Turismo de bienestar 2017



Fuente: Yeung y Johnston (2018)
Elaboración propia

Algunos de los factores más relevantes para explicar el crecimiento de estos viajes de bienestar son:

- La creciente clase media.
- El consumidor cada vez más preocupado por su salud.
- El interés progresivo en obtener nuevas experiencias en viajes.
- El aumento de oferta de vuelos y paquetes turísticos accesibles para todos.

Tabla 2. Representatividad de Perú en la industria del bienestar

	Mundo	Latinoamérica & Caribe	Chile	Perú
Número de viajes	830 M	59.1 M	7,929.6	2,284.50
Gasto total	\$ 639.4 MM	\$ 34.8 MM	\$2223.5 M	\$ 1,262.9M
Gasto por viaje promedio:				
<i>Destino Internacional</i>	\$ 1,528	\$ 1,067	\$ 734	\$ 1,423
<i>Destino Nacional</i>	\$ 609	\$ 380	\$ 204	\$ 422
Crecimiento proyectado (2017-2022)	7.50%	9.50%	n.a	n.a

Fuente: Yeung y Johnston (2018)
Elaboración propia

En la Tabla 2 se observa que en Latinoamérica en el 2017 esta industria generó \$38.4 miles de millones y Perú \$1,262 millones, lo que representa el 3.28% de dicho total (Yeung y Johnston, 2018).

Según Lavado (2019), el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés) menciona que en el 2017 todo el sector turismo en Perú generó \$8,135.8 millones. Es decir, la industria del bienestar representa el 15.5% del total del sector.

Además, en al comparar el gasto total en viajes de Chile – país vecino con mayor desarrollo² al que se suele recurrir para evaluar brechas - versus el de Perú, se observa que en ese año este último representa sólo el 29% de lo generado por el país vecino. Esta gran diferencia con respecto a Chile demuestra que aún hay un largo camino por recorrer en este rubro. Los atractivos turísticos, la cultura milenaria y la fama de la comida peruana son aspectos que pueden ayudar a crear experiencias de bienestar atractivas para los turistas.

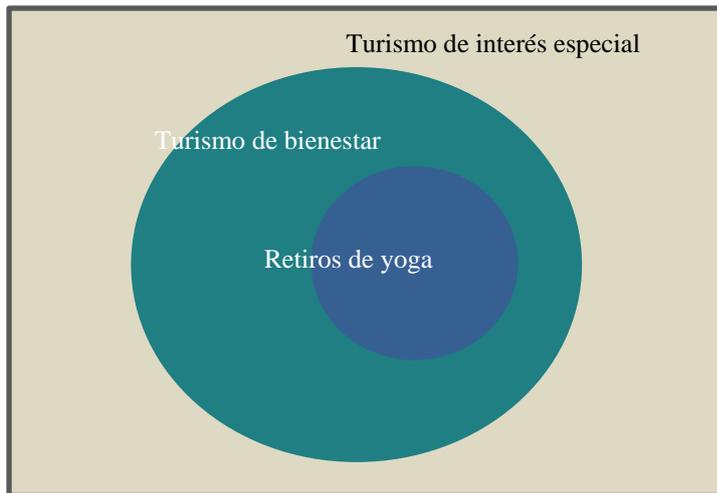
1.4 Los retiros de yoga

Según la Real Academia Española [RAE] (s. f.-b) un retiro se define como “un lugar apartado y distante del concurso y bullicio de la gente” y también como “recogimiento, apartamiento y abstracción”. Un retiro de yoga es un viaje físico y sobretodo mental donde el yoga será una herramienta crucial para lograr experimentar calma.

Los retiros de yoga pertenecen a la industria del turismo de bienestar y a la de turismo de interés especial. Como se observa en la figura 1, el turismo de bienestar es un tipo de turismo de interés específico y los retiros de yoga son una forma de turismo de bienestar.

² Chile se ubica en el puesto 42 del Índice de desarrollo humano de la PNUD, Perú en el puesto 82 (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [UNPD], 2019).

Figura 1. Los retiros de yoga y su ubicación en la industria del turismo



Fuente: elaboración propia

El yoga ha crecido en popularidad como un poderoso alivio de muchas enfermedades físicas, mentales y emocionales. Cabe señalar que el yoga significa unión de cuerpo, mente y espíritu. Entre los estudios respecto a sus beneficios para la salud figuran algunos como el de Mayor (2014), “el yoga puede reducir significativamente los factores de riesgo cardiovascular, incluido el índice de masa corporal, la presión arterial y el colesterol de lipoproteínas de baja densidad” (p. 2). Asimismo, hay estudios en los cuales se mencionan sus beneficios físicos, mentales y emocionales en etapas de cambios hormonales, “grupos que practican yoga durante la menopausia encuentran puntuaciones significativamente más bajas para los síntomas de la menopausia, niveles de estrés y síntomas de depresión” (Vázquez, 2018, p. 7). Otro estudio realizado en adolescentes enfatiza los beneficios emocionales de la práctica de yoga mencionando que en dicha investigación se identificaron tres mejoras significativas en el grupo de practicantes: un efecto beneficioso sobre el control de la ira, mejor manejo del estrés y la adversidad, y mejora en la calidad del sueño (Khalsa et al., 2012).

El yoga suele estar asociado a relajación, respiración consciente y desarrollo de flexibilidad. Todo ello se logra a través de diversas posturas en diversos estilos, desde el suave yoga restaurativo hasta el vigoroso Ashtanga (power) yoga, esta disciplina ofrece algo para todos.

Para muchas personas, el yoga se ha convertido en la pieza central en su búsqueda de una vida equilibrada, es así que ha ganado gran popularidad. Según Ipsos Public Affairs et al. (2016), en el 2016 había 36.7 millones de practicantes de yoga en el mundo, cifra que representó

el 0.5% de la población mundial de ese año. Cabe resaltar que los coautores del informe mencionado son dos de los más conocidos referentes en la industria del yoga como son el *Yoga Journal* (plataforma informativa sobre yoga y vida saludable) y la Alianza del yoga (organización que registra a profesores y escuelas de yoga con el objetivo de mejorar la calidad de enseñanza).

El Perú no es ajeno a este fenómeno. Según la Yoga Alliance (2021), hoy en día en Perú existen 54 profesores de yoga y 15 academias registrados en su plataforma. Sin embargo, dado que no es necesario estar inscrito en esta plataforma para poder dictar clases, el universo de profesores y academias es bastante mayor. No existen cifras oficiales que nos permitan cuantificar el universo de yoguínis y yoguínis que existe en Perú, ni el número de profesores o academias. Pero, para tener una referencia en Facebook, existe un grupo llamado “Profesores de Yoga Perú”, en el que solo pueden entrar profesores que estén certificados para enseñar esta disciplina. En esta comunidad actualmente hay 1,200 inscritos (X. Muñoz, comunicación personal, 21 de agosto, 2020). En Perú es común que muchos impartan clases sin contar con el certificado de profesor (cabe resaltar que eso no es lo óptimo), así que este número puede ser bastante superior.

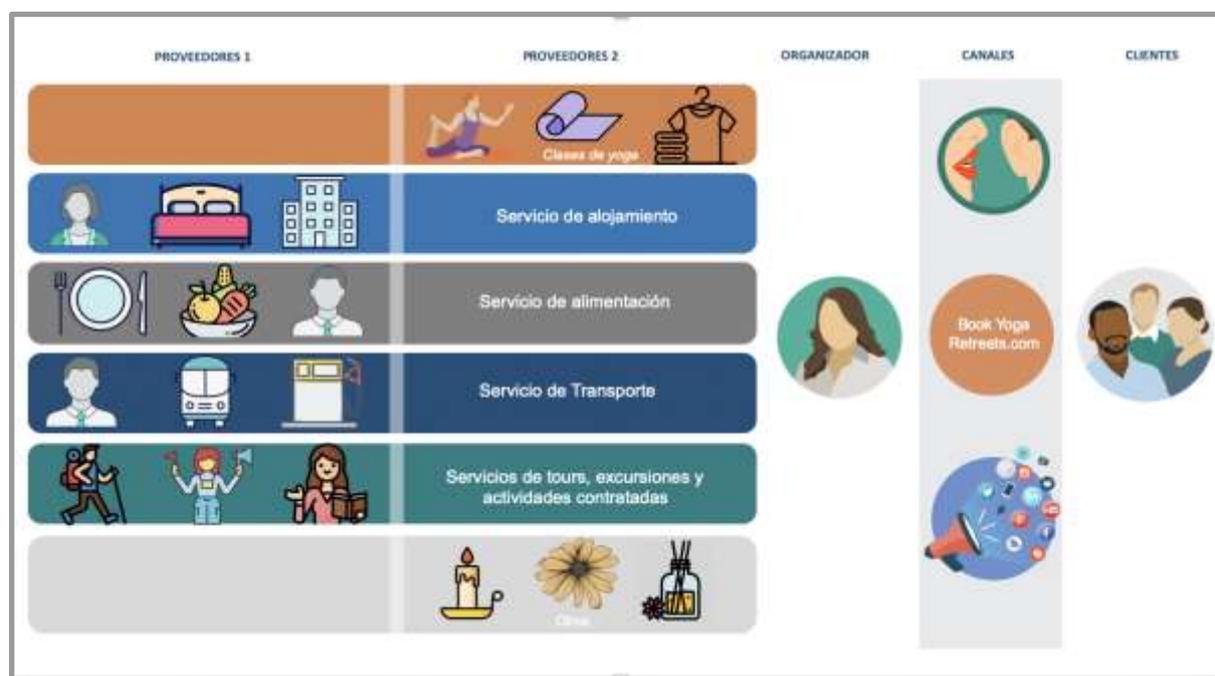
Tanto en Perú como a nivel mundial el yoga también se ha convertido cada vez más en un fenómeno turístico. El yoga se practica a diario, en un día laborable y en vacaciones. Para algunas personas, practicar yoga constituye el tema central de sus vacaciones. Con el aumento de retiros de yoga, seminarios y conferencias, las personas están utilizando su tiempo de vacaciones para luchar por una vida más equilibrada a través del yoga. Sin embargo, la investigación sobre los turistas de yoga es prácticamente inexistente. Dado que se escribe menos sobre el crecimiento fenomenal en el turismo de yoga, es esencial reconocer e investigar esta área por separado del turismo de bienestar (Lehto et al., 2006). El auge del turismo de yoga es relativamente nuevo y la investigación académica en esta área está en su etapa inicial. La escasez de información cuantitativa de los potenciales consumidores de turismo de yoga ha dificultado que los profesionales del turismo desarrollen y sirvan a este nicho de mercado. Se espera que la presente investigación realice un pequeño aporte a reducir este vacío.

Capítulo 2 Análisis del sector

2.1 Cadena de suministro de un retiro de yoga

Como se observa en la figura 2 la cadena de suministro de un retiro de yoga va desde los proveedores hasta el cliente.

Figura 2. Cadena de suministro de un retiro de yoga



Fuente: elaboración propia

Los proveedores 1 son quienes se encargan de suministrar los implementos y servicios necesarios para que todos los servicios puedan funcionar. En primer lugar, se encuentran los muchos proveedores necesarios para brindar el servicio de alojamiento. Para que este pueda operar requiere mobiliario, abarrotes, menaje, ropa de cama, equipos, sistemas, artículos de aseo, personal y demás. Luego, figuran los proveedores del servicio de alimentación, entre los principales figuran el cocinero y demás personal, los alimentos, bebidas, el menaje o los envases en caso se trate de loncheras para alguna excursión. También está el servicio de clases de yoga, se requiere un profesor, unos implementos para tener una clase más cómoda entre ellos figuran los *mats*, bloques, música y otros a criterio del maestro. Asimismo, está el servicio de transporte, se requiere una movilidad con capacidad para transportar a todos los participantes del retiro, un chofer y el combustible. También, se encuentran las actividades extra, estas pueden ser muy diversas y serán seleccionadas previamente por el organizador para resultar atractivas al público objetivo al cual va dirigido el retiro. Para su realización se requerirá de un terapeuta o guía encargado, pago de entrada o de conservación del atractivo turístico, materiales o insumos como

pueden ser inciensos o piedras naturales. Por último, los proveedores de los kits de bienvenida y de las artes gráficas para la publicidad en las redes sociales.

En segundo lugar, se encuentra el organizador del retiro, el encargado de armar el paquete de viaje. Este es quien negocia y contrata los diversos servicios antes mencionados dependiendo del enfoque del retiro que desea ofrecer.

Luego, se encuentran los canales de venta del retiro, básicamente se trata de redes sociales, páginas web especializadas en retiros de yoga y la recomendación de clientes que ya hayan tomado los retiros. Este último es coloquialmente conocido como el famoso de “boca en boca”, resulta de vital importancia en este tipo de servicios.

Finalmente, el cliente, se tratará de un nicho específico atraído por el enfoque del retiro.

2.2 Análisis de los retiros de yoga usando las 5 fuerzas de Porter

La industria del bienestar en el 2017 generó unos \$639.4 miles de millones a nivel mundial y \$1,262 millones en Perú (Yeung y Johnston, 2018). En este mismo estudio, desagregan los \$639.4 miles de millones en categorías. El alojamiento (hoteles, spa, centros especializados en retiros) representa un gasto del 20.4% del total. La alimentación el 17.4%, las compras de *souvenirs* el 15.4%. Las actividades extra (excursiones, entradas a museos, otros) el 15.6%. El transporte (incluye vuelos nacionales e internacionales) el 17.2%. Finalmente, otros servicios, entre ellos figuran telecomunicaciones, seguros, agencias de viajes y organizadores quienes representan el 14%.

Dado que Yoga Suyo es una empresa dedicada a la organización de viajes, esta se encontraría dentro de este 14%. Para inducir un aproximado del tamaño del mercado peruano se multiplica ese porcentaje (14%) a los \$1,262 generados en Perú. Así se obtiene \$176.7 millones. Es decir, el tamaño de mercado para organizadores de retiros de yoga en Perú es de \$176.7 millones aproximadamente.

El presente análisis tiene como objetivo conocer el sector de retiros de yoga. La metodología a emplear son las 5 fuerzas de Porter (2008). Este procedimiento se caracteriza por facilitar el entendimiento y análisis de la estructura del sector. Al comprender la estructura se puede anticipar a la competencia y tomar acción. La compañía construye una posición menos vulnerable, logrando un posicionamiento eficaz. Todo ello impacta en la rentabilidad a largo plazo.

2.2.1 Clientes

La investigación respecto a cómo es el cliente que asiste a un retiro de yoga, suele ser recopilada a través de muestras a grupos específicos, o a través de fuentes secundarias como entrevistas a profesores.

Lehto et al. (2006) realizaron un estudio en Estados Unidos a 75 participantes de un retiro de yoga. Construyeron un perfil de los turistas desde cuatro aristas: su motivación para asistir a los retiros, su forma de viajar, su relación con el yoga, y, por último, factores sociodemográficos que los caracterizan.

En los resultados que obtuvieron respecto a su motivación para asistir a un retiro resaltan tres aspectos: relajarse y distanciarse de su agitada vida, incrementar flexibilidad, y aprender a tener balance en su vida. Referente a su forma de viajar, la mayoría viaja con un amigo o solos (no es común viajar con familiares), suelen haber asistido a otros retiros de yoga en los últimos cinco años, se ven asistiendo a más retiros en el futuro próximo, prefieren destinos cerca y con clima cálido. Asimismo, esta población suele estar muy involucrada con su práctica de yoga. En su mayoría realizan esta actividad con una frecuencia diaria o interdiaria y suelen estar sumergidos en la práctica del yoga hace más de cinco años. Finalmente, entre las características personales más resaltantes de los asistentes a retiros de yoga figuran: alto grado educativo, significativos ingresos, predominantemente de género femenino, en edad media entre los 35 y los 54, personas que viajan frecuentemente, cuyos trabajos implican mucho esfuerzo mental y lidiar con muchas personas. Es decir, en general son personas que saben lo que quieren obtener del retiro, dado este conocimiento y el perfil ya descrito pueden ser exigentes.

Iñiguez-Castillo (2019) también realiza un perfil del cliente de los retiros de yoga en México a través de entrevistas a profesores de yoga y a dueños de centros de retiros de dicho país. Ella encuentra que en su mayoría los clientes se encuentran entre los 18 y 45 años, con alto nivel educativo (profesionales), la mayoría son mujeres, con alto nivel económico y un marcado interés por las actividades en la naturaleza.

Otro aspecto importante en lo que al cliente se refiere es el precio. No es un servicio con un precio negociable, suele tener un precio fijo que el cliente acepta o rechaza. También, resulta complicado establecer un precio promedio para este tipo de servicios, ya que como se observa en Anexo 2- en dónde se elaboró una lista con información de algunos de los retiros realizados en Perú - éste varía mucho. La dispersión es dada por el tipo de locación, las actividades ofrecidas, el profesor y demás factores. Así hay retiros de lujo en Cuzco enfocados a público extranjero de más de una semana de duración superan los \$3,000. Como también hay retiros a destinos nacionales de S/1,400.

Algunos de los autores anteriormente mencionados evalúan grupos en los que se observa gran capacidad adquisitiva del turista. Si bien es cierto, el precio de los retiros es un factor importante, este mercado no suele competir por precios. Al cliente le interesa obtener una serie de beneficios físicos y emocionales de esta experiencia más allá de cuanto cueste el retiro.

Así, en la medida que el cliente salga satisfecho del retiro este podría volver a asistir a otro retiro con el mismo organizador. La lealtad del turista no existe. El costo de cambio es bajo, si el cliente no se encontró satisfecho con el retiro puede fácilmente probar la experiencia con algún proveedor de la competencia. El retiro les atraerá en la medida que se adapte a sus necesidades y que las referencias del servicio sean buenas. Por ello, es importante identificar la expectativa de los clientes y su motivación, es decir, conocerlos para poder brindarles el tipo de retiro que necesitan.

En cuanto al poder de los clientes, este se considera medio. Por un lado, no tienen capacidad de negociar en el precio, no obstante, su costo de cambio es bajo.

2.2.2 Competidores

Los organizadores de retiros de yoga en el Perú suelen ser profesores de yoga que trabajan de forma independiente y tienen su propia marca o estudio de yoga. Estos instructores son yoguis o yoguinis que llevan algunos años practicando yoga, lo usual es alrededor de tres años a más, y que en la mayoría de los casos se especializaron en algún estilo de yoga en particular.

Dado que no hay grandes barreras de entrada, muchos de estos profesores se animan a organizar, en sus ratos libres, algún retiro de yoga. Suelen comenzar con retiros cortos a lugares cerca, incluso organizan retiros de un día. El mercado es atomizado y constantemente ingresan nuevos competidores. Sin embargo, pocos perduran en el tiempo.

Cabe mencionar, que en Perú no se ha encontrado un organizador de retiros de yoga que se dedique exclusivamente a organizar retiros. Todos tienen como principal negocio el dictado de clases de yoga y ven en los retiros una posibilidad de generar ingresos extra. Es decir, tienen tiempo limitado para dedicarse a planear retiros.

Luego de armar el paquete de viaje, el instructor recurre a anunciar su retiro al inicio o al final de sus clases. Además de hacerlo en clase, algunos lo difunden usando un grupo de *Whatsapp* o *mail* dónde tienen registrados a sus exalumnos y/o los que asistieron a anteriores retiros. Esta forma de comunicación tiene la forma de ser cercana y se puede brindar mucho detalle. Sin embargo, ya que se encuentra limitada al público conocido, suelen complementar la divulgación creando un evento en sus redes sociales.

En este mercado, no hay un solo líder; sin embargo, hay algunos competidores que despuntan como los más representativos del sector. A continuación, se les mencionará y se explicará un poco de su negocio y de su propuesta de valor.

2.2.2.1 Yoga Detox Perú (Pedro Carrillo)

Escuela de yoga dirigida por Pedro Carrillo, brinda clases de yoga, talleres especializados, formación de profesores avalados por la Yoga Alliance y retiros organizados en el Chirapa Manta Ecolodge. En el 2019 realizó 20 eventos entre profesorados -cursos para formar profesores de yoga- y retiros.

Respecto a su propuesta de valor en los retiros, se trata de una marca no tan conocida para el yogui común. Sin embargo, Pedro Carrillo es un referente para los profesores de yoga. Respecto al diseño, sus retiros suelen ser realizados por él, quien proyecta una imagen “hippie³”. Tiene el cabello largo, una musculatura bien definida, usa ropa holgada y de colores neutrales. Suele mantener el mismo estilo dentro y fuera de las clases. También, se caracteriza por usar muchas palabras en sánscrito (lengua clásica de la India), lo cual puede resultar confuso e intimidante para alguien que recién empieza a familiarizarse con el yoga.

Referente a las prestaciones sus retiros son bastante conocidos por la profundización de la práctica, la formación en hábitos más naturales y la desintoxicación alimentaria que ofrecen. Suelen incluir práctica de yoga con mucho énfasis en la corrección de las posturas, sesiones de meditación donde se enseñe acerca de los centros energéticos del cuerpo, también llamados chakra, cómo hacer una pasta dental natural, días de alimentación con sólo jugos detox, etc. El esfuerzo que requiere enterarse de este tipo de retiros es poco, basta con buscar por redes sociales información sobre retiros, realizar consultas por este mismo medio y realizar el abono bancario para poder registrarse. Finalmente, el precio promedio de un retiro es de S/. 434 noche (incluye alimentación, hospedaje, transporte en la ciudad, clases y actividades, no incluye vuelo).

2.2.2.2 Loly Rehder

Profesora de yoga que brinda clases online y retiros de yoga en Bali y en Perú. Ella es trotamundos, viaja mucho al Asia a intensificar su formación y pertenece a una red de

³ Movimiento contracultural de 1960 en el cuál las personas vestían ropa holgada, tenían cabellera larga y barba pronunciada.

profesores internacionales. Dada su presencia internacional ofrece retiros de yoga en Indonesia, lleva peruanos a Bali y trae extranjeros al Valle Sagrado. Organiza tres retiros internacionales al año y coorganiza varios retiros nacionales.

Al igual que en el caso anterior, no hay una marca muy trabajada, ella es más conocida en el extranjero y con yoguis con alto poder adquisitivo. Referente al diseño, Loly posee un agraciado físico y una esbelta figura que la han llevado a ser imagen de marcas como Roxy, O'neil, etc. Debido a ello suele tener una indumentaria moderna, ceñida al cuerpo, combinando colores suaves a la hora de impartir su práctica. Fuera de clases, suele optar por ropa holgada y moderna. Asimismo, suele aparecer en la revista “Asia Sur” hablando de yoga.

Respecto a las prestaciones que más destacan de sus retiros son clases de yoga con estilos de yoga poco convencionales, tours de los alrededores del destino donde se brinda el retiro, kit de recibimiento con flores y frutas exóticas del lugar, etc. El esfuerzo para encontrar este retiro es medio, no suele haber un evento en redes sociales, ella suele hablar del retiro desde su propio perfil de Facebook o Instagram. Finalmente, el precio promedio de un retiro es de \$320 noche (incluye alimentación, hospedaje, transporte en la ciudad, clases y actividades, no incluye vuelo).

2.2.2.3 Yoga o Clonazepam (Jessica Vega)

En esta opción es tan importante mencionar a la marca como a la persona detrás de ella. Jessica se hizo conocida con la publicación de su libro “Yoga o Clonazepam” que luego se convirtió en su marca. El nombre es en honor a su experiencia con la depresión y la ansiedad, y los efectos que el yoga tuvo en su mejoría. Dado el éxito de su libro se convirtió en profesora de yoga presencial y virtual. Hoy dicta clases, cursos, retiros con destinos nacionales e internacionales y continúa publicando más libros.

Su marca es medianamente conocida en el mundo yogui y fuera de él, gracias a su libro que tuvo mucha acogida. Referente al diseño, Jessica no resalta mucho y suele llevar una vestimenta ordinaria. Lo que resalta en ella es la sencillez que refleja que en cierta medida genera cercanía con su público. Ella suele hablar de sí misma como una persona que sufre de ataques de ansiedad y que necesita del yoga y la meditación para estar bien. Muchos se ven identificados con su historia.

Las prestaciones más destacadas de sus retiros suelen ser las clases de yoga de nivel básico con posturas sencillas, gran cantidad de meditaciones para el control de las emociones y coloquios sobre diversos temas. El esfuerzo para encontrar este retiro es poco, sus eventos suelen estar en todas las redes sociales, y el precio promedio de un retiro es de S/ 580 noche

(incluye alimentación, hospedaje, transporte en la ciudad, clases y actividades, no incluye vuelo).

2.2.2.4 Personal Yoga (Ornella Puccio)

Profesora de yoga y modelo profesional. Es imagen de muchas marcas, está presente en varios eventos y dicta clases a empresas reconocidas. Ella dicta clases particulares y grupales, y organiza retiros nacionales.

Su marca “Personal Yoga” no es muy fuerte, sin embargo, ella es una persona muy relacionada y bastante conocida como referente de yoga en el Perú. Es profesora de yoga en grandes empresas como Coca Cola, Pontificia Universidad Católica del Perú, etc.

Al igual que en el caso de Loly, a Ornella su físico le favorece. Su rubia cabellera y contorneada figura la han hecho imagen de marcas como Nike, Lupo, Leap, etc. Su estilo es usar ropa moderna que marque mucho su figura y de colores fuertes. Parte importante de estilo es su personalidad es bastante sencilla, dulce y sociable.

Las prestaciones más destacadas de sus retiros suelen ser las caminatas para conocer los alrededores, los conversatorios de diversos aspectos rutinarios en los que el yoga puede influir positivamente y las clases de yoga de estilos convencionales y multinivel. El esfuerzo para encontrar este retiro es poco, suele usar eventos en redes sociales, y el precio promedio de un retiro es de S/310 noche (incluye alimentación, hospedaje, transporte en la ciudad, clases y actividades, no incluye vuelo).

2.2.2.5 Beyond time Yoga (Fiorella Flores)

Marca dirigida por Fiorella Fuentes y su pareja Manuel Subauste, ambos profesores de yoga. Brindan clases, profesorados y retiros nacionales. Ofrecen retiros de silencio, perdón, desintoxicación, etc.

Al igual que en los casos anteriores, su marca “Beyond Time Yoga” no es muy fuerte. Sin embargo, la página personal de Fiorella ya tiene varios años de presencia en las redes sociales y por ende una comunidad ya supera los 16,000 seguidores en Facebook. Respecto al diseño, Fiorella y Manuel no tienen un estilo muy definido, en cuanto a vestimenta a veces dan una imagen bohemia y a veces una moderna. Se considera que aún no han logrado consolidar este aspecto.

Las prestaciones más destacadas de sus retiros suelen ser un concierto de sonidos sanadores, caminatas en la naturaleza y un día de alimentación a base de jugos detox para desintoxicar el cuerpo. El esfuerzo para encontrar este retiro es poco, suelen tener eventos en

las redes sociales, y el precio promedio de un retiro es de S/ 480 noche (incluye alimentación, hospedaje, transporte en la ciudad, clases y actividades, no incluye vuelo).

Para resumir, se muestra a continuación un mapa perceptual donde se comparan dos atributos de la competencia, el precio y el estilo del profesor. Este último hace referencia a la imagen que proyecta el instructor, que abarca su personalidad, su vestimenta, sus formas personales al dictar sus clases, el contenido de sus redes sociales, el estilo de yoga que enseña, etc. Algunos suelen ser bastante modernos, otros más tradicionales.

Figura 3. Mapa perceptual: Precio vs. Estilo



Fuente: elaboración propia

En conclusión, respecto a la competencia se puede decir que:

- El profesor es organizador del retiro y promotor del retiro.
- Los retiros son una fuente secundaria de ingresos para los profesores, su fuente principal de ingresos son las clases de yoga.
- El alcance de los retiros se ve limitado por el tipo de yoga en el que el profesor es especialista y por el tiempo con el que cuenta.
- Cada profesor suele ofrecer un retiro estándar sólo cambiando el destino.
- Los asistentes a los retiros suelen ser alumnos de los profesores.
- Los competidores mencionados son profesores con más de 5 años de experiencia.
- La marca es menos conocida que el nombre del profesor.

La fortaleza de los competidores viene dada por sus años de experiencia, el reconocimiento de su persona, y el conocimiento del negocio. Sin embargo, su tiempo y su nombre es más conocido que su marca, y su especialidad limita la cantidad y variedad de retiros que pueden ofrecer. En Perú, no hay una empresa dedicada exclusivamente a la organización de retiros de yoga. Por ende, esta fuerza se considera de poder medio.

2.2.3 Nuevas entradas

Cada día el yoga se vuelve más popular y cuenta con más adeptos. Se forman más profesores cuya motivación es profundizar su propia práctica y/o aprovechar la ola de popularidad e incursionar en el negocio del yoga. Es así como muchos profesores de yoga se animan a armar sus retiros y ofrecerlos a sus alumnos.

Sin embargo, no muchos de ellos llegan a ser realmente exitosos en ellos. Considero que para poder tener buenos resultados en este negocio es necesario conocer el mercado, tener buenos contactos y con ello armar un paquete bueno dirigido al público objetivo del retiro.

Es necesario tener acceso a capital, para poder adquirir implementos para las clases, realizar las reservas con la debida anticipación, quizás realizar alianzas con instituciones o profesores que se encuentren ya consolidados en el mercado e invertir en marketing y publicidad para poder llegar al público objetivo.

La importancia del conocimiento de la marca no sólo es para los clientes sino también para los proveedores. En la medida que los hoteles y demás servicios conozcan a la empresa, le brindarán mayores facilidades. Entre las que destacan crédito, acceso a beneficios especiales como descuentos o reservas en fechas de alta demanda.

El ser una empresa nueva tiene algunas dificultades, recién se va a construir relaciones con proveedores y no hay historial alguno de la marca. En un mercado tan competitivo como este, esto supone una desventaja. La alianza con marcas conocidas, los referidos y/o las buenas negociaciones hechas desde el inicio pueden ayudar a lidiar con esta deficiencia.

En las entrevistas realizadas, algunos organizadores nos comentaban los percances que sufrieron en algunos de sus viajes, probablemente varios de esos u otros nuevos puedan ocurrir. Es necesario contar con el equipo adecuado capaz de lidiar con eventos inesperados de la mejor manera y no sacrificar la calidad del servicio.

En conclusión, entrar en este negocio es fácil, basta con contactar algunos proveedores y crear un evento en las redes sociales. Sin embargo, lograr el quórum necesario, y poder volver a realizar otro no es fácil. Para mantenerse y crecer en el negocio es necesario ver diversos

factores. Sin un adecuado conocimiento, relacionamiento y enfoque en los retiros esto no es posible. Esta fuerza es considerada de poder medio.

2.2.4 Sustitutos

El sustituto a un retiro de yoga dependerá del motivo o razón por la cual la persona opta por este retiro. Lehto et al. (2006) mencionan algunos de los motivos principales para asistir a los retiros: relajarse y distanciarse de su agitada vida, incrementar flexibilidad, y aprender a tener balance en su vida.

Si el motivo que lleva a la persona a buscar un retiro es relajarse quizás se podría sustituir con ir un día al spa. Si desea distanciarse de su vida agitada podría optar por viajar a algún lugar alejado con un ambiente tranquilo. Si el motivo es incrementar flexibilidad, quizás pueda tomar algunas clases de pilates o danza. En cambio, si desea tener balance en los diversos aspectos de su vida quizás puede recurrir a un coach.

Sin embargo, no todos los sustitutos son equivalentes en inversión monetaria, en experiencia vivida y en tiempo requerido. Ninguno de estos sustitutos ofrece una experiencia que incluya todo lo que un retiro de yoga ofrece. Un retiro de yoga es una opción bastante completa, el viaje incluye clases de yoga, actividades adicionales, alimentación balanceada en un entorno con mucho contacto con la naturaleza.

La asistencia al retiro dependerá de la urgencia del cliente y de cuánto valora los diversos aspectos de la experiencia. Si una persona tenía pensado asistir a un retiro sólo para relajarse y tuvo un muy mal momento en el trabajo y pasa por un spa probablemente vaya al spa. Si su ida al spa la relajó probablemente descarte la idea de ir al retiro pronto. Pero si ya se enteró de lo que trata un retiro, probablemente aún tenga en mente vivir esa experiencia apenas se pueda.

En conclusión, existen opciones que podrían suplir parte de los beneficios de estar en un retiro de yoga, sin embargo, no existe un sustituto de la experiencia general. Así, esta fuerza es considerada de poder bajo.

2.2.5 Proveedores

Un retiro es un paquete de viaje armado con actividades establecidas y proveedores definidos, la idea es que quien lo adquiera no deba preocuparse de organizarlo ni resolver inconvenientes. Entre los proveedores de un retiro figuran:

2.2.5.1 Alojamiento

El alojamiento de un retiro es una parte crucial de la experiencia, determinará la locación y de ser seleccionado adecuadamente el diseño y concepto del mismo estarán alineados con el propósito del retiro.

La estadía puede darse en un hotel o en una casa alquilada que cuente con el espacio apropiado dado el enfoque del retiro que se está llevando a cabo. Así surgen un gran abanico de opciones que van desde hoteles cinco estrellas muy conocidos hasta casas rústicas en lugares recónditos.

Para que un alojamiento sea adecuado para un retiro se requiere que cuente con la capacidad necesaria referente al número de habitaciones, que éste localizado en un lugar alejado de la bulla citadina, rodeado de naturaleza y de atractivos turísticos dignos de admirar, y que cuente con un ambiente donde se pueda realizar las clases de yoga grupales. Es práctica común que cada alojamiento sólo realice un retiro a la vez, ya sea por la capacidad del lugar y/o para no complicar la logística del evento.

No obstante, no muchos de los retiros que existen actualmente en el mercado tienen esto en cuenta, yendo muchas veces en contra de la definición misma de la palabra retiro.

En Perú hay muchas opciones de alojamiento, sin embargo, pocos cumplen con los criterios antes mencionados. Algunos de los que sí cumplen son:

– **Chirapa Manta Ecolodge**

Ecolodge ubicado en San Martín a 35 minutos de Tarapoto, en una zona pegada a la montaña, con el río pasando al frente. El alojamiento cuenta con dormitorios, restaurante y espacio para la realización de clases de yoga. Es un espacio creado para la realización de retiros de yoga. Este trabaja con diversos organizadores, tanto peruanos como extranjeros interesados en realizar un retiro con mucho contacto con la naturaleza en un local que cuenta con todo lo necesario para ello. El precio por persona por noche en habitación doble o triple sin incluir alimentación en este alojamiento es de S/.100 (grupo mínimo de 7 personas).

Figura 4. Clase de yoga en Chirapa Manta Lodge



Fuente: Agoda (2021)

–Yoga Mandala Sacred Valley

Ubicado en el Valle Sagrado a una hora de Cuzco. Este lugar ofrece alojamiento, comida saludable y espacio para la realización de clases de yoga. Ellos cuentan con clases de yoga, dictan sus propios retiros, actividades y tours, y también trabajan con organizadores de retiros de todas partes del mundo. Este local cuenta con una ubicación bastante turística, mística y está completamente equipado para dar una experiencia completa de contacto con la naturaleza y conocer el Perú. El precio por persona por noche en habitación doble o triple incluido desayuno en este alojamiento es de \$55.

Figura 5. Clase de yoga en Yoga Mandala Sacred Valley.



Fuente: Atanasovski (2019)

Se encontró que estos cuentan con disponibilidad para realizar retiros en diversas fechas del año. Lo común en ambos es que solicitan una reserva con cerca de dos meses de anticipación para este tipo de actividades. Asimismo, se encontraron con gran apertura a brindar información y apoyo ante cualquier duda. La impresión que se obtuvo es que tienen bastante consideración con los organizadores de los retiros. Están abiertos a generar relaciones largas y duraderas. Buscan ayudar a llevar a cabo los retiros aportando el conocimiento que ellos tienen del sector.

2.2.5.2 Alimentación

Según Rathmann (2019), desde el punto de vista filosófico y espiritual del yoga, la mejor alimentación es la dieta vegetariana.

Debido a ello, en el mercado la mayoría de los retiros ofrecen dieta vegetariana. En esta se excluye la proteína de origen animal. Los platos suelen contener frutas, verduras, granos, semillas, nueces, legumbres, huevos y leche.

Otra opción común en los retiros es la alimentación vegana. Esta consiste en llevar una dieta libre de productos de origen animal, a diferencia de los vegetarianos, ellos no comen ni leche ni huevos.

Por último, muchos retiros ofrecen el programa *detox*, que hace referencia a una desintoxicación alimentaria. Este suele tratarse de un menú compuesto por únicamente jugos o

batidos. Existe mucha polémica sobre este tipo de alimentación, siendo considerada por muchos perjudicial para la salud.

El precio promedio cobrado por alimentación dependerá de la localidad, del prestigio del proveedor y de la selección de los platos ofrecidos. La mayoría de ingredientes, especialmente en las provincias del Perú suelen ser más baratos que la carne animal, lo cual sugeriría que los platos preparados bajo estos regímenes son más accesibles.

2.2.5.3 Profesor de yoga

Cuando de retiros de yoga se trata este personaje es de crucial importancia. Las clases de yoga en los retiros suelen darse una o dos veces al día. Dada la alta frecuencia, el profesor y la forma como dicta la clase de yoga suelen ser aspectos que quedan grabados en la mente de los participantes.

La experiencia de la clase de yoga puede ser muy diversa por diversos motivos, entre ellos:

- El estilo de yoga impartido.
- Los años de experiencia del profesor.
- La personalidad y las maneras del profesor.
- El tono de voz usado.
- La estructura de la clase.
- Elementos adicionales (aceites, tapa ojos, sonidos, aromatizadores, etc.).

Si a esto se le adiciona la personalidad, expectativas, predisposición y nivel de práctica de los alumnos la experiencia se vuelve muy diversa.

Ya que no se pueden controlar ni seleccionar las expectativas ni la personalidad de los asistentes al retiro. El control de calidad de las clases se realiza estandarizando el nivel de práctica de los alumnos y la clase impartida por el profesor. Para lo primero, basta con saber la experiencia del alumno practicando yoga, y así definir el nivel de la clase. El retiro puede ser principiantes, medios o avanzados o como suelen ser los retiros de los competidores mencionados multinivel. Para lo segundo, es necesario llevar un proceso de reclutamiento minucioso y dar unos principios para estandarizar la experiencia.

Es importante resaltar que los instructores suelen estar especializados en uno o dos de los cientos de estilos de yoga que existen. Además, el profesor que las dicta también cumple muchas veces el rol de líder del retiro.

Actualmente, existe una amplia oferta de profesores de yoga. Sin embargo, estos se pueden clasificar según su popularidad en entre grupos:

– Profesores “Top”

En este grupo están los profesores más conocidos, por ende, los más caros. Sus años de experiencia les permite ser referentes en el sector. A los profesores “top” no sólo los caracteriza su dominio de la disciplina, sino también su habilidad para manejar su imagen. Ellos tienen ya una marca establecida y tienen muchos seguidores en las redes sociales.

Estos tienen su propio estudio de yoga, donde dictan clases grupales en horarios determinados. También dictan clases privadas en su estudio o a domicilio. Además, ellos generan ingresos dictando clases para empresas, siendo imagen de distintas marcas y realizando retiros de yoga.

Acá se utiliza la imagen del profesor para promocionar sus retiros. Estos profesores “top” cuentan con muchos seguidores en las redes sociales, muchos alumnos y una gran base de datos de alumnos actuales y ex alumnos. De este modo, la difusión de sus retiros la realizan ellos mismos presencialmente en todas sus clases, creando anuncios en sus redes sociales y enviando información a través de *mailing* y *WhatsApp*.

– Profesores “de rango medio”

En este grupo están los profesores que dominan la disciplina, tienen regular experiencia dictando yoga. No obstante, aún no son tan populares en el medio.

La mayoría de ellos dicta clases para academias de yoga, tanto grandes como pequeñas. Ellos intentan incursionar en el sector de retiros de yoga. Pero, no suelen sobrevivir más allá de los primeros retiros.

– Profesores “novatos”

Los novatos son todos aquellos yoguis y yoquis que se certificaron como profesores, pero aún carecen de la experiencia de manejo de grupos.

Ellos dictan clases a sus amigos y conocidos, y/o asisten a otros profesores de yoga. Dada la cantidad de competencia muchos están a la espera de poder dictar en las academias de yoga más conocidas.

Respecto a los honorarios de profesores de yoga, no se cuenta con una data estadística oficial, pero se sabe que está asociada principalmente a sus años de experiencia y su fama. Según Walsh (2016) los instructores de yoga a nivel mundial ganan un promedio de \$24.96 por hora, considera que los pagos más altos están alrededor de los \$49.94 y los más bajos llegan a \$12.66 por hora.

Según la entrevista a Jimena Muñoz – ver Anexo 3-, en Perú un profesor por clase privada cobra entre S/.50 a S/.120. En las clases grupales el costo es menor, el precio promedio está entre los S/.10 y S/30 en un grupo de alrededor de 8 personas. Ella al igual que Ornella Puccio cobraban en febrero del 2020 S/.200 por 8 clases en la modalidad grupal, es decir S/. 25 clase. Ambas redujeron en 40% el precio de sus clases al pasarlas a la modalidad online por la pandemia.

2.2.5.4 Transporte

En caso el retiro sea a las afueras de Lima o de alguna otra ciudad, sería ideal contar con el servicio de transporte incluido en el paquete. Esto mejora la experiencia, permite que el grupo esté unido desde un inicio, evitando demoras y da mayor seguridad a los participantes. Este servicio puede ser llevado a cabo por una empresa de transportes local

Para este tipo de servicio suelen haber muchos proveedores de los cuales se puede seleccionar y el costo depende de la localidad y la distancia recorrida.

2.2.5.5 Implementos adicionales para las clases

Existen algunos implementos que ayudan a mejorar la experiencia de la clase de yoga. Las colchonetas que amortiguan el impacto con el suelo llamadas *mats*, bloques y correas de estiramiento que permiten lograr una mejor alineación de las posturas a los yoguis que aún no desarrollan mucha flexibilidad, los *bolsters* que son una especie de almohada en forma de rodillo que brinda comodidad en algunas meditaciones o posturas que implican quedarse en la misma posición algún tiempo y los tapa ojos con aroma que brindan una sensación de relajación en la última parte de la clase.

Figura 6. Implementos para clase de yoga



Fuente: Everyday Health (s. f.)

Otros implementos adicionales para generar un ambiente apropiado para la meditación y relajación son las esencias aromáticas o inciensos, los cuencos tibetanos, cuarzos naturales, música o mantras.

El uso de estos implementos no es indispensable para practicar yoga, normalmente sólo se usan *mats*, dependerá del criterio del profesor y del organizador del retiro el uso de elementos extra.

Existen muchos proveedores de este tipo de implementos, con diversos costos y calidad. Por ejemplo, un *mat* de yoga de tamaño estándar 1,80 cm de largo, 0,60 cm de ancho y 6 mm de espesor puede llegar a tener un amplio rango de precios. Si está diseñado para brindar un excelente performance se buscan marcas especializadas como Manduka cuyo precio es de \$120 o Adidas con un costo de S/.169. También hay proveedores enfocados en brindar un material ecológico como Workout_wo a S/160. (material corcho y caucho) o Ananda a S/.70 (material eco amigable). Luego están los más económicos como los que consiguen en Sodimac a un precio de S/.40 o en tiendas del mercado central a S/.35.

En conclusión, los proveedores de un retiro son muy importantes, los que más resaltan son el alojamiento y el profesor de yoga. Existe muy buena disposición por parte de los alojamientos para la negociación y un exceso de oferta por parte de los profesores, con lo que se podría decir que es una fuerza con poder medio a bajo.

2.3 Atractividad del sector, ¿por qué se escoge este negocio?

Iniciar este negocio resulta atractivo por diversas razones. En primer lugar, porque los retiros de yoga son parte de una industria en crecimiento. Al no ser aún un mercado maduro, todavía hay espacio para poder entrar a este mercado y obtener beneficios. Asimismo, los clientes, son un nicho, pero dentro de este hay segmentos diversos. Hoy en día, a gente con diferentes necesidades y características se les da un mismo paquete. “Veo una fuerte tendencia por los tours *wellness*, pero no existen tantos tours de un solo día que los cruceros podamos aprovechar. Debido a este vacío nosotros hemos tenido que armar nuestros propios tours. En el Valle Sagrado hay algunos tours de dos noches, pero no tienen todo lo que necesitamos, no incluye comida, agua, etc. Entonces igual tenemos que crearlos, por ese lado vemos que aún no se ofrece un servicio completo ni con los estándares que necesitamos” (D. Chumbez, comunicación personal, 27 de enero, 2020). Se ofrece lo mismo para todos, lo cual hace que muchos no logren ser lo suficientemente atractivos para llegar a cubrir el número mínimo de participantes. Poder planear retiros pensados desde un inicio para un segmento específico podría marcar una gran diferencia.

Otra razón es que los competidores al ser profesores y organizadores, ven limitado su crecimiento por sí mismos. El profesor no puede organizar retiros de estilos distintos al suyo, ya que es especialista en unos pocos. Tampoco puede hacerlos muy seguidos ya que su tiempo es limitado. En un negocio en el que el profesor y el organizador no son la misma persona, se rompe la limitante de la cantidad y tipos de retiros. Si se trabaja con varios profesores se pueden ofrecer retiros en los que se practiquen diversos estilos de yoga. Esta oferta diversa de retiros permite llegar a una mayor cantidad de personas. De esta manera, se podrá hacer un negocio que perdure en el tiempo, que tenga posibilidad de escalar y crecer.

Además, este es un mercado que no tiene altas barreras de entrada, se hace fácil iniciar en él. Para quienes hayan estudiado el sector, conozcan esta disciplina, establezcan relaciones con entidades y personas que conozcan el funcionamiento del negocio la sobrevivencia del mismo puede darse.

Es un producto relativamente único, no es fácil encontrar un sustituto de un retiro de yoga. Existen muchas actividades que te pueden brindar algunos beneficios parecidos, pero difícilmente encontrarás una exactamente igual. Cada viaje es único y trae consigo una serie de historias, beneficios y aprendizajes. Si a esto se le añade, que se trata de un retiro pensado en un segmento específico, la posibilidad que cuente con un sustituto directo es aún más baja. Además, hay muchos proveedores en este mercado, en algunos casos exceso de oferta. No sólo se trata de una oferta amplia, sino también variada que permite crear retiros originales. “La

gente busca comunidad...léase comunidad por lugares pequeños, donde la gente vive de manera más tradicional, y más consciente del medio ambiente que los rodea. El estilo de vida es lo que atrae. La gente que va a los retiros ya comparte ese estilo de vida o a veces simplemente está tratando de experimentar algo distinto, cansados de vivir en la ciudad y de la rutina” (A. Maltz, comunicación personal, 10 de febrero, 2020)

Acá resulta vital poder elegir al socio adecuado para cada retiro. Hoy en día en Perú existen muchísimos hoteles dignos de dar a conocer, cada uno de ellos permite ofrecer una experiencia única. Entre los hoteles de lujo que tienen una propuesta distinta, está el “*Skylodge Adventure Suites*” que tiene habitaciones que son cápsulas transparentes ancladas a 400 metros de altura. Otro es “*Treehouse Lodge*”, un hotel de lujo donde las habitaciones son casas en los árboles. Sin embargo, no sólo los hoteles de lujo siguen esta tendencia, los hoteles de rango medio y bajo no implementan estructuras tan disruptivas, pero sí lo hacen a través de la temática de la decoración y la ubicación para atraer a determinado grupo. Cada vez más los hoteles buscan diferenciarse posicionándose en nichos de mercado específicos de acuerdo a los intereses de los turistas.

Figura 7. Treehouse lodge



Fuente: Treehouse Lodge (s. f.)

El peruano es intrínsecamente amable, la calidad del servicio es un diferenciador cultural. Emprender un negocio de servicio puede aprovechar esta capacidad. De modo que no será difícil establecer altos estándares de calidad y cumplirlos.

Finalmente, una de las principales razones es que el Perú es un país rico en historia, cultura y misticismo. Todo ello permite crear un ambiente propicio para practicar yoga. El Yoga no nació en Perú, sin embargo, la idiosincrasia peruana y el yoga tienen mucho en común.



Capítulo 3 Idea de negocio

3.1 ¿Qué se ofrecerá?, ¿qué será distinto de la competencia?

Empresa que ofrece paquetes de viaje a distintos destinos donde la actividad que más se repite es la práctica de yoga, denominados retiros de yoga. Estos se enfocarán en promover el bienestar. Tanto al nicho de clientes al cual va dirigido el retiro, como a los negocios y a las comunidades locales con las cuales se trabajará. La responsabilidad social de la empresa se practicará internamente con su equipo y externamente con los clientes y demás *stakeholders*.

Se enfocará en dar una experiencia con trato personalizado, enfocado en brindar un excelente servicio. La oferta de retiros será amplia y cada retiro tendrá un tema vinculado a un objetivo de interés para el público al cual se dirige. En países como Tailandia, es una práctica común ofrecer retiros de yoga bastante dirigidos. En el Anexo 4 se muestra cómo es un grupo asistente a un retiro en Tailandia, se puede notar que es bastante uniforme en diversos aspectos. En cambio, los retiros del mercado peruano no son pensados en un segmento específico y esta falta de enfoque hace que no se tenga una demanda constante. Hoy en día, se puede observar que la oferta de retiros puede ser limitada y poco estudiada.

3.1.1 Misión

Ofrecer retiros de yoga que promuevan bienestar a las mujeres profesionales de entre 28 y 43 años, incentivando hábitos saludables de alimentación y ejercicio. Que satisfaga su demanda por opciones de retiros acordes a su agitado estilo de vida. Buscamos que ellas nos identifiquen como la mejor opción de retiros de yoga del mercado.

3.1.2 Visión

Ser la empresa con mayor variedad y cantidad de retiros en Perú, contribuyendo a la construcción de un estilo de vida saludable y a fomentar la difusión de la cultura local. Ser reconocida como una referencia de calidad en el servicio y una empresa socialmente responsable.

Para poder lograr este cometido se buscará ofrecer un servicio que además de ser dirigido cuente con una propuesta de valor que lo diferencie de lo que actualmente existe en el mercado.

3.1.3 Propuesta de Valor

3.1.3.1 Prestaciones del servicio

Respecto al destino, se optará por ubicaciones alejadas de las ciudades ajetreadas, rodeadas de naturaleza y de atractivos turísticos. Con ello se buscará promover la relajación del cliente, que se desconecte de la rutina y del estrés generado por ella. Asimismo, esto permitirá promover el turismo hacia lugares no convencionales, aportará a fomentar nuestra cultura y a generar empleo para los locales.

Los proveedores seleccionados serán negocios locales, de emprendedores u organizaciones que trabajan directamente con las comunidades. Se busca que la identidad local sea parte de toda la experiencia, y el enriquecimiento de la misma no sólo se dé en el plano físico, sino también mental y emocional. No es lo mismo, realizar yoga en un hotel de una cadena famosa y teniendo actividades organizadas por ellos, que hacerlo en un local con una identidad única y aprendiendo a bordar, o a hacer cerámica, o a bailar usando alguna técnica ancestral por un artesano local. La ganancia de conocimientos y la conexión hacen de ese momento algo especial, y difícilmente replicable.

Además, se priorizará la salud del consumidor por encima de la filosofía del yoga. Es así que se considera clave optar por un menú que cumpla con dos criterios, el primero es aportar nutrientes para estar saludable, es decir sea un menú balanceado. Según Allen (2006), la carne animal es una importante fuente de hierro, zinc, vitamina B12, entre otros. Por dicho motivo no se descarta brindar una alimentación con proteína animal en los retiros. El segundo criterio es que sea sabroso, el paladar de los peruanos es exigente y se necesita tener esto en cuenta al momento de seleccionar el menú. Sin embargo, siempre se brindará la opción de dieta vegetariana y vegana, ya que muchos yoguis y yoguinis en especial los extranjeros prefieren este tipo de alimentación.

En la medida de lo posible, se tratará de incluir en el menú, frutas, verduras, granos o productos originarios de la localidad con gran cantidad de nutrientes. Esto no sólo tiene por objetivo cuidar a los clientes, sino también difundir los productos y promover su consumo. Generando así empleo para los agricultores y productores locales.

Asimismo, la coordinación con el alojamiento respecto a este tema es vital, hay algunos que te brindan la posibilidad de ofrecerlo o de establecerlo junto con los organizadores. Hay otros casos donde se permite subcontratar el catering que se encargará de ello o de lo contrario se puede gestionar un acuerdo con algún restaurante cercano.

La enseñanza de hábitos saludables no solo vendrá dada por la alimentación, sino también por una rutina de ejercicios y diversas herramientas enfocadas al tema del retiro. Se pretende que estos aprendizajes no sólo se practiquen durante el retiro, sino que sean fácilmente aplicables a la vida diaria, de modo que efectivamente se vayan convirtiendo en un hábito.

Los profesores de yoga serán de nivel intermedio, estos cuentan con la experiencia suficiente pero no han logrado trabajar tanto su imagen como los “top”. Esta carencia permite acoplarse fácilmente a la imagen de la marca. Además, son más económicos, tienen más disponibilidad de tiempo y son varios.

Al igual que la filosofía del yoga, los temas espirituales o religiosos vinculados al yoga no serán parte del retiro. Se busca evitar controversias y no limitar el alcance. Se cree que los beneficios del yoga como disciplina y de todas las actividades extra pueden generar beneficios a las personas, independientemente de su religión y/o creencia.

La diferencia de esta propuesta no sólo viene del lado de las características del retiro sino también de quién lo ofrece. Hoy en Perú estos son llevados a cabo por instructores de yoga, acá se propone llevarlos a cabo a través de una agencia de retiros de yoga.

Los profesores son especialistas en uno o dos estilos de yoga, tienen la mayoría de su tiempo comprometido con el dictado de clases y no suelen delimitar su público objetivo. De modo que sus retiros suelen darse esporádicamente (cuando ellos tienen tiempo libre entre sus clases), del estilo de yoga que ellos enseñan y lo difunden a todos sus alumnos y ex alumnos. Esta difusión es antes o después de sus clases, en los grupos de *WhatsApp* o *mailing* de difusión, y a través de un evento en sus redes sociales.

Aquí es dónde se marca la diferencia de lo que se va ofrecer en este negocio. La empresa va a separar el rol de organizador del de profesor. Esta es una agencia que como se puede observar en el gráfico 2, es el organizador que conecta los proveedores con los canales. Es decir, puede brindar varios retiros y que sean distintos, ya que puede contar con profesores con especializaciones y características diversas. Cada uno adecuado al objetivo de cada retiro.

La presencia del organizador permite poder dar un gran servicio, esta empresa se caracterizará por brindar un trato personalizado desde el primer contacto con el cliente. Se busca generar cercanía, un trato amable, servicial y profesional por parte de todos los proveedores del retiro, brindando un grato momento a los involucrados.

3.1.3.2 Marca

La marca que brindará este servicio se denominará “Yoga Suyo”. El nombre tiene la palabra yoga como parte de él, lo cual lo ubica en el contexto, y lo hace fácil de recordar. La

diferencia la establece la palabra que la acompaña “suyo”. Esta hace alusión al Perú, a la cultura Inca. Los “suyos” eran las cuatro regiones en las que estaba dividido el imperio del Tahuantinsuyo. Por ende, la conjugación podría indicar la “región del yoga” o “este es el lugar del yoga”.

Del mismo modo, “suyo” indica pertenencia. La conjugación de palabras también pretende que el cliente se apropie de esta disciplina a través de los retiros. El retiro está pensado en ese cliente en particular, adaptado a sus necesidades y él debe percibirlo.

La marca busca posicionarse en la mente de los clientes como sinónimo de confianza, amabilidad, profesionalismo, saludable, socialmente responsable y experiencia única. Se busca que “Yoga Suyo”, se posicione como especialista en retiros de yoga.

Para el diseño se ha trabajado un logo que se observa en la figura 8. Este será manejado en todas las redes sociales y la difusión de todos los retiros.

Figura 8. Logo de la marca



Fuente: elaboración propia

El logo tiene letras y una imagen. Esta última es una figura de un colibrí que hace referencia a la naturaleza, a la libertad y a la belleza. Los colores de la marca son colores tierra que buscan transmitir tranquilidad y conexión con lo natural.

Historia que contar:

Ana se despierta por el aleteo de un colibrí en su ventana, y al levantarse de su cama da unos pasos y se ve en un lugar exótico. Allí hay mujeres practicando yoga, se une, lo disfruta y se relaja. Come platillos de múltiples colores, con frutos que Josefa cosecha todas las mañanas y con ese dinero ella alimenta a Juan y Pablo sus pequeños niños del cuál ella es el único sustento. Luego, Ana con ese grupo de mujeres, recorren lugares hermosos y con un bolso con el nombre “Yoga Suyo”. Suena su celular, todo ha sido un sueño. Su ajetreado calendario

laboral le hace recordar que la próxima semana inician sus vacaciones. Ella abre los ojos y busca “Yoga Suyo” en internet.

3.1.3.3 Diseño

Referente al diseño, se buscará uniformizar la vestimenta de todos los profesores y del organizador en todos los retiros. Esto aportará armonía, evitará fomentar aspectos que vayan en contra de la imagen de la marca. Tales como ropas de colores llamativos que no llamen a un estado de calma o materiales sintéticos que requieran el uso de elementos contaminantes para su fabricación. Con esto también se busca evitar el uso de prendas en mal estado que den un aspecto extraño que asuste.

Al ellos se les brindará ropa para utilizar durante las clases de yoga, las prendas serán de color blanco y con diversos estilos que puede alternar a su gusto. En las excursiones se le solicitará llevar una vestimenta deportiva con colores neutros. Esto es factible dado que se trata de un profesor de rango medio que aún no cuenta con una imagen consolidada en el medio y puede estar dispuesto a acatar esta política.

También el diseño de los *mailing* y folletos digitales tendrán siempre los colores de la marca.

3.1.3.4 Esfuerzo

El esfuerzo será reducido en la medida que se manejará fuerte presencia en las redes sociales. Para que los potenciales clientes conozcan la marca se invertirá en las redes sociales de la marca. Los retiros se publicarán como eventos en las redes sociales y se difundirá al segmento objetivos. Asimismo, se trabajará con algunas *influencers* y se tendrá presencia en eventos relacionados con yoga y turismo, entre los cuales figuran el evento por el día del yoga. Se solicitará apoyo en la promoción de boca en boca al profesor de yoga, a los proveedores y al círculo cercano.

Los interesados en probar la experiencia podrán obtener fácilmente información al respecto a través de un mensaje que será respondido en un máximo de media hora. Los que brinden su correo recibirán fotos, videos y testimonios de experiencias pasadas. A todos se les dará a conocer la página web de la empresa y el blog, donde figuran la historia de la empresa y breve reseña de las credenciales de los involucrados. Esto con el fin de atraer y dar confianza. También se les invitará a una clase gratis en el malecón de Miraflores en un horario donde se vea la puesta de sol. Este primer contacto es crucial, ya que permite conocer al profesor, vivir un poco del ambiente del retiro y empezar a generar vínculos con el grupo.

Si lo hecho anteriormente fue lo suficientemente atractivo, los interesados depositarán el adelanto y participarán del retiro.

Finalmente, los clientes satisfechos, recomendarán la experiencia a sus conocidos y volverán a participar en otro retiro. En la labor post- venta se tratará de mantener la cercanía, enviando correos en fechas especiales como cumpleaños, Navidad, etc. Se invitará a participar en otras clases de yoga gratis en el malecón, se mandarán fotos de recuerdos de su experiencia promoviendo que el grupo se mantenga en contacto.

A continuación, se muestra un gráfico de lo detallado:

Figura 9. Mapa de la travesía del consumidor (Customer Journey Map)



Fuente: elaboración propia

3.1.3.5 Precio

El rango de precios será el promedio del mercado, se busca captar clientes interesados en las características del servicio sin ofrecerles un servicio más caro.

3.2 ¿A quién se le ofrecerá el servicio?

Muchos retiros a nivel internacional se enfocan en un nicho específico. Como se observa en la información del perfil del cliente de un retiro en Agama Yoga (Tailandia) en el año 2017 (ver Anexo 4) se nota que el retiro estaba dirigido a un cliente extranjero, adulto joven, soltero, especialmente del sexo femenino y que trabaja de forma independiente.

Sin embargo, en el mercado peruano los retiros suelen diseñarse para todo aquel al que le guste el yoga, sin mayor esfuerzo por brindar una propuesta única y dirigida. En Yoga Suyo, se quiere plantear un retiro enfocado a los gustos de un nicho específico.

Hipótesis:

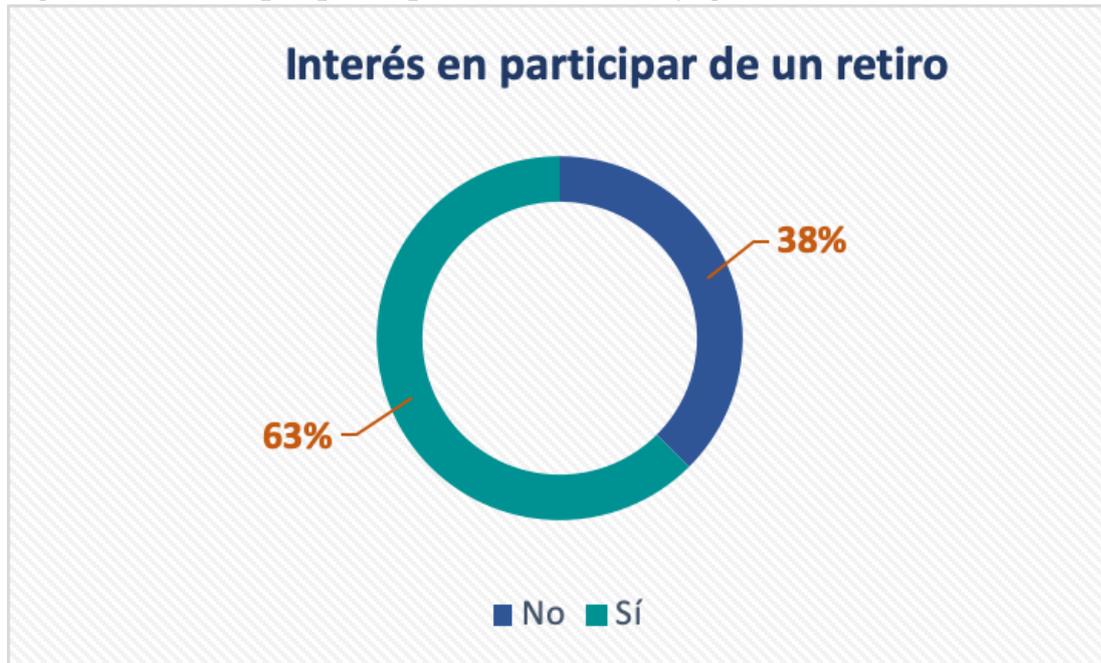
En la sección 3.2.1 se mencionan dos estudios que analizan a su público. Ambos van dirigidos a un segmento que es bastante similar. Por dicho motivo, la hipótesis planteada a continuación también va a dirigida a dicho nicho.

Un grupo mujeres adultas jóvenes de entre 28 y 43 aficionadas al yoga, profesionales, con trabajos exigentes, que gustan de viajar, de vivir un estilo de vida saludable y les importa impactar con sus acciones en la vida de otros.

Diseño de la encuesta:

La encuesta diseñada (ver anexo 5) pretende validar que el perfil de las mujeres interesadas en hacer un retiro de yoga concuerda con la hipótesis planteada. Para lo cual se preguntó a 160 mujeres de forma presencial si estaban interesadas en participar en un retiro de yoga. Cabe resaltar que a las que no estaban familiarizadas con el término “retiro de yoga” se les explicó brevemente de qué se trataba. Esta pregunta fue la pregunta filtro, si respuesta era afirmativa la encuesta continuaba, de lo contrario la encuesta acababa.

Figura 10. Interés por participar de un retiro de yoga



Fuente: elaboración propia

A las 100 que respondieron que sí se les ofreció una botella de agua envasada a cambio de tres minutos de su tiempo. Se entrevistó a yoguinitas a las afueras de algunas de las academias de yoga más reconocidas en los horarios más populares (entre 7 am y 9 am, y entre 6 pm y 9 pm). Entre los locales visitados figuran:

- Lima Yoga (sede Schell-Miraflores y sede Magdalena).
- United Yoga (Miraflores).
- Bikram Yoga (San Borja).
- Veda (Miraflores).
- Puro Hot Yoga (Surquillo).

Las encuestas se realizaron con entrevistadores no profesionales. Se solicitó ayuda de amigos y familiares que viven relativamente cerca a estas academias. Todos apoyaron dependiendo de su disponibilidad, lo cual aportó aleatoriedad tanto en el día como en el horario y el momento (entrada o salida de clase).

En cada clase hay en promedio 20 alumnos, el protocolo establecido fue encuestar alrededor de cinco personas por vez y que estas fueran mujeres. Lo curioso fue que la población

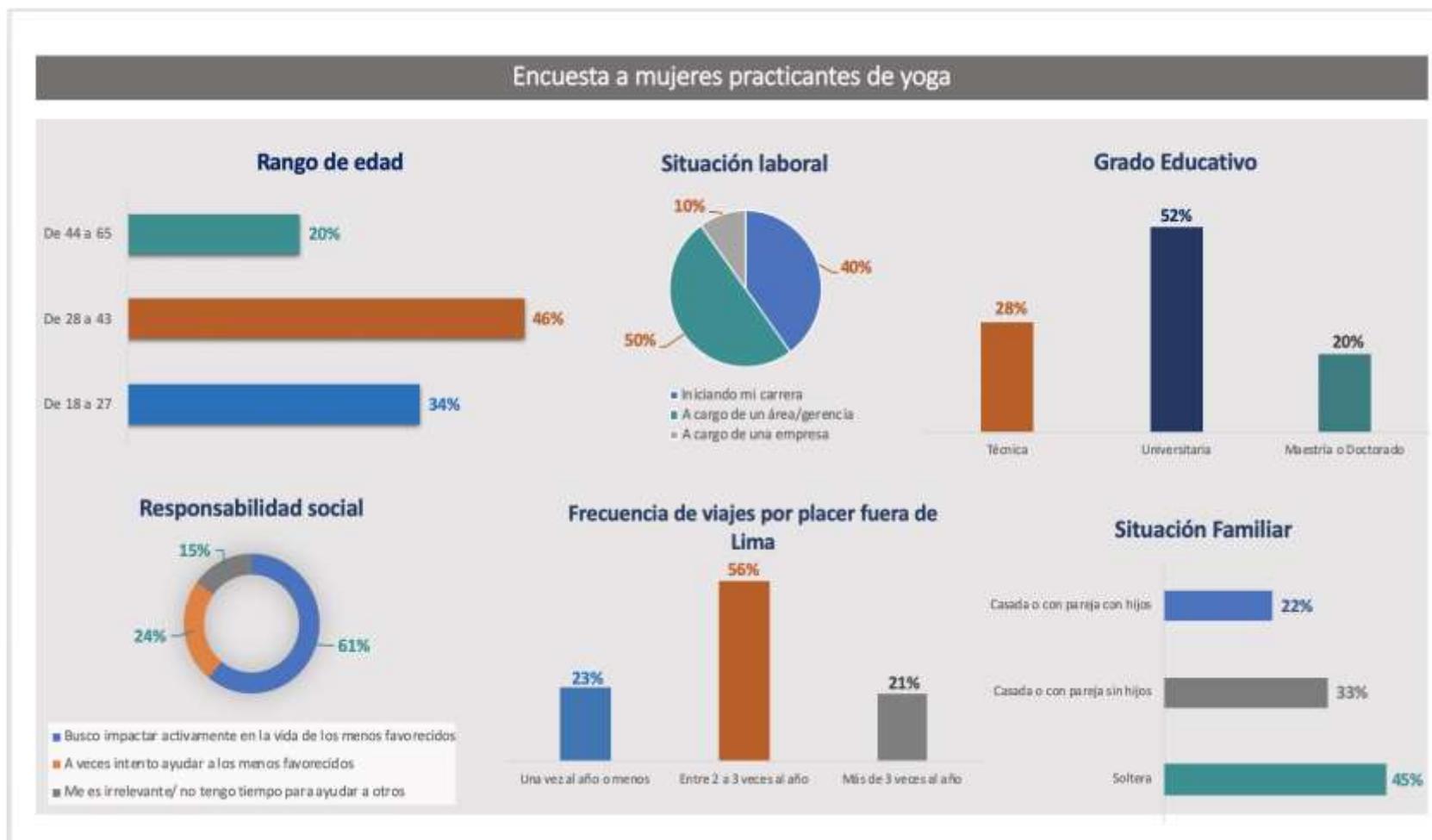
masculina que practica esta disciplina en Perú es tan escasa que sólo encuestar mujeres fue fácil. Estas féminas debían ser elegidas al azar tratando de evitar cualquier tipo de sesgo.

Durante la realización de estas encuestas algunas veces, en especial en el horario de la mañana, se lograron realizar sólo dos encuestas en una visita. Se descubrió que en este horario las personas iban con más prisa por salir, en cambio a la salida de clases en el horario de la noche las personas estaban más dispuestas a responder. Asimismo, hubo casos donde unas cuantas personas manifestaron que ya se les había realizado la encuesta.

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta.



Figura 11. Resultados encuesta a mujeres practicantes de yoga



Fuente: elaboración propia

Con esto se puede confirmar que el público objetivo está conformado por mujeres con estudios universitarios y de post-grado, ejecutivas. Su rango de edad está entre los 28 y 43 años, son mayormente solteras y/o sin hijos. Les importa impactar en la vida de las personas menos favorecidas

Con esto se deduce que son personas que gustan de viajar pero que no suelen disponer de mucho tiempo para poder planificar vacaciones ni para tomarlas por periodos largos. Dado su grado de responsabilidad laboral ellas probablemente tienen ingresos altos o medios, y buscan un servicio que les brinda relajación y salir de la rutina.

Encuesta y de los *focus group* para el diseño del retiro:

Luego de validar el perfil del cliente, se pretende diseñar el retiro de acuerdo a sus preferencias. Para ello primero se realizaron *focus group* y luego encuestas. Los primeros permiten obtener valiosa información cualitativa sobre la cual se puede elaborar un diseño tentativo del retiro. Las encuestas, ya van dirigidas a un mayor grupo de personas y permitirán validar la información planteada inicialmente.

Se realizaron dos *focus group* de 8 personas, el grupo se compuso por personas conocidas y referidas suyas que encajaban con el perfil seleccionado. Fue relativamente fácil encontrar a personas con estas características ya que comparten el rango etario, las aficiones y la formación educativa con la autora de este trabajo de investigación.

Con los *focus group* se pretendía conocer en primer lugar las preferencias de este grupo de personas. Gustos de clima, tipo de alimentación, características del alojamiento, cantidad de días, precio, lineamientos de las actividades extra y cualidades del profesor de yoga y del organizador del retiro. En la siguiente tabla se muestran algunos de los resultados que más se mencionaron.

Tabla 3. Resultado Focus Group - Preferencias respecto al retiro de yoga ideal

Preferencias de retiro de yoga ideal	
Clima del Lugar Caluroso Clima tropical	Estilo de comida Saludable Rica
Alojamiento Rodeado de naturaleza Lindos paisajes Decoración y arquitectura que resalten	Características del profesor Amabilidad Cercanía Paciencia
Estilo de yoga Vinyasana Restaurativo	Actividades extra Actividades al aire libre Conocer una comunidad local Terapias relajantes
Cantidad de días Un fin de semana o 3 días	Precio del paquete Alrededor de S/.500 día

Fuente: elaboración propia

Luego, se pretendía conocer sus motivaciones y expectativas del retiro. La razón que las llevaría a interesarse por participar de un retiro y/o que esperarían obtener de él. La siguiente tabla muestra los motivos principales.

Tabla 4. Resultado Focus Group - Motivación a asistir a un retiro de yoga

Motivación a asistir al retiro
Relajarse Desconectarse Mejorar salud Experiencia distinta Hacer amigos Pasarla bonito

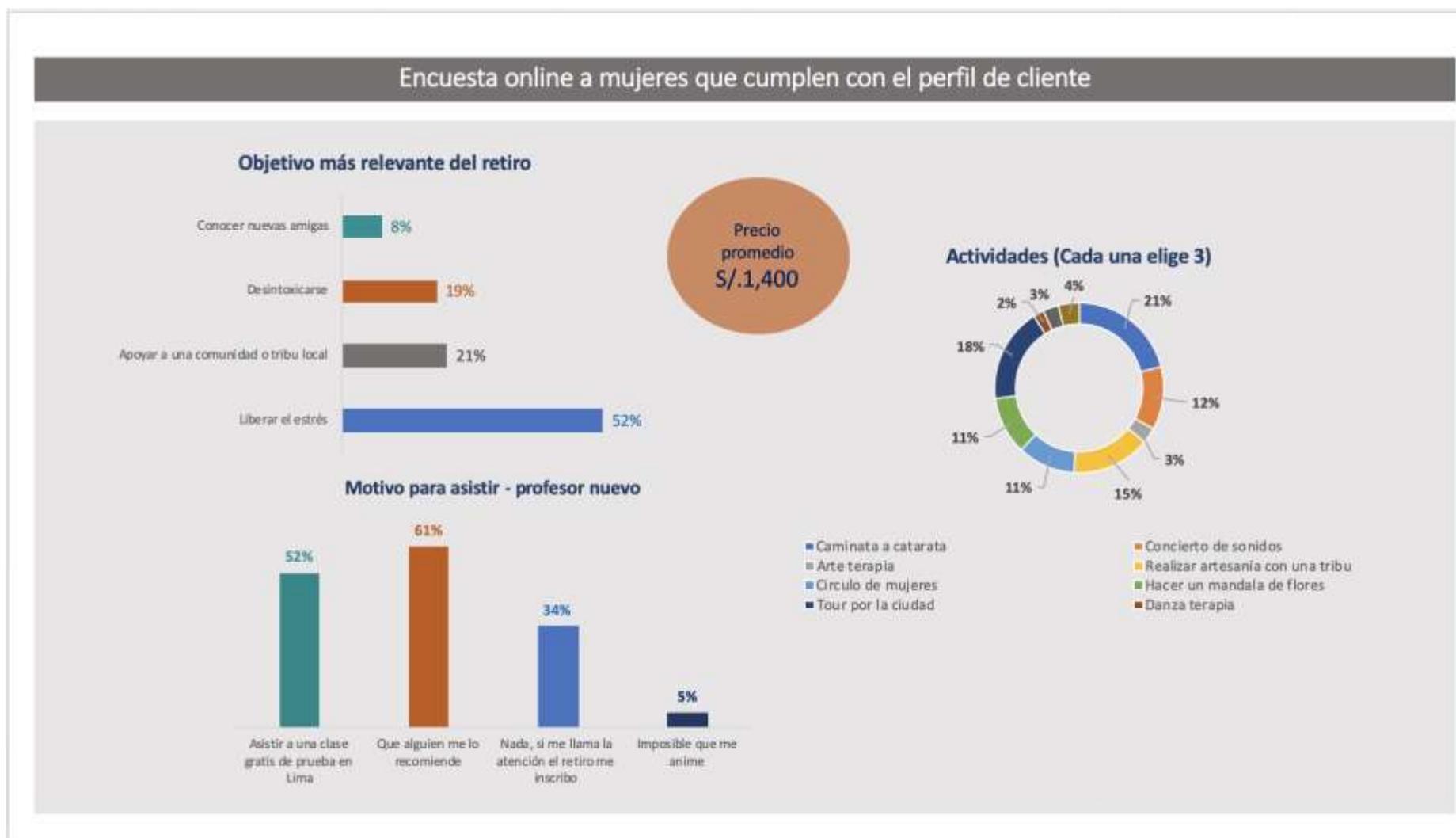
Fuente: elaboración propia

Después vino la encuesta. Se diseñó la encuesta que se muestra en el anexo 6. El objetivo de esta encuesta es validar los resultados de los *focus group*, la aceptación del precio, las diversas actividades que pueden resultar más atractivas y demás elementos clave del retiro.

Esta encuesta se realizó de manera online entre conocidas y referidas que cumplan el perfil del cliente objetivo, esta encuesta se realizó a 50 personas. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta.



Figura 12. Resultados encuesta online para diseño de retiro



Fuente: elaboración propia

Dado que en el *focus group* realizado muchas de ellas mencionan interés por un destino exótico, se comenzó a indagar en destinos de la Selva. Tarapoto resultó el elegido dado su fácil acceso por vía aérea y la disponibilidad de alojamientos con las instalaciones necesarias y la experiencia en el rubro. Este ha sido denominado “Manejo de estrés para mujeres en Tarapoto (MET, por sus siglas)”.

Entre las prestaciones destaca el alojamiento, el local que despunta como favorito es el Chipara manta *lodge*. Como se mencionó anteriormente ofrece el contacto con la naturaleza que se busca y un ambiente rústico que permite vivir una experiencia distinta. Otro motivo para seleccionar a este proveedor es su experiencia en albergar grupos que realizan retiros de yoga. Dado que Yoga suyo aún es nuevo en el mercado el comenzar con proveedores con este conocimiento puede ser de mucha ayuda.

Las clases de yoga serán diarias y se impartirán en dos estilos. “Vinyasa o vinyasana” que es similar a un baile que implica un movimiento coordinado y “restaurativo” que es más suave y terapéutico.

Asimismo, se brindará alimentación completa, las actividades extra involucran contacto con la naturaleza, y técnicas y terapias de relajación. Entre ellas figuran una caminata a una catarata, un concierto de sonidos ancestrales, meditaciones con cuarzos y la elaboración de una artesanía con una tribu local. A continuación, se muestra el cronograma sugerido.

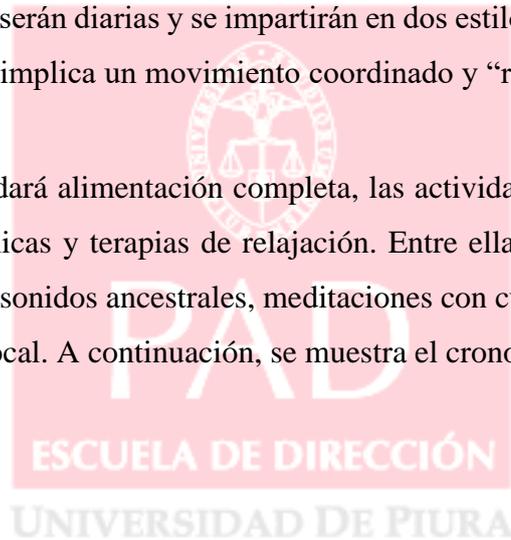


Tabla 5. Cronograma de actividades

Cronograma de actividades			
	Dia 1	Dia 2	Dia 3
8:00 a.m.		Desayuno	Desayuno
9:00 a. m.		Traslado a zona cercana a cataratas	Presentación de comunidad o tribu. Elaboración de artesanía
10:00 a. m.		Caminata a catarata y tour de alrededores	
11:00 a. m.	Traslado del aeropuerto/centro de la ciudad al hotel		
12:00 p. m.	Recibimiento, snacks	Yoga restaurativo al aire libre	Clase de Yoga restaurativo
1:00 p. m.	Almuerzo en el hotel	Almuerzo: picnic con lunch box al aire libre	Almuerzo en el hotel
2:00 p. m.	Tour por Tarapoto	Tertulia de técnicas de manejo de estrés	Ceremonia de Cierre y despedida
3:00 p. m.		Traslado al hotel	Traslado del hotel al aeropuerto
4:00 p. m.		Tiempo libre	
5:00 p. m.	Clase de Yoga Vinyasana	Creación de mandala floral grupal	
6:00 p. m.	Meditación guiada	Meditación guiada	
7:00 p. m.	Cena	Cena	
8:00 p. m.	Círculo de mujeres de mujeres con cristales y flores	Concierto de sonidos	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el precio en este caso será de S/.1,500 por 2 noches (3 días).

3.3 ¿Cómo se difundirá este servicio?

Entre las formas de difusión a utilizar para poder lograr de penetrar a este mercado figuran:

3.3.1 Creación de página web

La página web de la marca tendrá por objetivo:

- Mostrar la marca: la imagen, la historia que contar, las fotos.
- Reseñar la historia de la empresa.
- Brindar información de los retiros y formas de contacto.

3.3.2 Inversión en redes sociales

Se crearán las redes sociales (Instagram y Facebook) de “Yoga Suyo”. Estas plataformas tendrán las funciones de:

- Hacer conocida la marca.
- Ayudar a su posicionamiento.
- Difundir los retiros a través de eventos.
- Educar sobre yoga, nutrición, meditación, turismo, etc.
- Interactuar con el público.
- Brindar información a todos los interesados en participar en los retiros.

Para cumplir con estos propósitos se estandarizarán las publicaciones. Las artes deberán tener los colores de la marca y ser llamativas, predominantemente con imágenes. La frecuencia mínima de publicación semanal será de tres. Algunas artes se usarán como anuncios, herramienta que permite segmentar al público y obtener estadísticas.

También, se mantendrá una constante interacción con el público, se responderán los comentarios y los mensajes enviados en un plazo máximo de 24 horas. En el Facebook *messenger*, se crearán mensajes en automático mencionando que en breve su consulta será respondida. Asimismo, el *WhatsApp business* y el correo electrónico corporativo se vincularán a la página de Facebook, de modo que las personas que lo deseen pueden enviar un mensaje directo.

3.3.3 Comunidades virtuales

Se anunciará cada retiro en comunidades virtuales de yoga como el grupo de Facebook “Perú Yoga” que cuenta con más de 14,000 miembros o “Yoga en Lima y Perú” con más de 8,000 miembros. Asimismo, se anunciará en grupos de viajes como “Viajeros Perú” con más de 32,000 miembros, entre otros. Este tipo de difusión no tiene costo y puede llegar a tener un alcance importante.

3.3.4 Mailing

Se construirá una base de datos con los amigos, familiares, conocidos que luego irá creciendo con los interesados y los clientes. A ellos se les enviará información de lanzamientos, eventos y demás novedades.

3.3.5 Influencers

Se trabajará con *influencers* para poder conseguir mayor difusión. A ellas se les invitará a participar de los lanzamientos de los retiros y se realizará un sorteo de un cupo en el lanzamiento para una de sus seguidoras. El sorteo implicará darle *like* a la página de Yoga suyo y de la *influencer*, etiquetar a tres amigos y compartir la publicación en sus historias. A cambio, se pide a la *influencer* que registre el viaje en sus historias de Facebook e Instagram.

Entre las *influencers* seleccionadas figuran Maud, del blog de Buen Viaje, especialista en viajes que cuenta con cerca de 138 mil seguidores en Instagram y 350 mil en Instagram. Maud podría aportar mucha exposición en los fanáticos de los viajes y de un estilo de vida saludable. Se espera que se vea interesada en participar de la experiencia dado que además de los viajes, es promotora de la vida sana, del contacto con la naturaleza y del apoyo a las comunidades.

Otra *blogger* que sería interesante reclutar es Paloma Derteano, considerada una *random influencer*, dado que no está enfocada en ningún tema en específico. Ella cuenta con 142 mil seguidores en Instagram. Ella cuenta con una personalidad bastante divertida, podría servir para difundir el yoga de una manera más cercana. A través de ella se busca dar a conocer este tipo de negocio a quienes no lo conocen y fomentar un interés por probarlo, introduciendo la marca en la memoria del consumidor.

La tercera sería Fiorella García-Pacheco, del blog “Divina Ejecutiva”, ella cuenta con más de 27 mil seguidores en Instagram y 151 en Facebook. Es además de *influencer*, asesora de imagen de mujeres ejecutivas. Se enfoca en dar consejos para mejorar el aspecto físico de sus seguidores. También incluye temas que abordan aspectos emocionales. Su participación es importante en cuanto se enfoca en las mujeres que trabajan y el retiro le puede interesar ya que practicar una disciplina como el yoga mejora el aspecto físico y ayuda al desarrollo de la inteligencia emocional.

3.3.6 Difusión a conocidos (de boca en boca)

El boca en boca será otro canal empleado, este iniciará con el círculo de contactos del organizador. Los conocidos y amigos a su vez promocionarán los retiros entre sus contactos, y se les contará acerca del negocio.

3.3.7 Clase demostrativa

Para poder lograr que prueben la experiencia se invitará a una clase gratis con el profesor del retiro en el malecón de Miraflores, allí también estará el organizador quién hablará acerca del retiro antes de la clase.

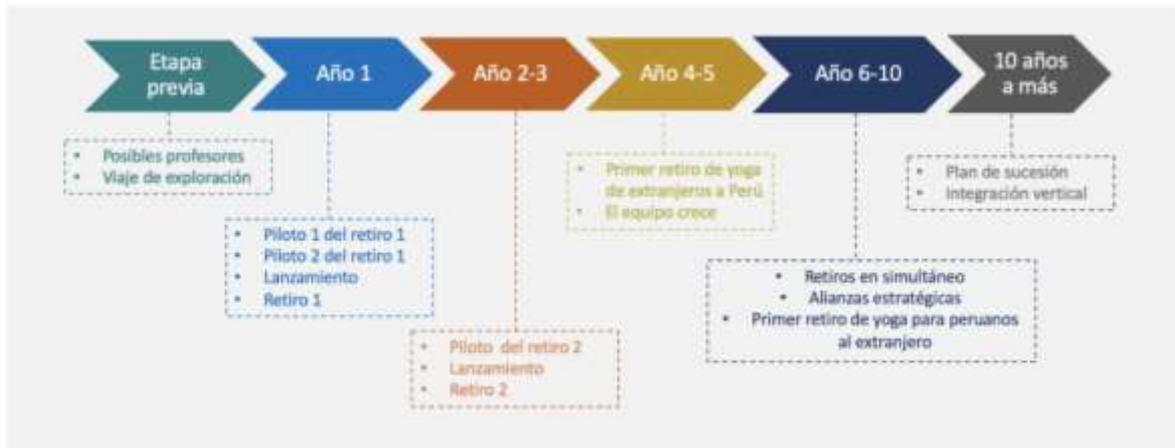
Una vez que te hayan probado la clase, se les solicitará el llenado de una encuesta para evaluar puntos a mejorar. También, se solicitarán los datos personales de los asistentes y su autorización para que reciban información de próximos eventos.



Capítulo 4 El plan para implementar la idea de negocio

A continuación, se brindará un detalle de los principales hitos del plan de implementación proyectados en los primeros diez años del negocio.

Figura 13. Línea de tiempo de los principales acontecimientos



Fuente: elaboración propia

4.1 Etapa previa

Antes del inicio de las operaciones para asegurar la propuesta de valor del negocio ocurrirán algunos acontecimientos:

4.1.1 Definición de posibles profesores

Como ya se ha mencionado antes, un personaje de crucial importancia en un retiro de yoga es el profesor. Por ese motivo, se planea tener preseleccionados a un grupo de 14 profesores antes del inicio de las operaciones. Se seleccionan con anticipación para poder tener el tiempo suficiente para probar el desempeño de la persona elegida previo al retiro. Asimismo, el hecho de que sean varios permite asegurar poder brindar clases de diversos estilos de yoga, poder contar con reemplazos en caso alguno no pueda dictar, y saber que se cuenta con posibles profesores para cuando llegue el momento de aumentar el número de retiros brindados.

Respecto a los estilos dictados, de los 10 se busca que 4 profesores estén especializados en Vinyasana, 4 en Hatha, 2 en restaurativo, 2 en power, 2 en Iyengar y 2 en Acroyoga. Los estilos con 4 profesores son los más populares. La mayoría de estudios brinda mayor cantidad de clases de Vinyasana y Hatha. El primero simula un baile, el segundo requiere permanecer

en una misma postura un determinado tiempo, son estilos antagónicos. Se suele recomendar que las personas que se inician en esta disciplina empiecen con el Hatha yoga ya que es más lento y te facilita la correcta alineación de las posturas. Este sería el estilo ideal para realizar retiros para yoguis y yoguinis con poca experiencia. Sin embargo, tanto el Hatha como el Vinyasana, serán los más utilizados en la mayoría de los retiros dada su gran demanda y su adaptabilidad a diversos temas.

En esta selección se cuenta con intensidades muy distintas, desde el yoga más suave enfocado en relajación (restaurativo) hasta el más fuerte (*power*), que es parecido a una sesión de funcional de un gimnasio. Esto permite proponer retiros con clases de yoga de distintas intensidades. El Iyengar, por su lado, es un estilo que cada vez se practica más en los estudios de yoga grandes, es más exigente. Podría resultar interesante realizar un retiro para yoguis y yoguinis experimentados que quieren profundizar su práctica. También se incluye un estilo como el de Acroyoga que busca practicar posturas y acrobacias, con miras a realizar retiros enfocados en parejas.

La preselección de los instructores se iniciará indagando en las redes sociales. Dos grupos de Facebook se utilizarán para dicho propósito, uno es llamado “Perú Yoga” donde se publicitan clases y accesorios en venta. Otro, es “Profesores de yoga en Perú” que funciona como una especie de directorio de profesores. Se averiguará el perfil de unos 30 profesores de los estilos mencionados, se verificará que cuenten con certificado que los acredite como profesores de yoga con un mínimo de 200 horas. Este es el certificado básico reconocido por la Yoga Alliance, los hay también de 300 y 500 horas. Sin embargo, el de 200 horas es el más común y certifica que se cuenta con el conocimiento de los fundamentos esenciales para poder enseñar.

Luego, el organizador tomará una clase de prueba con cada uno de los 30 profesores, como un alumno regular (en la mayoría de lugares la primera clase o clase de prueba suele ser gratis). Al finalizar la clase se buscará tener una pequeña conversación con el profesor para consultar acerca de alguna postura. Con esta información se evaluará al profesor en base a estos criterios:

- Tono de voz: acorde al tipo de clase, que se escuche y se entienda.
- Estructura de la clase: que evite lesiones y motive.
- Enfoque en alineación de posturas: que las corrija y/o adapte según la persona.
- Interacción con los alumnos: que recuerde sus nombres y les preste atención.
- Conocimiento de la disciplina: que sepa absolver dudas y que domine la técnica.

De estos se seleccionará a los 20 con mejores puntajes. Se les contactará para tener una conversación y explicarles del proyecto de negocio. En esta charla se busca completar los siguientes datos:

- Años de experiencia: deberán tener un mínimo de 3 años.
- Disposición a participar en el proyecto: se descartará a los que no lo estén.
- Disponibilidad de tiempo: deberán tener disponibilidad los fines de semana y ser flexibles.
- Rasgos de personalidad: empático, sociable, sonriente y bueno solucionando problemas. Este criterio se completará con una entrevista y un *test* de personalidad *online*.

Finalmente, se realizará un ranking de los profesores, los 14 con mejor calificación formarán parte del grupo de profesores con el que se contará. A estos se les comunicará que son parte de este grupo y que apenas se diseñe un retiro en cuyo perfil encaje se les llamará

4.1.2 Viaje de exploración

Otro aspecto crucial en el negocio es el viaje de exploración. Luego de haber averiguado y mantenido comunicaciones con diversos proveedores. El organizador viajará a Tarapoto con el fin de utilizar los servicios de los que han sido preseleccionados y definir acuerdos presencialmente. Para esta preselección se utilizará una matriz que evaluará a los proveedores de acuerdo a ciertos criterios. Los criterios que se repiten entre los proveedores de los distintos servicios se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz de alternativas y criterios de proveedores

Proveedor	Experiencia (E)	Amabilidad (A)	Precio (P)	Reputación (R)	Facilidad de contacto (F)
Proveedor 1					
Proveedor 2					
Proveedor 3					
Proveedor 4					
Proveedor 5					
Total					

Leyenda:

E: años de experiencia, A: trato servicial por parte de personal de contacto, R: en base a referencias y reseñas de internet, F: rapidez en atención de requerimientos.

Fuente: elaboración propia

El organizador vivirá la experiencia como un cliente regular. Esto le permitirá conocer a los involucrados, conocer el lugar, detalles del servicio que dan y nivelar las expectativas. Los servicios además de contar con los criterios generales (ver tabla 6). Deben tener características específicas de acuerdo con el rubro, que concuerden con el tema del retiro. Es decir, es importante evaluar estos criterios en cada aspecto:

- Hospedaje: ubicación, limpieza, instalaciones bien cuidadas y decoración.
- Transporte: limpieza, bien cuidado y puntualidad.
- Alimentación: sabor, presentación, origen de insumos y calidad de nutrientes.
- Actividades extra: puntualidad, presentación y dinamismo.

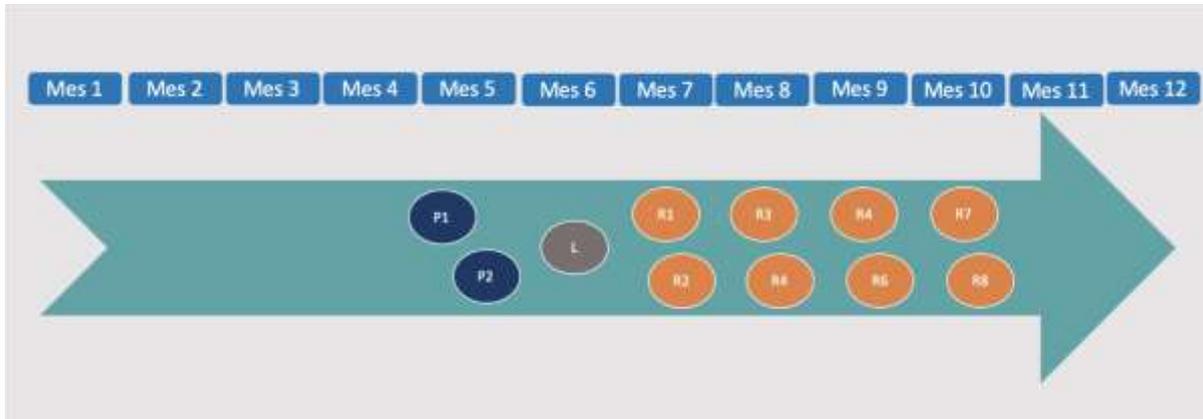
Si los proveedores de algún tipo no cumplen con los estándares, se busca al siguiente en la lista. Así hasta que se encuentre al proveedor ideal. Luego de esto, las habilidades de convencimiento y negociación del organizador se ponen a prueba. Él debe iniciar conversaciones con todos los involucrados y obtener beneficiosos acuerdos.

Este proyecto requiere que los proveedores se conviertan en socios estratégicos, si el primer retiro funciona, esto puede suponer un negocio de 4 años para todos los involucrados - ello debido a que el tiempo de vida de un retiro específico es de 4 años-. Para ello, no solo se exige compromiso sino también precios especiales y facilidades para los retiros del tipo piloto o lanzamiento, en los cuales no se generará ingresos. Según esto, se procederá a firmar contratos con los proveedores para el primer retiro.

4.2 El primer año del negocio

El primer retiro con el que se trabajará todo el primer año es el MET. En Tarapoto de diciembre a abril es época de lluvias, por ende, los retiros se realizarán de mayo a noviembre.

Figura 14. Programación primer año de operación



Leyenda: P: piloto, L: lanzamiento, R: retiro.
Fuente: elaboración propia

El primer año de operación es un año en el que se probará la idea de negocio. Se empezará con dos retiros pilotos. Estos permitirán realizar los ajustes necesarios previos al lanzamiento y finalmente, en este año sólo se realizarán 8 retiros dirigidos al público.

En este primer año no se espera tener beneficios económicos, en cambio se busca probar la idea de negocio, perfeccionar el producto a ofrecer, ganar experiencia y prestigio. Este primer año será de aprendizaje, y de ajustes al producto y a los procesos para exceder las expectativas del cliente. También, de construcción de una marca, con una propuesta distinta. Se busca generar lazos de amistad con nuestras clientas que se mantengan en el tiempo, que haya muchos referidos de boca en boca.

4.2.1 El piloto 1 del retiro 1

Antes de lanzar el retiro se realizará una prueba piloto, se invitará a participar a un grupo de 5 personas conocidas con todos los gastos pagados por cuenta de la empresa. Dada la confianza, las amigas y familiares son el público ideal para poder detectar errores y realizar ajustes.

Ellas a su vez pueden brindar retroalimentación valiosa. También, pueden dar ideas para solucionar algún inconveniente, y para registrar fotos y videos. Asimismo, al vivirlo ellas personalmente serán capaces de contar su experiencia a otros y se verán tan agradecidas que no dejarán de promocionar a la empresa.

Este primer piloto tiene por objetivo general probar el retiro, y entre los objetivos específicos figuran:

- Evaluar desempeño del profesor de yoga.
- Ver si el itinerario necesita algún ajuste (medir tiempos).
- Establecer los mejores lugares para futuras fotografías.
- Detectar posibles riesgos o imprevistos.

“La experiencia de hacer un retiro siempre es linda ...pero claro de cuando en cuando pueden suceder algunos inconvenientes. Por ejemplo, temas de clima, me ha pasado que ha habido lluvias que inundaron algunas habitaciones, o que hemos tenido que cancelar una caminata que teníamos planeada, o que íbamos en un bus al que se le pinchó la llanta... de todo. O gente que a veces incomoda al resto, por ejemplo, un chico que quería hacer yoga en ropa interior y tuve que hablar con él al respecto” (O. Puccio, comunicación personal, 11 de abril, 2020).

Para evaluar el desempeño del profesor se le pondrá intencionalmente frente a una situación inesperada. Ello con el fin de evaluar su capacidad para solucionar problemas y así servir de apoyo para el organizador. Así como su habilidad para ser empático y poder manejar al grupo. Entre los posibles problemas que se le pueden plantear figuran:

- Una alumna sufre una leve lesión durante la práctica de yoga.
- Una alumna no puede hacer casi ninguna de las posturas.

Con los resultados de esta experiencia se realizarán algunas modificaciones. Como se observa en la figura 14 **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** el piloto 1 y 2 se realizan en el mes de mayo. El lanzamiento en junio y los retiros inician en julio. Esto permite tener holgura de tiempo para realizar las modificaciones pertinentes. Asimismo, se contará con más de un mes para poder promocionar el primer retiro.

4.2.2 El piloto 2 del retiro 1

Este segundo piloto contará con la participación de un grupo mayormente nuevo de conocidas. Algunas de ellas podrían repetir la experiencia para poder servir de referente acerca de las mejoras entre la primera y la segunda experiencia.

Al igual que el primer retiro, se les invitara a participar con todos los gastos pagados por parte de la empresa. Este piloto no sólo tiene por objetivo probar el retiro, adicionalmente se

harán modificaciones según lo encontrado en la primera experiencia y se probará el resultado de estas.

Una vez levantadas las observaciones, el retiro queda listo para el lanzamiento.

4.2.3 Lanzamiento del retiro 1

Para el lanzamiento se seleccionará una mezcla de personas *influencers* y conocidas. Las primeras nos ayudarán a promocionar el retiro y las segundas nos servirán para obtener fotos para la publicidad. En esta oportunidad, se llevará al retiro a un fotógrafo profesional.

A todas las asistentes, se les definirá el tipo y paleta de colores de la ropa que deben llevar al viaje con el fin de poder obtener una composición de las fotografías de calidad profesional. Además, las conocidas a invitar se caracterizarán por ser físicamente atractivas y por estar dispuestas a parecer en las fotos de la empresa.

Las *influencers* que se elegirán serán mujeres enfocadas en atraer al público al que el retiro se dirige y que cuenten con muchos seguidores en las redes sociales. Entre ellas, las elegidas serían:

- Maud Gurulian, blogger de viajes “Buen Viaje”
- Fiorella García-Pacheco, blogger de moda enfocada en ejecutivas “Divina Ejecutiva”
- Paloma Derteano, blogger de temas varios

A ellas se las invitará al viaje todo pagado a cambio de promocionar la experiencia en sus redes sociales, y se sortearán tres cupos en el retiro para sus seguidoras, uno para cada una. Ello con el fin de tener mayor difusión en redes sociales, aumentar el número de seguidores y hacer la oferta más atractiva para que las *influencers* se vean más tentadas a aceptar. Cabe resaltar, que ellas no aparecerán en la publicidad de la empresa.

4.2.4 El primer retiro 1

La difusión generada por las *influencers* y las conocidas, sumada a la inversión en redes sociales para difundir el evento deberían traer consigo el interés de algunas personas. El primer contacto con la empresa debería ser a través de las redes sociales o correo electrónico, en el que las interesadas solicitan más información.

En ese momento se brinda la información solicitada y se les invita a participar de una clase demostrativa al aire libre. Con esto se busca que las personas prueben el servicio, en especial la clase de yoga. Se las invita a una clase bajo la puesta de sol en el malecón de Miraflores. Antes de la clase, las recibe la organizadora, las organiza en un círculo donde les

habla brevemente de los beneficios del retiro. Acá de nuevo se pone a prueba la capacidad de persuasión del organizador.

Luego de la clase se les invitara a las interesadas a dejar sus datos de contacto. En este proceso se espera reclutar al menos 7 personas para poder cubrir el número mínimo de participantes para el primer retiro.

Los que deseen anotarse deben separar su cupo depositando el 50% del costo del retiro, sin posibilidad de devolución en caso no puedan asistir. Un día antes del retiro se debe abonar el otro 50% del retiro para poder participar. A los inscritos se les entregará un documento que contiene las reglas de conducta, las recomendaciones de clima, vestimenta y seguridad, el itinerario del viaje y los datos de contacto del profesor y del organizador.

Asimismo, el organizador se encuentra en constante contacto con los inscritos desde antes del viaje. Este llevará un registro de todos los datos de cada participante. Es necesario conocer los detalles de su vuelo que no estará incluido en el precio. Así mismo, conocer sus preferencias o restricciones alimentarias para coordinarlas con el proveedor de alimentos. En el registro también figuran datos como su profesión, familia, etc. Esta es información recopilada de manera informal, a través de las comunicaciones de coordinación. Estos datos resultan de gran importancia para poder servir como temas de conversación con las asistentes, y así generar cercanía y un futuro lazo de amistad con el grupo.

Durante el retiro el organizador se apoyará en los proveedores seleccionados, el que será su principal apoyo será el profesor. Ambos viajarán juntos. Una vez que lleguen al destino coordinarán con el grupo el lugar de encuentro. Las actividades se llevarán a cabo según el programa establecido y en caso de algún inconveniente, se aplicará el criterio y la creatividad del organizador.

Al finalizar el retiro se les pedirá completar una encuesta y a algunas se les pedirá grabar su testimonio del retiro para usarlo en las redes sociales de la empresa.

4.3 El segundo y tercer año del negocio

En estos meses se llevarán a cabo 70 retiros y se lanzarán dos nuevos productos, uno cada año. Durante el segundo año se espera adicionar un nuevo tipo de retiro, ahora se realizarán dos retiros distintos a lo largo del año. El MET se seguirá realizando de mayo a noviembre, y el nuevo retiro se realizará de diciembre a abril. Probablemente en un destino cuya temporada de calor coincida con estos meses, como las playas del norte o Paracas.

Para este segundo retiro la actividad de promoción se vuelve crucial. Se invertirá en mucha publicidad a través de las redes sociales y bastante envío de correos electrónicos para

poder seguir difundiendo el servicio y llegando al público objetivo. El objetivo de este año es empezar a hacer conocida la marca y ganar seguidores en las redes sociales.

Ahora se espera que la marca empiece a sonar entre los practicantes de yoga. Asimismo, se espera llegar a tener 5,000 seguidores en Facebook e Instagram. Se espera haber llegado a los 780 asistentes a los retiros.

Los hitos de estos años son el piloto del segundo retiro, su lanzamiento y la puesta en marcha del segundo retiro.

En el tercer año se incluirá otro retiro adicional (tercer retiro), este se llevará a cabo los mismos meses que el MET. Sin embargo, no se darán en el mismo momento. El MET se realiza las primeras y terceras semanas del mes. Este nuevo retiro se realizará las segundas y cuartas semanas del mes. Esto supone un reto importante, ya que la empresa debe ser capaz de cubrir los cupos de dos retiros distintos en fechas cercanas.

4.3.1 El piloto del retiro 2

Antes de hacer el nuevo retiro se utilizará la base de datos de ex clientas y conocidas para conocer su opinión sobre el nuevo producto a lanzar. Se harán en un principio *focus groups* para armar el tema y las actividades. Luego, este se validará a través de una encuesta.

Luego el organizador viajará en un viaje exploratorio para vivir la experiencia de los distintos proveedores preseleccionados. Este viaje al igual que el retiro piloto se realizarán siempre antes de un lanzamiento, convirtiéndose en una política de la empresa.

Una vez cerrados los contratos, se realizará el piloto. Este al igual que los llevados a cabo para el primer retiro, estarán compuestos de amigas y familiares.

4.3.2 El lanzamiento del retiro 2

Este segundo lanzamiento también involucraría a algunas *bloggers* y conocidas. Si con las *influencers* del primer retiro se consiguió suficiente promoción y buenas relaciones, lo más probable es que se continúe trabajando con las mismas.

Acá también se sortearán tres cupos entre los seguidores de las *influencers*, y también se realizará una sesión de fotos profesional.

4.3.3 El retiro 2

Al igual que para el retiro 1, todas las personas que soliciten información serán invitadas a una clase demostrativa en el malecón. Lo único que se adiciona es el testimonio de algunas

de las asistentes del primer retiro, algunas amigas pueden contar sus anécdotas tratando de influir positivamente en la decisión del cliente.

Se realiza mucho seguimiento a los horarios de vuelos de las participantes y se trata de conocerlas mucho antes y durante el retiro, con el fin de forjar un vínculo de amistad.

4.4 El cuarto y quinto año del negocio

Durante el cuarto año se añade un nuevo retiro, con este la cartera de productos sería de cuatro. El nuevo retiro tendrá el desafío de apuntar hacia un nuevo segmento de mercado, hacia el turista extranjero que visita el país.

En el quinto año se incluirá otro retiro adicional, este estará enfocado en el público objetivo peruano con el que se ha venido trabajando desde el inicio del negocio (mujeres adultas jóvenes de entre 28 y 43 aficionadas al yoga, profesionales, con trabajos exigentes, que gustan de viajar, de vivir un estilo de vida saludable y les importa impactar con sus acciones en la vida de otros). En estos primeros 5 años, se llegará a los 200 retiros. Tras 5 años en el mercado, la marca ya se encuentra establecida entre los aficionados al yoga e incluso entre los que gustan viajar.

4.4.1 Primer retiro de yoga en el extranjero

En este retiro el canal y la forma de promoción cambia. Ahora se optará por utilizar las páginas especializadas como “*Book Yoga Retreats*”. Una página mundialmente conocida como plataforma para promocionar retiros de yoga a nivel mundial. Asimismo, se utilizará la página de *Tripadvisor*, *Booking*, y demás páginas enfocadas en viajes que sean las más utilizadas en ese entonces.

Al tratarse de un retiro para extranjeros, este se dictará en idioma inglés y será multi sede. Los lugares para visitar serán las ciudades más turísticas del Perú como son Cusco, Arequipa, Puno, Ica, etc.

Adicionalmente, existirá la opción de participar sólo en cierta parte del retiro. Así los integrantes de cruceros o turistas que sólo desean cierta parte de la experiencia tengan la opción de acoplarse.

4.4.2 El equipo crece

En el cuarto año empiezan las contrataciones de nuevo personal, entre ellos:

- Organizador (2).
- Ejecutivo de Finanzas (1).

El organizador es el cuello de botella, para poder crecer se necesita contar con otra persona para poder realizar más retiros. Además, el gerente debe empezar a centrarse en temas estratégicos y dejar las funciones de organización y acompañamiento de retiros. Por dicho motivo se contratarán dos personas para ese cargo, quienes al principio acompañarán al gerente en algunos retiros y luego poco a poco se irán haciendo cargo al 100%.

El ejecutivo de finanzas podría ser el contador, quien pasa a formar parte de la empresa y así poder contar con diversos análisis numéricos.

4.5 Del quinto al décimo año del negocio

En estos años el negocio se plantea varios retos, ahora se lanzan retiros en simultáneo, se generan alianzas estratégicas y se hacen retiros de yoga en el extranjero para peruanos.

4.5.1 Lanzando retiros en simultáneo

Este hito es un reto importante, de ahora en adelante la organizadora no será capaz de estar físicamente presente en todos los retiros. Empieza la labor de delegación de este rol en algunos retiros.

4.5.2 El equipo sigue creciendo

Se incorpora otro puesto:

–Ejecutivo de Marketing (1).

Persona encargada de la parte comercial y del marketing de los distintos retiros.

4.5.3 Alianzas estratégicas

Se generan alianzas estratégicas con centros de yoga en el extranjero, con profesores internacionales, con sedes de retiros de yoga, cruceros, etc.

Existen muchos cruceros, cuyos clientes tienen interés en los *tours wellness*, que arriban en los puertos de Callao y Matarani (D. Chumbez, comunicación personal, 27 de enero, 2020). Se podría buscar generar alianzas con ellos para trasladar a sus clientes a que participen del retiro los días que el crucero continúa en tierra o mientras este va hacia otro puerto dentro del país.

4.5.4 Primer retiro de yoga de peruanos al extranjero

Un retiro más ambicioso que contará con un equipo más grande y bilingüe. Este retiro exige contar con socios locales en el país de destino, una logística que incluya la coordinación de rutas aéreas y plantear un retiro de mayor duración.

4.6 Lo que ocurrirá después del décimo año del negocio

Se iniciará la integración vertical hacia atrás creando un lugar creado para ser sede de retiros de yoga tanto de Yoga Suyo como de otros organizadores de yoga. Asimismo, se iniciará el plan de sucesión de la gerencia general. Se formará al próximo gerente general quién liderará el negocio en esta nueva etapa.



Capítulo 5 El equipo que necesito para implementar el plan.

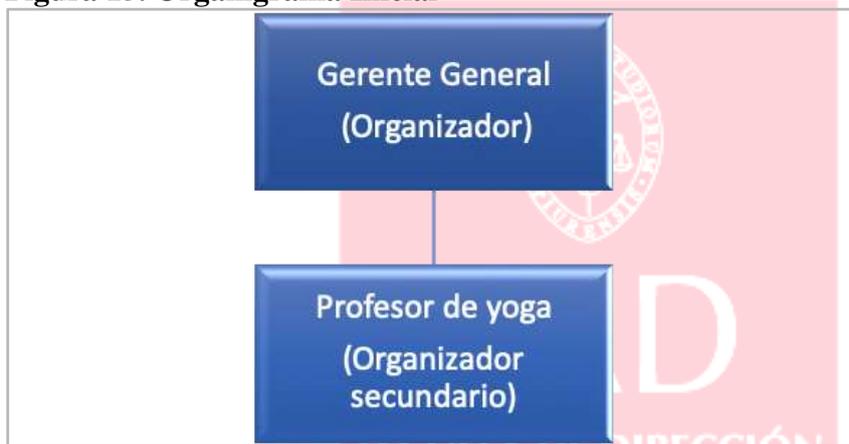
5.1 Personal necesario para el primer año del negocio

Al principio las personas que están involucradas son:

- el organizador del retiro, que es también el gerente general (1).
- el profesor de yoga (1).

Además de todos los proveedores que no son parte de la organización, pero tienen un rol crucial en el servicio. A continuación, se muestra el organigrama inicial de la empresa.

Figura 15. Organigrama Inicial



Fuente: elaboración propia

5.1.1 El gerente general

Perfil:

Respecto a los requisitos académicos y la experiencia profesional, se requiere que cuente con el siguiente perfil:

- Bachiller o Titulado en carreras de negocios.
- MBA.
- Manejo de Office a nivel avanzado.
- Inglés avanzado.
- Experiencia mínima de 2 años en labores de administración.
- Experiencia mínima de 2 años en el área de ventas.

Asimismo, es necesario que esta persona conozca acerca del yoga, de preferencia que esté certificado como profesor y que haya asistido a retiros de yoga. También se busca que sea capaz de realizar coordinaciones eficientes, de negociar, de vender el servicio, de solucionar problemas y de generar empatía con el grupo.

Funciones:

Entre sus principales funciones destacan:

- Velar por la rentabilidad del negocio.
- Armar el lanzamiento de nuevos retiros y toda la labor pre operativa que ello implica (negociar con proveedores, realizar la investigación de mercado, diseñar los retiros, etc.).
- Organizar y ejecutar de manera eficiente cada retiro.
- Coordinar el diseño de artes, realizar eventos, manejar redes sociales, etc.
- Reclutar, seleccionar, capacitar, entre otros.

5.1.2 El profesor

El profesor de yoga se contratará para cada retiro, se busca que no sea un profesor muy conocido. Es necesario que sea bueno en lo que hace pero que aún no posea una gran fama ya que terminaría siendo muy costoso y tendría una imagen ya establecida en la mente del consumidor. Lo cual restaría protagonismo a la imagen de la empresa y no acataría los lineamientos de vestimenta y trato establecidos.

El organizador es el encargado de buscar al profesor adecuado para un determinado retiro en la lista preseleccionada de profesores que se armó al inicio del negocio. Esta pre selección incluye investigar su perfil a través de redes sociales y grupos de Facebook, tomar clases con él (ella), y conocerlo a través de conversaciones y entrevistas.

Perfil:

Respecto a los requisitos académicos y la experiencia profesional, se requiere que cuente con lo siguiente:

- Certificado de profesor respaldado por la Yoga Alliance (mínimo 200 horas).
- Experiencia de 3 años como profesor de yoga.
- Experiencia dirigiendo grupos.
- Inglés avanzado.

Asimismo, entre sus habilidades blandas debe destacar la empatía, apertura, amabilidad, paciencia y capacidad de solucionar problemas. Se busca que tenga siempre un trato cordial, cercano y a la vez profesional con las alumnas. Todas estas habilidades son necesarias para propiciar la conexión con el público objetivo y que pueda ser capaz de coliderar el retiro.

Funciones:

Entre sus principales funciones destacan:

- Dar clases de yoga durante el retiro
- Coliderar el retiro
- Dar clase de yoga al aire libre en la etapa del lanzamiento
- Apoyar en la promoción del retiro

5.2 Contratación de personal vinculada con la ampliación del negocio

Al principio el gerente general estará a cargo de muchas funciones. A medida que la empresa vaya creciendo se van adicionando personas que van absorbiendo parte de esas funciones.

Figura 16. Organigrama ampliado



Fuente: elaboración propia

5.2.1 El Organizador

Perfil:

Respecto a los requisitos académicos y la experiencia profesional, se requiere que cuente con lo siguiente:

- Bachiller o Titulado en carreras de negocios.
- Manejo de Office a nivel avanzado.
- Inglés avanzado.
- Experiencia mínima de 2 años en labores de administración y/o ventas.

Asimismo, es necesario que esta persona conozca acerca del yoga, y que haya asistido a retiros de yoga. También se busca que sea capaz de realizar coordinaciones eficientes, de negociar, de vender el producto, de solucionar problemas y de generar empatía con el grupo.

Funciones:

Entre sus principales funciones destacan:

- Realizar el lanzamiento de nuevos retiros y toda la labor pre operativa que ello implica (negociar con proveedores, investigar el mercado, diseñar los retiros, etc.)
- Organizar y ejecutar de manera eficiente cada retiro.

5.2.2 Ejecutivo de Finanzas

Perfil:

Respecto a los requisitos académicos y la experiencia profesional, se requiere que cuente con lo siguiente:

- Bachiller o Titulado en carreras de negocios.
- Manejo de Office a nivel avanzado.
- Manejo de estados financieros y proyecciones financieras.
- Experiencia mínima de 2 años en labores de finanzas.

Se espera que esta persona sea capaz de trabajar en equipo, organizado, y tenga facilidad para realizar constantes coordinaciones.

Funciones:

Entre sus principales funciones destacan:

- Elaborar proyecciones financieras.
- Revisar estados financieros elaborados por el contador.
- Controlar el presupuesto de gastos.
- Monitorear rentabilidad y proponer ajustes.

5.2.3 Ejecutivo de marketing

Perfil:

Respecto a los requisitos académicos y la experiencia profesional, se requiere que cuente con lo siguiente:

- Bachiller o Titulado en carreras de negocios.
- Manejo de Office a nivel avanzado.
- Manejo de Photoshop, Illustrator, etc.
- Inglés avanzado
- Experiencia mínima de 2 años en el área de marketing.

Además, se busca que sea una persona proactiva, creativa y elocuente.

Funciones:

Entre sus principales funciones destacan:

- Realizar investigación de mercado
- Diseñar las artes
- Realizar eventos
- Manejar redes sociales.
- Contactar y monitorear a *influencers*
- Hacer seguimiento a la competencia.

Estructura de remuneración salarial y forma de empleo

En los primeros años al profesor y al gerente se les pagará por retiro realizado, y se les contratará por recibo por honorarios. Al profesor y al organizador se les pagará S/.1000 por un retiro de 3 días. Los gastos de alimentación, pasaje aéreo, hospedaje y actividades extra serán cubiertos por la empresa.

Clima laboral

Al ser este un negocio de viajes y de yoga, el retiro prototipo puede llegar a convertirse en el equivalente a la “fiesta de la empresa”. Una vez al año uno de estos viajes incluirá a todo el personal de la empresa junto. Motivo para probar el producto, conocerse en otra faceta, fomentar una vida saludable en todo el equipo y relajarse.

5.3 Servicios subcontratados

5.3.1 Servicios legales

Para iniciar la operación se requerirá contar con el servicio de una notaría o del “Instituto Peruano para la formalización y capacitación de las micro y pequeña empresa” para la constitución de la empresa. La empresa se constituirá como una sociedad anónima cerrada.

Asimismo, se ha considerado realizar el registro de la marca en Indecopi al inicio de la operación. Ello debido a que se plantea que “Yoga Suyo” llegue a ser una marca cada vez más conocida y para poder tener la seguridad de invertir en ella es necesario registrarla. Este proceso demora alrededor de 6 meses y existe la posibilidad que Indecopi deniegue el nombre. Sin embargo, para mitigar dicho riesgo se realizó una búsqueda fonética en el portal de Indecopi (Ver anexo 8). En la categoría de organización de viajes (Categoría 39) no existen marcas similares, por lo tanto, es probable que la marca esté disponible.

Los costos de estos servicios se detallan a continuación:

Tabla 7. Costos de servicios legales

Concepto	Monto	Detalles	
Registro de marca	S/534.99	Clase: 39, N° de base: 390050, Productos y servicios NCL (11-2017): Organización de viajes turísticos	
Creación de Empresa	S/. 360.00	<u>Incluye:</u> Reserva de Nombre (Razón Social o Denominación – SUNARP). Estatutos de la Empresa. Escritura Pública ante Notario. Trámite Número de R.U.C. (SUNAT). Trámites de Inscripción Registral SUNARP.	
		S/150.00	Costos Registrales
		S/48.00	Costo de presentación
		S/28.00	Nombramiento del Gerente General.
		S/20.00	Biométrico (Verificación de Firma).
		S/10.00	Legalización de carta autorización de recepción de documentos por Notaría
Total		S/790.99	

Fuente: Plataforma única del estado peruano (2020) e Instituto Peruano para la formalización y capacitación de las micro y pequeña empresa (s. f.).
Elaboración propia

5.3.2 Contador

Durante el primer año la contabilidad la llevará un contador subcontratado por la empresa. Sin embargo, a partir del cuarto año se buscará que este personal sea parte de la empresa. Además de estar encargo de elaboración de estados financieros y la declaración de impuestos. Él se encargará realizar los presupuestos, apoyar en control de gastos y de la gestión en general.

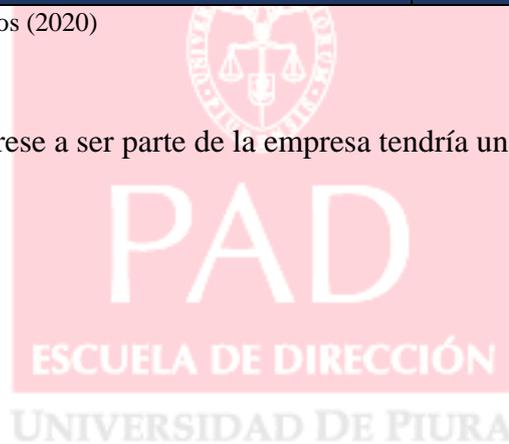
Los costos referenciales de este servicio se detallan a continuación:

Tabla 8. Costos de contador a través de la subcontratación

Concepto	Monte
Contabilidad completa y planilla	S/600.00
Declaración jurada anual del impuesto a la renta	S/300.00
Total	S/900.00

Fuente: De la Cruz y Asociados (2020)
Elaboración propia

Luego, cuando ingrese a ser parte de la empresa tendría un sueldo inicial de S/. 2,500.



Capítulo 6 Aspectos financieros

6.1 Los números del primer retiro de Yoga

Primero, se buscó tener una referencia de cuáles son los márgenes obtenidos en este mercado. Esto permitiría saber cuán rentable podría llegar a ser esta idea de negocio. Para ello era necesario tener información muy especificada de cada retiro. Para obtener ese nivel de detalle no es suficiente con la información que los organizadores publican en las redes sociales, se requiere tener más detalles.

Debido a ello, se optó por usar otra fuente de información, en este caso una plataforma conocida mundialmente por practicantes de yoga llamada “*Book Yoga retreats*”. Acá miles de personas, en su mayoría profesores y academias publican sus retiros de yoga brindando mucho detalle del programa. Entre los aspectos que detallan figuran el itinerario, la formación y experiencia del profesor, la locación, el tipo de alimentación, las fechas, el precio, entre otros.

Dada la fama internacional del portal, los retiros llevados a cabo en Perú publicados en esta web están enfocados en atraer público extranjero. Es debido a ello que Cuzco termina siendo el destino más popular.

De los retiros encontrados en Cuzco se seleccionaron cinco que tenían distintas características, entre ellas plazos, precios, actividades, etc-**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** ver anexo 2-. Esta selección nos permite observar la diversidad de retiros que podemos encontrar en el mercado. En el se elaboró un listado de los elegidos.

Dentro de este grupo se pudo observar que la opción 3 contaba con el detalle suficiente para poder realizar un análisis de los costos preciso. Este se detalla en el anexo 9. El margen de este retiro enfocado en extranjeros es de 62%. Cabe resaltar que en este retiro el profesor de yoga es el organizador del retiro, por ende, la ganancia es suya.

Luego, se buscó tener una referencia de cuánto es el margen de un retiro enfocado en público peruano. Para ello se aprovechó que “*Beyond Time Yoga*” iba a llevar a cabo un retiro y se le solicitó información del mismo al organizador. Este iba a ser realizado en el Chipara Manta Lodge. Con esta información, se realizó un análisis de los costos. En el anexo 10 se observa que el margen fue de 55%.

Con esto en mente y con el nicho de mercado seleccionado, se empezaron a evaluar las diversas ciudades de la selva que podrían brindar el ambiente exótico que salió en el *focus group*. Uno de los *lodges* más populares para realizar retiros de yoga se encuentra en Tarapoto (Chipara manta). Tarapoto llegó a ser la ciudad elegida debido a que este proveedor no sólo

contaba con las instalaciones necesarias, sino también con la experiencia. Pieza clave con la que, actualmente, Yoga Suyo no cuenta.

Chirapa manta nos permite realizar el retiro en sus instalaciones siempre y cuando se cubra con un mínimo de 7 personas. La capacidad máxima del alojamiento es de 17 personas incluyendo al organizador y al profesor. Un aspecto favorable es que el hotel no cobra el alojamiento del organizador del retiro. Para el análisis de costos del retiro MET, se incluyeron las actividades que salieron como favoritas en las encuestas. Así como los costos variables y fijos propios del retiro.

Así, siguiendo el mismo criterio del hospedaje - años de experiencia-. Se conservó con otros proveedores en Tarapoto y se obtuvo información de precios de los insumos, materiales, actividades, etc. A continuación, se muestra el costeo del retiro MET.



Tabla 9. Costeo Retiro Mujeres en Tarapoto

Costos Retiro: "Manejo de estrés para mujeres en Tarapoto"

Costos variables:					
Alojamiento :	Precio	Cantidad	Total alojamiento:		
Noche de alojamiento	S/ 100.00	2	S/ 200.00		
Alimentación	Precio	Cantidad	Total alimentación		
Almuerzo	S/ 25.00	1	S/ 25.00		
Cena	S/ 15.00	2	S/ 30.00		
Desayuno	S/ 12.00	2	S/ 24.00		
Lunch box	S/ 50.00	1	S/ 50.00		
Bolso	S/ 3.00				
Servilleta	S/ 3.00				
Chocolate en barra	S/ 15.00				
Jugo natural	S/ 8.00				
Fruta tropical	S/ 5.00				
Sanguche	S/ 16.00				
Actividades	Precio			Cantidad	Total tickets
Visita de comunidad	S/ 80.00			1	S/ 70.00
Concierto de sonidos	S/ 30.00	1	S/ 30.00		
Tour por Tarapoto	S/ 70.00	1	S/ 70.00		
Caminata a catarata y tour	S/ 70.00	1	S/ 70.00		
Otros	Precio	Cantidad	Total kits		
Corona de flores naturales	S/ 20.00	1	S/ 20.00		
Cristales	S/ 15.00	2	S/ 30.00		
Bolso para mat	S/ 30.00	1	S/ 30.00		
Total costos variables			S/ 649.00		

Margen de contribución:			
	Precio	Costo	Margen
Margen de contribución por persona	S/ 1,400.00	S/ 649.00	S/ 751.00
Margen de contribución para 7 personas (mínimo)	S/ 5,257.00		
Margen de contribución para 10 personas (promedio)	S/ 7,510.00		
Margen de contribución para 15 personas (máximo)	S/ 11,265.00		

Costos Retiro: "Manejo de estrés para mujeres en Tarapoto"

Costos fijos del retiro	
Instructor de yoga (también encargado de codirigir el retiro)	S/ 1,000.00
Organizador	S/ 1,000.00
Ticket de avión de instructor y organizador	S/ 400.00
Alimentación instructor y organizador	S/ 258.00
Traslados aeropuerto - hotel- aeropuerto (mini bus para 20)	S/ 280.00
Costo actividades extra instructor y organizador	S/ 480.00
Hospedaje instructor	S/ 200.00
Hospedaje organizador	S/ -
Pétalos de flores	S/ 30.00
Publicidad en redes sociales	S/ 600.00
Artes gráficas del evento	S/ 400.00
Total Costos Fijos	S/ 4,648.00

Total margen o utilidad con 7 personas (mínimo)	S/ 609.00
Total margen o utilidad con 11 personas (promedio)	S/ 2,862.00
Total margen o utilidad con 15 personas (máximo)	S/ 6,617.00

Fuente: Beyond Yoga Retreats (s. f.)
Elaboración propia

Como se observa se obtiene un margen de 54%, porcentaje similar al de la competencia. Asimismo, dependiendo de la cantidad de personas que se consiga la utilidad varía. El número mínimo que solicita el hotel para poder separar el local son 7 personas, el cual implica un margen de S/.609. El número máximo que puede albergar el alojamiento por un tema de capacidad es de 15 personas (sin considerar al organizador y al profesor), siendo la utilidad S/.11,265. El número promedio entre 7 y 15, es 11 personas, que implican una ganancia de S/.2,862.

El primer año se planea realizar sólo el retiro MET. En ese momento aún no se contará con suficiente experiencia, es un año para probar y aprender. Por ende, se comenzará llevando a cabo pocos retiros. Si a ello se le suma el hecho que entre diciembre y abril es temporada de lluvias en la Selva. El clima no es propicio para realizar viajes. Es así que dicho año sólo se plantean 8 retiros (ver programación de retiros en la Tabla 10).

6.2. Proyecciones asociadas con la ampliación del negocio

Como se mencionó anteriormente, a medida que pasen los años se irán añadiendo nuevos retiros. De este modo la empresa va ampliando la variedad de retiros que ofrece a medida que

va ganando experiencia. De este modo no sacrifica la calidad de la experiencia por tener un abanico de retiros desde el inicio. Asimismo, los retiros durarán, en promedio, cuatro años. Esta innovación constante hace que la marca se renueve y se mantenga atractiva hacia sus clientes.

A continuación, se detalla la programación de retiros para los próximos 10 años.



Tabla 10. Programación de retiros de los próximos 10 años

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
P L R	Retiro 1 (MET)	2 1 8	14	14	8						
P L R	Retiro 2		1 1 10	20	20	10					
P L R	Retiro 3			1 1 12	22	22	12				
P L R	Retiro 4				1 1 10	20	20	10			
P L R	Retiro 5					1 1 10	20	20	10		
P L R	Retiro 6						1 1 10	20	20	10	
P L R	Retiro 7						1 1 10	20	20	10	
P L R	Retiro 8							1 1 10	20	20	10

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
P L R	Retiro 9							1 1 10	20	20	10
P L R	Retiro 10								1 1 10	20	20
P L R	Retiro 11								1 1 10	20	20
P L R	Retiro 12									1 1 10	20
P L R	Retiro 13									1 1 10	20
P L R	Retiro 14										1 1 10
P L R	Retiro 15										1 1 10

Nº Pilotos	2	1	1	1	1	4	2	2	2	2
Nº Lanzamientos	1	1	1	1	1	4	2	2	2	2
Nº Retiros	8	24	46	60	62	92	130	150	140	120

Leyenda: P: piloto, L: lanzamiento, R: retiro.

Fuente: elaboración propia

Por un tema de temporalidad pareciera que la cantidad de retiros va disminuyendo a partir del año 9. Pero eso no es así, sólo se ve así porque sólo se abarcan diez años y cada retiro tiene una duración de cuatro años.

Para proyectar se decidió optar por un plazo de 5 años y asumir una la cantidad promedio de personas por retiro de 10. También, se consideró que Yoga Suyo ofrecerá retiros a peruanos y con los años a extranjeros, estos segundos tendrán una mayor duración. Motivo por el cuál tanto el costo fijo como el variable del retiro se incrementan en 20% y el precio en 40%.

Así, como el cada retiro tiene su costo fijo, la empresa también tiene su costo fijo (ver Tabla II). A este último se le añaden algunos gastos para obtener el total de gastos administrativos. Entre ellos, los gastos por renovación de ropa del organizador y del profesor, *mats* y demás implementos para la clase y los obsequios con el logo de la empresa que se otorgan en cada retiro. También figuran los gastos de nuevos lanzamientos – viaje de exploración, prototipo y lanzamiento. Así como los gastos iniciales de redes sociales, el gasto por registro de marca y creación de la empresa en el primer año.

Tabla 11. Costos fijos del retiro y gastos anuales indirectos

Costos fijos del retiro
Instructor de yoga (también encargado de codirigir el retiro)
Organizador
Ticket de avión de instructor y organizador
Alimentación instructor y organizador
Traslados aeropuerto - hotel- aeropuerto (mini bus para 20)
Costo actividades extra del instructor y organizador
Hospedaje instructor
Hospedaje organizador
Pétalos de flores
Publicidad de redes
Artes gráficas del evento

Gastos anuales indirectos (independiente del retiro)
Contabilidad completa y planilla
Declaración jurada anual del impuesto a la renta
Inversión en redes sociales y publicidad

Fuente: elaboración propia

Entre los supuestos que se utilizaron para proyectar los estados financieros figuran:

- Personas por retiro:10
- Cantidad de retiros según programación de Tabla 10

- Costos y precio de retiro según costos de retiro MET (Tabla 9 **Tabla 9**)
- Costos de retiros para extranjeros 20% más caros que los enfocados en peruanos
- Precio retiro enfocado en peruanos 40% más caro que retiro MET
- No hay activos fijos
- Los implementos de yoga tienen una vida útil de dos años
- La tasa de reparto de dividendos es del 5%.

Tabla 12. Supuestos preliminares para la proyección

Cantidad promedio de persona por retiro			10
---	--	--	----

	Unitario	Total
Precio unitario del retiro (para peruanos)	S/ 1,400	S/ 14,000
Costo variable unitario del retiro (para peruanos)	S/ 649	S/ 6,490
Costo fijo del retiro (para peruanos)		S/ 4,648

40%	Precio unitario del retiro (para extranjeros)	S/ 1,960	S/ 19,600
20%	Costo variable unitario del retiro (para extranjeros)	S/ 779	S/ 7,788
20%	Costo fijo del retiro (para extranjeros)		S/ 5,578

	2022	2023	2024	2025	2026
Contabilidad completa y planilla	S/600.00	S/600.00	S/600.00	S/2,500.00	S/2,500.00
Declaración jurada anual del impuesto a la renta	S/300.00	S/300.00	S/300.00	S/300.00	S/300.00
Artes, redes sociales, eventos, etc.	S/6,000	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00	S/6,000.00
Costo fijo de la empresa	S/ 6,900	S/ 6,900	S/ 6,900	S/ 8,800	S/ 8,800
Pagos adicionales	S/ 6,916				
Inversiones:	S/ 7,995	S/ 2,400	S/ 10,620	S/ 4,800	S/ 18,615
	S/ 915	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 915
	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 2,700	S/ 3,600	S/ 4,500
	S/ 600	S/ 600	S/ 900	S/ 1,200	S/ 1,500
	S/ 4,680		S/ 7,020		S/ 11,700
Gastos asociados a nuevos retiros*	S/ 27,350	S/ 19,060	S/ 19,060	S/ 19,060	S/ 19,060

*Lanzamiento, prototipo y viaje de exploración

	2022	2023	2024	2025	2026
Número de retiros	8	24	46	60	62
Público peruano	8	24	46	50	42
Público extranjero	-	-	-	10	20
N° Pilotos	2	1	1	1	1
N° Lanzamientos	1	1	1	1	1
	80	240	460	600	620

Fuente: elaboración propia

Luego, se elaboró la proyección de los Estados financieros de pérdidas y ganancias, y el balance general.

Tabla 13. Estado de resultados

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	S/ 112,000	S/ 336,000	S/ 644,000	S/ 896,000	S/ 980,000
Costo de ventas	S/ 89,104	S/ 267,312	S/ 512,348	S/ 690,556	S/ 735,108
Margen bruto	S/ 22,896	S/ 68,688	S/ 131,652	S/ 205,444	S/ 244,892
Gasto administrativo	S/ 57,156	S/ 30,760	S/ 47,200	S/ 37,460	S/ 65,090
Depreciación	S/ -				
Utilidad antes de Impuestos	-S/ 34,260	S/ 37,928	S/ 84,452	S/ 167,984	S/ 179,802
Impuestos (10%)	-S/ 3,426	S/ 3,793	S/ 8,445	S/ 16,798	S/ 17,980
Utilidad neta	-S/ 30,834	S/ 34,135	S/ 76,007	S/ 151,186	S/ 161,822

Fuente: elaboración propia

Como se mencionó anteriormente el tamaño de mercado aproximado es de \$ 176.7 millones. Con estos resultados, se puede observar que la cuota de mercado a la que se aspira es de 0.16%.

Tabla 14. Balance General

	2022	2023	2024	2025	2026
Caja	S/ 7,432	S/ 75,374	S/ 106,932	S/ 184,172	S/ 181,377
Inventarios	S/ 7,080	S/ 2,400	S/ 10,620	S/ 4,800	S/ 17,700
Intangible	S/ 915	S/ 915	S/ 915	S/ 915	S/ 915
ACTIVO	S/ 15,427	S/ 78,689	S/ 118,467	S/ 189,887	S/ 199,992
Capital social	S/ 46,261	S/ 46,261	S/ 46,261	S/ 46,261	S/ 46,261
Utilidad retenida	-S/ 30,834	S/ 32,428	S/ 72,206	S/ 143,626	S/ 153,731
PASIVO	S/ 15,427	S/ 78,689	S/ 118,467	S/ 189,887	S/ 199,992

Fuente: elaboración propia

Como se observa el año 1 se obtiene una pérdida de -S/. 30,834. A partir del segundo año se empiezan a generar ganancias. Por último, se elaboró el flujo de caja.

Tabla 15. Flujo de caja

	2022	2023	2024	2025	2026
Margen o utilidad	-S/ 34,260	S/ 37,928	S/ 84,452	S/ 167,984	S/ 179,802
-Impuestos	S/ 3,426	-S/ 3,793	-S/ 8,445	-S/ 16,798	-S/ 17,980
-Depreciación	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	-S/ 30,834	S/ 34,135	S/ 76,007	S/ 151,186	S/ 161,822

Fuente: elaboración propia

El VAN da como resultado S/. 262,624.44 utilizando una tasa de 5.75%. Dicha tasa representa el costo de oportunidad del capital. Actualmente, la inversión se encuentra en un depósito a plazo de una entidad financiera ganando 5.75% de interés.

6.3. Fuentes de financiamiento

Para iniciar este negocio se requiere un aporte de S/.45,980- ver Tabla 16-. El aporte de capital será propio. Actualmente ese dinero se encuentra en un depósito a plazo, con una tasa de interés de 5.75%. Esta idea de negocio supone una alternativa a este interés.

No se utilizará deuda ya que se prefiere comenzar de a pocos y no se desea correr grandes riesgos. Como ya se ha mencionado en repetidas ocasiones se busca otorgar una gran calidad de servicio al cliente y al no contar con experiencia lo ideal es comenzar de a pocos. Se cree que esta es la mejor forma de entrar a este rubro sin poner en riesgo la personalización y el contacto que la mayoría de los clientes solicitan.

Tabla 16. Inversión requerida

Rubro	Concepto	Precio unitario	Cantidad	Monto	Detalles	Fuente/ Proveedor
Aspectos legales - Marca	Registro de marca	S/535	1	S/535	Clase: 39, N° de base: 390050, Productos y servicios NCL (11-2017): Organización de viajes turísticos	Indecopi
		S/40	2	S/80	Costo de búsqueda fonética en dos clases	
		S/300	1	S/300	Publicación en el diario "El Peruano"	Diario El Peruano
				S/915		
Aspectos legales- Empresa	Creación de Empresa	S/360	1	S/360	<u>Incluye:</u> Reserva de Nombre (Razón Social o Denominación – SUNARP). Estatutos de la Empresa. Escritura Pública ante Notario. Trámite Número de R.U.C. (SUNAT). Trámites de Inscripción Registral SUNARP.	Instituto Peruano para la formalización y capacitación de las micro y pequeña empresa.
		S/150	1	S/150	Costos Registrales que se calculan: S/3.00 (Tres soles) por cada mil del capital social	
		S/48	1	S/48	Costo de presentación	
		S/28	1	S/28	Nombramiento del Gerente General.	
		S/20	1	S/20	Biométrico (Verificación de Firma por cada compareciente).	
		S/10	1	S/10	Legalización de carta autorización de recepción de documentos por Notaria (diez soles) (físicos o virtuales)	
		S/150	2	S/300	Legalización de libros (actas y contable)	
	Total			S/916		
Ropa	Polo	S/150	6	S/900	Polo de algodón con un pequeño estampado de la marca (diversos diseños, color blanco)	Grupo de Facebook "Perú Yoga"
	Pantalón	S/150	6	S/900	Pantalón de algodón con un pequeño estampado de la marca (diversos diseños, color blanco)	
	Total			S/1,800		

Rubro	Concepto	Precio unitario	Cantidad	Monto	Detalles	Fuente/ Proveedor
Bolso y servilleta de tela para lunch box	Bolso	S/3	100	S/300	Bolso de yute estampado con la marca	Duka Graphic
	Servilleta	S/3	100	S/300	Servilleta de tela con los bordes de color	
	Total			S/600		
Accesorios	Matts	S/80	20	S/1,600	Ecofriendly, de material Tpe, 6mm de espesor	Grupo de Facebook "Perú Yoga"
	Bolsters	S/75	20	S/1,500	Bolsters de logo de la marca	
	Cubos	S/40	20	S/800	Bloques de espuma de los colores de la marca	
	Tapa Ojos	S/39	20	S/780	Rellenos de semillas y hierbas aromáticas	
	Cuerdas	S/30	20	S/600	Cuerdas de lona (algodón) de los colores de la marca	
	Total			S/4,680		
Viaje de exploración (4 días, 2 personas)	Vuelo	S/400	2	S/800	Vuelo ida y vuelta	LATAM
	Transporte grupal	S/140	1	S/140	Van de 10 personas	Emp. Virgen del Carmen
	Taxi	S/10	10	S/100	Taxis para diversas coordinaciones	Soper Taxi
	Hospedaje	S/150	8	S/1,200	Alojamiento en Chipara Manta lodge (Tarapoto)	Chirapa Manta Lodge
	Alimentación	S/80	4	S/320	Todas las comidas estipuladas en el cronograma del retiro	Chirapa Manta Lodge
	Actividades	S/260	2	S/520	Todas las actividades que son parte del retiro	Tarapoto Tours, etc.
		Total			S/3,080	
Prototipo (2) para 6 (incluyendo profesor y organizador)	Vuelo	S/400	6	S/2,400	Vuelo ida y vuelta	LATAM
	Transporte grupal	S/140	1	S/140	Van de 10 personas	Emp. Virgen del Carmen
	Taxi	S/10	3	S/30	Taxis para diversas coordinaciones	Soper Taxi
	Hospedaje	S/100	6	S/600	Alojamiento en Chipara Manta lodge (Tarapoto)	Chirapa Manta Lodge
	Alimentación	S/80	6	S/480	Todas las comidas estipuladas en el cronograma del retiro	Chirapa Manta Lodge
	Actividades	S/260	6	S/1,560	Todas las actividades que son parte del retiro	Tarapoto Tours, etc.
		Total			S/10,420	

Rubro	Concepto	Precio unitario	Cantidad	Monto	Detalles	Fuente/ Proveedor
Lanzamiento (14 personas)	Vuelo	S/400	14	S/5,600	Vuelo ida y vuelta	LATAM
	Transporte grupal	S/280	2	S/560	Minibus para 20 personas	Emp. Virgen del Carmen
	Taxi	S/10	3	S/30	Taxis para diversas coordinaciones	Soper Taxi
	Hospedaje	S/100	14	S/1,400	Alojamiento en Chipara Manta lodge (Tarapoto)	Chirapa Manta Lodge
	Alimentación	S/80	14	S/1,120	Todas las comidas estipuladas en el cronograma del retiro	Chirapa Manta Lodge
	Actividades	S/260	14	S/3,640	Todas las actividades que son parte del retiro	Tarapoto Tours, etc.
	Fotógrafo	S/1,500	1	S/1,500	Fotografía profesional	Laramomentos
	Total			S/13,850		
Inversión en redes sociales	Facebook	S/3,000	1	S/3,000	Publicidad en Facebook	Facebook
	Instagram	S/3,000	1	S/3,000	Publicidad en Instagram	Instagram
	Total			S/6,000		
Página web	Página web	S/4,000	1	S/4,000	Creación de página web	Loovus
	Total			S/4,000		
Total				S/46,261		

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 7 La industria Wellness y el Covid-19

A diferencia de la mayoría de las industrias a nivel mundial, el *wellness* no se ha visto tan perjudicado con la pandemia. Más bien, este negocio se ha transformado. Según Malleret (2020), tres tendencias marcarán el futuro post covid-19:

–Menor cantidad de viajes de trabajo. La pandemia demostró que las videoconferencias funcionan y eso implica un gran ahorro en costos para las empresas.

–Trabajar desde casa en muchos casos será algo permanente.

–La pandemia aceleró el interés por la tecnología relacionado con la industria del bienestar.

Las clases online de yoga, cursos virtuales de meditación, los retiros virtuales, aplicaciones para conciliar el sueño, etc. tuvieron un gran auge en esta época, y según Malleret (2020) esto seguirá vigente en el futuro próximo.

Asimismo, “el creciente interés de los viajeros en la búsqueda de experiencias y destinos vinculados con la salud y el bienestar se reafirma en la actualidad con la pandemia del Covid-19” (Smart Travel, 2020). La industria *wellness* podría ser la puerta que permita reactivar la afectada industria del turismo.

Tanto foco ha tenido la industria del bienestar que muchos inversionistas han movido sus capitales hacia esta. Ellos consideran que esta tiene un interesante potencial a futuro.

Perú no ha sido la excepción a todos estos cambios. A penas el gobierno decretó que se podían reiniciar los viajes nacionales, algunos organizadores anunciaron sus retiros. Los que lo hicieron agotaron sus cupos en menos de 10 días. Del mismo modo, los retiros virtuales empezaron a promocionarse, a un precio inferior y de menor duración. Estos pretendían generar las mismas sensaciones positivas dado el difícil contexto.

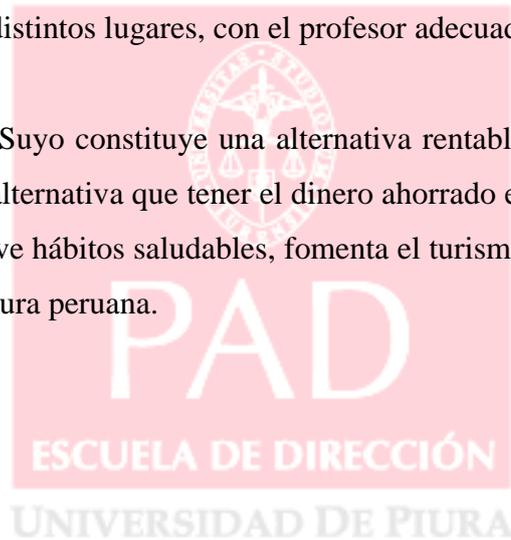
Conclusiones

A nivel mundial el yoga y el turismo de interés especial se encuentran en auge. Asimismo, los turistas cada vez se ven más interesados en viajes que aporten a su salud, a sus conocimientos y que contengan experiencias distintas. Es así, que ideas como el emprendimiento sugerido en el presente trabajo podrían tener gran acogida.

Yoga suyo constituye una idea de negocio nueva en el mercado peruano. A través de la investigación de mercado, se pudo validar que las mujeres profesionales que practican yoga, y que tienen entre 28 y 40 años se encuentran interesadas en participar en retiros de yoga.

Cada retiro tendrá tan sólo una duración de 4 años, lo que permitirá una renovación constante que mantendrá al público interesado en el negocio. Los retiros tendrán distintos enfoques, realizados en distintos lugares, con el profesor adecuado y las actividades enfocadas al objetivo del mismo.

Finalmente, Yoga Suyo constituye una alternativa rentable. El proyecto tiene un VAN positivo y es una mejor alternativa que tener el dinero ahorrado en el banco. En la medida que genera empleos, promueve hábitos saludables, fomenta el turismo a zonas con poco desarrollo y permite difundir la cultura peruana.



Bibliografía

- Agama Yoga. (s. f.). *Courses*. Recuperado de <https://www.agamayoga.com/courses/>
- Agoda. (2021). *Chirapa Manta Amazon Lodge | Tarapoto*. Recuperado de <https://www.agoda.com/chirapa-manta-amazon-lodge/hotel/tarapoto-pe.html?cid=1844104>
- Allen, L. (2006). *Guidelines on food fortification with micronutrients*. World Health Organization: Food and Agriculture Organization of the United Nations. Recuperado de <https://www.who.int/nutrition/publications/micronutrients/9241594012/>
- Así es el turista extranjero: cuánto gasta, de dónde viene y qué busca (19 de julio de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/turista-extranjero-gasta-viene-busca-139713-noticia/?ref=gesr>
- Atanasovski, R. (2019, febrero 13). *Yoga Mandala: Un viaje hacia el interior de uno mismo*. Rumbos de Sol & Piedra. Recuperado de <https://www.rumbosdelperu.com/destinos/13-02-2019/yoga-mandala-un-viaje-hacia-el-interior-de-uno-mismo/>
- Barrio de Mendoza, E. (2019, abril 2). *El Turismo de Interés Especial*. Portal de Turismo. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/el-turismo-de-interes-especial-opinion>
- Beyond Time Yoga Retreat Perú. (s. f.). *Precios*. Recuperado de <http://www.beyondtimeyogaretreat.com/es/#precios>
- Book Yoga Retreats. (s. f.). *48 retiros de yoga en Perú*. Recuperado de <https://www.bookyogaretreats.com/es/all/d/america-y-el-caribe/peru>
- Build your personal yoga business. Shayna Hiller. (2016, 7 de mayo). “*Expert tips to sell out yoga retreats*” [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=QQ2zrlzODZQ>
- Build your personal yoga business. Shayna Hiller. (2016, 28 de abril). “*How much money do yoga teachers make*” [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=TBkkSZ-7c9U>
- Build your personal yoga business. Shayna Hiller. (2018, 30 de julio). “*How To Master Your Social Media*” [video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=HpKHsi_4gpo
- Cruz, G. y Fernández, R. (2008, 16 de abril). “¿Yoguis y Yoguinis seres superdotados?”. *Revista Científico Estudiantil de las Ciencias Médicas de Cuba*. Recuperado de <http://www.16deabril.sld.cu/rev/210/articulo3.html>

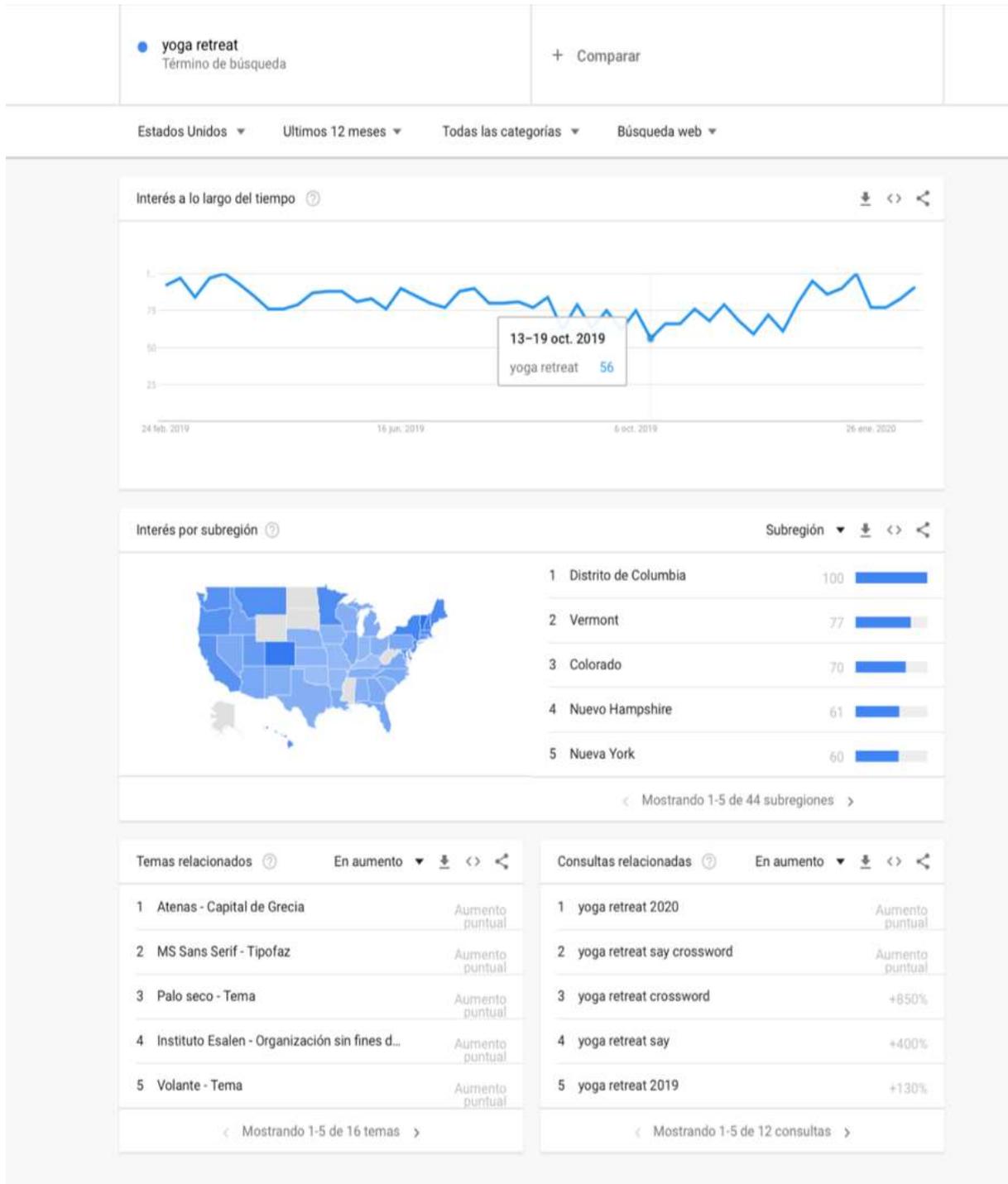
- De la Cruz y Asociados. (2020). *Servicios*. Recuperado de <https://delacruzassoc.com/servicios/>
- Everyday Health. (s. f.). *Yoga Props: All About Mats, Bricks, Straps, and More*. Recuperado de <https://www.everydayhealth.com/yoga/mats-straps-bolsters-and-other-props-to-aid-your-practice/>
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa* (Tomo 3). Piura: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Google Trends. (s. f.). *Yoga retreat*. Recuperado de <https://trends.google.es/trends/explore?q=yoga%20retreat>
- Indecopi. (s. f.). *Busca tu marca*. Recuperado de <https://enlinea.indecopi.gob.pe/buscatumarca/#/busqueda-fonetica/1>
- Instituto Peruano para la formalización y capacitación de las micro y pequeña empresa. (s. f.). *Características y costos del servicio de formalización de una empresa*. Recuperado de <https://www.constituyetuempresa.com/caracteristicas-costos-servicio-constitucion-empresas.html>
- Iñiguez-Castillo, A. (2019). *Análisis de viabilidad para un negocio de retiros de yoga en México* (Trabajo de obtención de grado, Maestría en Mercadotecnia Global. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO). Recuperado de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/111117/6055/MG%2031927%20Iñiguez%20Castillo%20Alejandra%202011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ipsos Public Affairs, Yoga Journal, y Yoga Alliance. (2016). *2016 Yoga in America study*. Recuperado de https://www.academia.edu/37839276/Yoga_in_America_Study
- Khalsa, S. B. S., Hickey-Schultz, L., Cohen, D., Steiner, N., y Cope, S. (2012). Evaluation of the Mental Health Benefits of Yoga in a Secondary School: A Preliminary Randomized Controlled Trial. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 39(1), 80-90. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11414-011-9249-8>
- Lavado, E. (2019, abril 3). *Día Mundial del Turismo: Impacto del sector en la economía peruana – Portal de Turismo*. Recuperado de <https://portaldeturismo.pe/noticia/dia-mundial-del-turismo-impacto-del-sector-en-la-economia-peruana/>
- Lehto, X., Brown, S., Chen, Y., y Morrison, A. (2006). Yoga Tourism as a Niche Within the Wellness Tourism Market. *Tourism Recreation Research*, 31(1), 25-35. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02508281.2006.11081244>
- Lizárraga, L. (2014). *Desarrollo de un proyecto de inversión, creación de un centro de yoga y meditación en Lima*. (Trabajo de obtención de grado Magíster en Dirección de marketing y gestión comercial, UPC). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/620889>

- Malleret, T. (2020, 20 de octubre). *COVID Trends*. *Global Wellness Institute*. Recuperado de <https://globalwellnessinstitute.org/global-wellness-institute-blog/2020/10/20/covid-trends-business-travel-will-plunge-permanent-wfh-behavioral-wellness-tech-surges/>
- Mayor, S. (2014, December). Yoga reduces cardiovascular risk as much as walking or cycling, study shows. *BMJ: British Medical Journal*, 349, 1. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/26519104?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Plataforma única del Estado Peruano. (2020). *Registrar una marca—Registrar marca de producto y/o servicio*. Recuperado de <https://www.gob.pe/333-registrar-una-marca-registrar-marca-de-producto-y-o-servicio>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review Latin America*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [UNPD]. (2019). *Informe sobre Desarrollo Humano 2019. Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente: desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI*. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf
- Promperú Oficial. (2019, 15 de marzo). *Impacto del turismo en la economía de las principales ciudades de Sudamérica* [Video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?time_continue=18&v=Y1lrRf-i5WQ&feature=emb_logo
- Rathmann, N. (2019, 16 de abril). *¿Por qué los yoguis son vegetarianos?* Yogui principiante. Recuperado de <https://www.yoguiprincipiante.com/por-que-los-yoguis-son-vegetarianos/>
- Real Academia Española [RAE]. (s. f.-a). *Bienestar*. Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado el 5 de marzo de 2021, de <https://dle.rae.es/bienestar>
- Real Academia Española [RAE]. (s. f.-b). *Retiro*. Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado el 6 de marzo de 2021, de <https://dle.rae.es/bienestar>
- Smart Travel. (2020, abril 30). *Informe: la industria del bienestar como oportunidad para el sector turístico*. Recuperado de <https://www.smarttravel.news/informe-la-industria-del-bienestar-oportunidad-sector-turistico/>
- Smith, M. y Kelly, C. (2006). Wellness Tourism. *Tourism Recreation Research*, 31(1), 1-4. doi: <https://doi.org/10.1080/02508281.2006.11081241>

- Treehouse Lodge. (s. f.). *Un Único Lodge en Iquitos de Casas En El Árbol*. Recuperado de <https://treeouselodge.com/es/>
- Vázquez, L. (2018). Beneficios de la práctica de yoga durante la menopausia. Revisión bibliográfica. *Ene*, 12(1), 684. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1988-348X2018000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Walsh, M. (2020, 2 de junio). ¿Cuánto ganan los instructores de yoga? La verdad de la que nadie habla. *Siddhi Yoga*. Recuperado de <https://www.siddhiyoga.com/es/how-much-money-yoga-instructors-make>
- Xinhua. (2020, 12 de enero). Perú recibe 4,4M de turistas en 2019, un leve incremento de 1% respecto al año anterior. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-recibe-44m-de-turistas-en-2019-un-leve-incremento-de-1-respecto-al-ano>
- Yeung, O. y Johnston, K. (2018). *Global Wellness Tourism Economy*. Global Wellness Institute. Recuperado de <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/global-wellness-tourism-economy/>
- Yoga Alliance. (2021). *Find a Registered Yoga School*. Recuperado de <https://www.yogaalliance.org/Directory?Type=School>
- Ysmey, W. (2015, 6 de marzo). *Running Profitable Yoga Retreats* [video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=PMdiYKa387o&t=778s>

Anexos

Anexo 1. Búsqueda de frase “retiro de yoga” en Google Trends



Fuente: Google Trends (s. f.)

Anexo 2. Selección de retiros en Perú para público extranjero

N°	Zona de Cuzco	Organizador	N° días	Precio	Incluye:					
					Hospedaje	Alimentación	Yoga	Meditación	Idiomas	Otros
1	Valle Sagrado	Bio Alma, Kunam Pacha	5	\$850	4 noches	Desayuno, almuerzo y cena diarias (Veganas/Vegetarianas)	8 clases	8 sesiones	Español e Inglés	Ceremonias y conciertos
2	Valle Sagrado	Yoga retreat Perú	5	\$399	4 noches (habitación doble compartida)	Desayuno, almuerzo y cena diarias (Veganas/Vegetarianas)	4 clases	4 sesiones	Español e Inglés	Conciertos y caminatas
3	Aguas Calientes	Sacred journeys Retreats	4	\$559	3 noches (habitación individual, Luna Muna ecohostel)	Desayuno diario y dos almuerzos (Veganas/Vegetarianas)	3 clases	6 sesiones	Español, Inglés, Alemán y Noruego	Concierto, ceremonias y trekking Traslados: Tickets
4	Cuzco y Valle Sagrado	THE MOVE-MENT	5	\$3,663	3 noches (habitación individual, Taypikala - Valle Sagrado) y 1 noche (habitación individual, Casa Andina - Cuzco)	Desayuno, almuerzo y cena diarias (Normal)	4 clases	4 sesiones	Español e Inglés	Workshops, ceremonias y bolso de bienvenida Traslados Tickets
5	Valle Sagrado	Angelos Ananda Yoga	7	\$1,093	6 noches (habitación triple, Samadhi Sacred Valley)	Desayuno, almuerzo y cena diarias (Veganas/Vegetarianas)	5 clases	5 sesiones	Español e Inglés	Workshops, ceremonias Traslados
6	Cuzco y Valle Sagrado	Women's Quest	8	\$3,663	2 noches (habitación individual, Hotel Encantada - Cuzco) , 1 noche (habitación individual, El Mapi Hotel - Aguas Calientes) y 4 noches (habitación individual, Casa Colibrí) - Valle Sagrado	Desayuno, almuerzo y cena diarias (Normal, vegetariana o vegana)	4 clases	4 sesiones	Español e Inglés	Workshops y ceremonias Traslados Tickets Tarjeta de turista Cuzco/Valle grado

NE: No especifica

Fuente: Book Yoga Retreats (s. f.)

Elaboración propia

Anexo 3. Primera entrevista

Ximena Muñoz, profesora de yoga y creadora del blog Yoga by Ximena.

¿Ximena, tienes idea de la cantidad de gente que practica yoga en Perú, o de la cantidad de centros o profesores que hay?

Mira para tener una referencia, te comento:

- Yo administro un grupo de Facebook de Profesores de Yoga en Perú (solo pueden entrar profesores) y son 1200 miembros. Ese número te puede servir como referencia.
- Por el momento no hay un estudio sobre Yoga en Perú, si encuentro algo te aviso.
- Sobre la cantidad de estudios de yoga, te puedo asegurar que definitivamente no es la misma que a inicios de este año. Lamentablemente, muchos por pandemia, han cerrado. Casi todos los locales de estudios de yoga en Lima son alquilados. Se han quedado sin ingresos y han tenido que cerrar (aunque siguen enseñando online). La reapertura de centros de Yoga y gimnasios en Perú está en la fase 4, todo indica que abrirán a fines de este año o inicios del próximo. El negocio del Yoga se ha visto muy afectado y es un hecho que varios locales seguirán cerrando.

¿Esos son 1200 profesores, todos certificados, verdad? ¿Me podrías dar el nombre del grupo?

El grupo se llama Profesores de Yoga Perú. Tengo entendido que todos están certificados, porque hay algunos que lo enseñan y no lo son.

¿Me puedes dar una referencia de cuánto gana un profesor de yoga por clase en promedio?

Un profesor de Yoga por clase particular (privada) suele cobrar entre 50 a 120 soles por clase. Para las grupales el costo es menor. Por ejemplo, yo enseño Yoga online y por 8 clases grupales suelo cobrar 120 soles.

Veo que los retiros de yoga son otra fuente de ingresos de los profesores, sabes más o menos ¿cuánto margen les genera? Yo leí que una profesora de yoga de USA hablaba de un 50%.

En cuanto a retiros, depende del profesor y lugar donde se realiza. Si bien sé de algunos que manejan el margen de ganancia al 50%, otros son 70% o 30%.

Yo estoy planteando un negocio de sólo retiros de yoga y trabajar con distintos profesores (yo no sería la profesora, yo sería la coordinadora de los retiros y la única inversionista). Tener agendado retiros todo el año y contratar a distintos profesores para realizarlos. Me llama la atención que esto no exista, ¿qué opinas?

En cuanto a tu negocio, te recomiendo lo siguiente:

Sé de *lodges* en la selva que trabajan de esa manera, con profesores que ellos conocen. Me gusta tu idea, pero te recomiendo que lo hagas con profesores de yoga que conozcas, que hayas ido a sus clases porque tú vas a ser un punto de referencia sobre su trabajo. No puedes vender ni recomendar a alguien cuyo trabajo no conozcas. También es importante que ellos confíen en ti. Otro punto importante es ¿tú practicas Yoga? ¿has ido a retiros de Yoga? Conozco mucha gente que quiso emprender en yoga, pero fracasó porque no conocía la práctica ni los beneficios. Por lo tanto, no supo cómo transmitirlos. Ahorita por la pandemia, los retiros presenciales no se dan. Pero ha dado paso a generar retiros virtuales, los cuales han sido una nueva fuente de ingresos. Ahora, he visto que algunos ya están planeando retiros para octubre/año nuevo, aunque sinceramente no sé si se lleguen a dar.

Anexo 4. Perfil del cliente retiro en Agama Yoga (Tailandia) año 2017

Nacionalidad		
País	%	Nº
España	13%	3
Filipinas	9%	2
Indonesia	4%	1
Austria	4%	1
Chile	13%	3
Argentina	17%	4
Alemania	4%	1
USA	4%	1
Italia	9%	2
Australia	4%	1
Francia	13%	3
Perú	4%	1
Total	100%	23

Edad		
Rango	%	Nº
De 18 a 25	0%	-
De 26 a 35	57%	13
De 35 a 45	35%	8
De 45 a 55	9%	2
De 56 a 65	0%	-
De 65 a más	0%	-
Total	100%	23



Sexo	%	Nº
Hombre	30%	7
Mujer	70%	16
Total	100%	23

ESCUELA DE DIRECCIÓN

Situación Laboral	%	Nº
Empleado	22%	5
Trabajador independiente	78%	18
Total	100%	23

Situación Familiar	%	Nº
Soltero (a)	83%	19
Casado (a) o con pareja	17%	4
Total	100%	23

Fuente: Agama Yoga (s. f.)
Elaboración propia

Anexo 5. Encuesta para validar público objetivo

Retiro de yoga, es un viaje con un grupo de personas a un lugar alejado de las ciudades ajetreadas, donde se practica yoga a diario y se realizan actividades diversas enfocadas en mejorar la salud de los asistentes.

Pregunta filtro:

1. ¿Te interesa asistir a un retiro de yoga?

Sí

No

Si respondió que “No”, finaliza la encuesta.

Si respondió que “Sí”, la encuesta empieza.

2. Rango de edad

De 18 a 25

De 25 a 35

De 35 a 45

De 45 a 55

De 55 a 65

De 65 a más

3. Grado educativo

Secundaria completa

Técnica

Universitaria

Maestría



4. ¿Cuál de los siguientes describe mejor tu situación laboral?

Iniciando mi carrera

Encargada de un área/gerencia

Encargada de una empresa

5. Situación Familiar

Soltera

Casada o con pareja sin hijos

Casada o con pareja con hijos

6. ¿Con qué frecuencia realizas viajes por placer fuera de Lima?

Una vez al año o menos

Entre 2 a 3 veces al año

Más de 3 veces al año

7. ¿Con cuál de estas afirmaciones te identificas más?

Busco impactar activamente en la vida de los menos favorecidos

A veces intento ayudar a los menos favorecidos

Me es irrelevante/ no tengo tiempo para ayudar a otros

Anexo 6. Encuesta para diseñar retiro MET

Retiro de yoga, es un viaje con un grupo de personas a un lugar alejado de las ciudades ajetreadas, donde se practica yoga a diario y se realizan actividades diversas enfocadas en mejorar la salud de los asistentes.

Pregunta filtro:

1. ¿Te interesa hacer un retiro de un fin de semana (3 días) en Tarapoto?

Sí

No

Si respondió que “No”, finaliza la encuesta.

Si respondió que “Sí”, la encuesta empieza.

2. ¿Qué objetivo principal debería tener el retiro?

Liberar el estrés

Apoyar a una comunidad o tribu local

Desintoxicarse

Conocer nuevas amigas

3. ¿Qué actividades extra te interesan más? (Marca 3)

Caminata a catarata

Concierto de sonidos

Arte terapia

Realizar artesanía con personas de una tribu o comunidad

Circulo de mujeres

Hacer un mandala de flores

Tour por la ciudad

Danza terapia

Aromaterapia

Fiesta zanahoria

4. ¿Cuánto pagarías por el retiro (incluye: hospedaje, transporte hotel-aeropuerto, actividades extra y comidas)?

5. ¿Qué se necesitaría para que te animes a asistir a un retiro con un profesor con el que antes no has tenido clases?

Asistir a una clase gratis de prueba en Lima

Que alguien me lo recomiende

Nada, si me llama la atención el retiro me inscribo

Imposible que me anime



Anexo 7. Segunda entrevista

Deborah Chumbez, especialista de turismo receptivo (gente de afuera que quiere venir al Perú), la viajera estrella de mis contactos y mi amiga del colegio. Estudió administración de servicios en la Universidad de Piura.

¿Cuéntame un poco de tu trayectoria en el mundo del turismo?

En el año 2012 fui cofundadora de “Chasquibus.com” una plataforma online de venta de paquetes de viaje de turismo receptivo. Ganamos el concurso de Wayra Telefónica.

Luego, trabajé 3 años en “Seturs”, agencia de turismo online, enfocada en turismo receptivo, especializada en clientes alemanes y austriacos.

Hace año y medio estoy dedicada al tema de cruceros en la empresa “*Abercrombie and Kent*”. Pocos saben que al Perú llegan unos 20 o 30 barcos anualmente, y se quedan por 1 o 2 días máximo, en distintos puertos que puede ser el puerto del Callao, Pisco, San Martín, Salaverry (Trujillo) y Matarani (Arequipa). Tenemos barcos chiquitos como de 250 pasajeros y barcos gigantes como de 4,000 pasajeros. Hacen actividades del día.

Alguna vez has trabajado o visto algún viaje de turismo de bienestar (viajes en los que se practica yoga, reiki, otros) ¿Qué tanta importancia tiene hoy en día?

Sí lo he visto, es cada vez más común, más en gente mayor, no menores de 50 años. Jubilados, de gran poder adquisitivo, alemanes, europeos.

Hay unos cuatro o cinco barcos alemanes que vienen todos los años y tienen dentro de sus tours ese tipo de actividades. Alemanes y franceses siempre buscan cosas distintas, nosotros por ejemplo ofrecemos clases de yoga en Paracas en el hotel Libertador *Luxury collection*, practican yoga en los jardines o en la playa o en la piscina. Para los americanos no lo ofrecemos porque no lo piden.

En el barco ofrecemos un programa *overland*, en el cual tienes la opción de desembarcar en algún punto. Estar unos días en tierra y tener la posibilidad de viajar a Cuzco, y luego volver

a embarcar en otro puerto. Así muchos de los que optan por esta opción, utilizan el programa *wellness tour* de la marca *prestige* en Cuzco.

Cuéntame un poco sobre las plataformas de viajes online, ¿cuáles son las más usadas? ¿Cuánto cobran de comisión? ¿Cómo hacen para conseguir clientes? ¿Cómo operan?

Las que yo uso y manejo son *Tripadvisor* para ranking y comentarios de experiencias de clientes, *Aviator*, *Booking* para ver hoteles, *Expedia*, *Skyscanner* (vuelos).

Me interesa poner una empresa que ofrezca retiros de yoga para peruanos y extranjeros. Brindar paquetes de alojamiento, comida saludable, clases de yoga, etc. en lugares tipo el valle sagrado, etc. ¿Cómo ves mi idea? ¿Te parece atractiva?

En mi experiencia a los turistas les encanta el “*Sacred Valley*” suele jalar mucho, son unas palabras que resultan muy atractivas y las oírás mucho en agencias de turismo dirigidas al extranjero. El paisaje, el aire, la mística de Cusco son algo que siempre buscan. Me atrevería a decir que la selva también es un destino muy atractivo para ellos, tipo Puerto Maldonado.

Deberías revisar los hoteles “*InkaTerra*” son realmente preciosos. En el valle y en Puerto Maldonado tienen sucursal, son destinos de lujo que te incluyen todo. Sin embargo, son tan exclusivos que no muchos tienen acceso a ellos.

Si tú contemplas buscar lugares así de lindos, pero a un precio más módicos y dónde la experiencia del retiro sea con un muy buen servicio. Considero que podría llamar la atención tanto a turistas nacionales como a extranjeros.

Si tu fueras mi socia y pudieras ayudarme a realizar estos viajes qué me propondrías (lugares, ideas en general)

En general yo veo una fuerte tendencia por los tours *wellness*, pero no existen tantos tours de un solo día que los cruceros podamos aprovechar. Debido a este vacío nosotros hemos tenido que armar nuestros propios tours. En el Valle Sagrado hay algunos tours de dos noches, pero no tienen todo lo que necesitamos, no incluye comida, agua, etc. Entonces igual tenemos que

crearlos, por ese lado vemos que aún no se ofrece un servicio completo ni con los estándares que necesitamos.

Yo considero que si te propones brindar diferentes tipos de tours que lleguen incluso a considerar todas las necesidades de un turista de esta categoría sería de los pocos del mercado. Aquí podrías tomar como referencia los alojamientos de “*Rainforest expeditions*” o de “Inkaterra”, es decir tipo de hoteles top fuera de lo común para experiencias de lujo. Uno vende la experiencia y para conseguirla el cliente debe vivirla en todo el sentido, solo esto te asegura estar dentro de este negocio.



Anexo 8. Búsqueda fonética marca “Yoga Suyo” en la clase 39

Indecopi

busca tu MARCA

BÚSQUEDA FONÉTICA

Construye tu búsqueda como quisiera permitirle a alguna marca registrada o actividad con anterioridad

Denominación / Marca (*):

Clase de producto o servicio (*):

Vigencia de marca (*): Vigente No Vigente Todas (Vigente y No Vigente)

Confirme la denominación a buscar (*): YOGA SUYO YOGA SUYO

(*) Los campos son obligatorios.

Se encontraron 14 resultados.

#	Marca (Imagen)	Descripción del signo	Clase	Certificado	Vigencia	Titular
1		APUSUYO	39	300089223	2025-09-07	DRARIS S.A.C.
2		EMPRESA DE TRANSPORTES JATUN SUYO S.A. URUBAMBA	39	300083885	2024-04-18	EMPRESA DE TRANSPORTES JATUN SUYO - URUBAMBA S.A.
3		M-1 ET. LOS CUATRO SUYOS S.A.	39	30005218	2028-01-11	EMPRESA DE TRANSPORTES LOS CUATRO SUYOS S.A.
4		TRS TRAFER RUIZ SULLON ANENCO AL NORTE	39	300099929	2026-11-07	RUIZ SULLON, DORIS YOHN
5		SHILCAYO DAS	39	300092334	2027-12-26	SHILCAYO GRUPO S.R.L.
6		ULLOA S.A.	39	300182303	2029-05-20	ULLOA S.A.
7	Denominativa	PEGASUS AIRLINES	39	300081263	2024-04-15	PEGASUS HAWA TASMACEJIF AVONIM SIRETI
8		MEGASUR	39	300048233	2027-11-13	SRA QUISEP, CARMELO
9		MEGADUMAS	39	300017439	2027-09-11	MEGADUMAS OPERADOR LOGISTICO S.A.C.
10		CELLO SCLIS	39	30002507	2029-09-27	SAMSUNG SDS CO., LTD.
11	Denominativa	SELLO MARRO	39			CEBALLOS DORAZI, OCTAV ENZO
12		CONTUSAS GRUPO ENERGIA DE BOGOTA	39	300003616	2021-06-27	CONTUSAS S.A.C.
13	Denominativa	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA AMAZONAS SUR EDASUR	39	300079623	2022-03-02	EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA AMAZONAS SUR S.A.C.
14		TURISMO MEGASUR E-0245 EXPRESS	39	300033700	2030-08-11	TURISMO MEGASUR EXPRESS E.I.R.L.

Fuente: Indecopi (s. f.)

Anexo 9. Induciendo costos y margen de un retiro en Perú para extranjeros

Costos				
Costos variables:				
Alojamiento en Aguas Calientes:				
	Precio por noche	Cantidad de noches	Total alojamiento:	
Luna Muna Ecohostel	\$ 30	3	\$ 90	
* incluye desayuno				
Alimentación				
	Precio	Cantidad	Total alimentación	
Almuerzo	\$ 20	2	\$ 40	
Tickets				
	Precio	Cantidad	Total tickets	
Ingreso a Macchu Picchu y Huayna Picchu	\$ 80	1	\$ 80	
Ingreso a Aguas termales	\$ 5	1	\$ 5	
Total costos variable			\$ 215	
Margen de contribución:				
	Precio	Costo	Margen	Margen %
Margen de cobntribución por persona	\$ 559	\$ 215	\$ 344	62%
Margen de cobntribución para 14 asistentes			\$ 4,816	
Costos fijos				
Instructor de yoga (encargado de dirigir el retiro)			\$ 500	
Ceremonias			\$ 200	
Alquiler de zona para hacer yoga en hotel			\$ 100	
Ticket de avión de instructor			\$ 100	
Alimentación instructor			\$ 40	
Hospedaje instructor			\$ 90	
Ingreso a Macchu Picchu y Huayna Picchu			\$ 80	
Ingreso a Aguas termales			\$ 5	
Alquiler de mini bus			\$ 300	
Compra de accesorios de yoga y envío al Cuzco			\$ 150	
Total Costos Fijos			\$ 1,565	
Total margen o utilidad			\$ 3,251	

Fuente: Book Yoga Retreats (s. f.)

Elaboración propia

ESCUOLA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 10. Induciendo costos y margen de un retiro en Chirapa Manta lodge

Fecha del retiro	Nombre del retiro	Objetivo	Organizador	Máx. N° personas	N° días	Precio	Además de las clases de yoga y hospedaje, incluye:		
							Alimentación	Pasaje de avión	Otros
29 de Diciembre 2019 a 1 de Enero 2020	Sonidos de la Selva	Despertar	Beyond Time Yoga (Fiorella Fuentes)	14	4	S/1,650.00	2 días Vegana y 1 día sólo jugos	No	Sonidos sanadores , fiesta sanahoria, catarata, acroyoga

Costos variables:			
Alojamiento :	Precio	Cantidad	Total alojamiento:
Noche de alojamiento	S/ 100.00	3	S/ 300.00
Alimentación	Precio	Cantidad	Total alimentación
Almuerzo	S/ 25.00	1	S/ 25.00
Cena	S/ 15.00	3	S/ 45.00
Desayuno	S/ 12.00	2	S/ 24.00
Día detox	S/ 100.00	1	S/ 100.00
Actividades	Precio	Cantidad	Total tickets
Fiesta sanahoria	S/ 70.00	1	S/ 70.00
Armonización de sonidos	S/ 40.00	1	S/ 40.00
Caminata a catarata y tour	S/ 70.00	1	S/ 70.00
Total costos variables			S/ 674.00

Margen de contribución:				
	Precio	Costo	Margen	Margen %
Margen de contribución por persona	S/ 1,500.00	S/ 674.00	S/ 826.00	55%
Margen de contribución para 7 personas (mínimo)	S/ 5,782.00			
Margen de contribución para 11 personas (promedio)	S/ 9,086.00			
Margen de contribución para 14 personas (máximo)	S/ 11,564.00			

Costos fijos	
Instructor de yoga 1 (también encargado de co-dirigir el retiro)	S/ 1,000.00
Instructor de yoga 2 (también encargado de co-dirigir el retiro)	S/ 1,000.00
Ticket de avión de instructor 1 y instructor 2	S/ 400.00
Alimentación instructor y organizador	S/ 388.00
Traslados aeropuerto - hotel- aeropuerto (capacidad 10 pasajeros)	S/ 140.00
Costo actividades extra de ambos instructores	S/ 360.00
Hospedaje instructor 1	S/ 300.00
Hospedaje instructor 2	S/ -
Gasto de publicidad en redes sociales	S/ 500.00
Total Costos Fijos	S/ 4,088.00

Total margen o utilidad con 7 personas (mínimo)	S/ 1,694.00
Total margen o utilidad con 11 personas (promedio)	S/ 4,998.00
Total margen o utilidad con 15 personas (máximo)	S/ 7,476.00

Fuente: Beyond Time Yoga (s. f.)

Elaboración propia

Anexo 11. Tercera entrevista

Ariana Maltz, arquitecta y yogui argentina. La que conocí en Tailandia hace dos años, ella radica en el sudeste asiático. Hoy es profesora de yoga y asistente del fundador de una de las escuelas de yoga más conocidas del mundo, “*Radiantly alive*” en Bali (Indonesia).

Ariana, en todos estos años como practicante de yoga en Argentina y ahora como profesora en el sudeste asiático. ¿Cómo ves el yoga como negocio? ¿Qué lo caracteriza? ¿Qué falta?

Aunque yo no vengo de un *background* de negocios. Me he dado cuenta que lo que falta entender en toda la industria del yoga, *wellness, healing*, etc. es tener claridad en el negocio y estructura. También he visto, intentos por hacer negocios “conscientes”, justos, equitativos.

En general, veo poco conocimiento en el manejo del marketing y de las redes sociales, veo muchos yoguis con tres millones de seguidores. Sin embargo, el cómo esos seguidores se transforman en ventas es muy distinto. Los números digitales no se transforman en ventas.

¿Qué tendencias ves?

El yoga se está expandiendo mucho, hay mucha gente interesada en los retiros. Acá hay mucho interés por Perú, Cuzco y el Valle Sagrado. Así como por Portugal, porque también tiene muy buena vibra. Es más barato que el resto de Europa pero igual es bellissimo.

¿Qué busca la gente que va a los retiros?

La gente busca comunidad, por eso van a Koh Phangan (Tailandia), Bali, Cuzco, Portugal, la sierra de Córdoba o el sur de Argentina. Léase comunidad por lugares pequeños, donde la gente vive de manera más tradicional, y más consciente del medio ambiente que los rodea. El estilo de vida es lo que atrae. La gente que va a los retiros ya comparte ese estilo de vida o a veces simplemente está tratando de experimentar algo distinto, cansados de vivir en la ciudad y de la rutina. Asimismo, hay una búsqueda del despertar.

¿Cómo es el yogui viajero? ¿Cómo es el cliente de los retiros?

Yo no creo que en un negocio de retiros hay que apuntar solo al yogui viajero, sino a toda esta otra gente que practica yoga, que se acerca al yoga o que se quiere acercar al yoga. Gente que tiene dinero y está buscando un espacio más allá de la clase de una hora, una, dos, tres veces a la semana. A veces eso no alcanza, vas a la clase, vuelves a tu casa, tenés que cocinar a los pibes o seguir laburando o hacerte cargo de la casa, etc. La hora u hora y media de clase de yoga es un oasis pero no es el espectro total de lo que es el sistema del yoga. Entonces, el cliente que es el que está en búsqueda, empieza a entender que el yoga va más allá del asana o que quiere experimentar un estilo de vida más sano.

¿Qué componentes tiene un retiro de yoga?

Los retiros suelen estar asociados a comida vegana, canto de mantras (*sound healing*), música. Ahora se están haciendo mucho más integrales. Obviamente, tenés distintos tipos. Algunos enfocados en aperturar el corazón, por ejemplo, en estos hay mucho trabajo emocional. Pero siempre, se suele ver un tipo de alimentación definida, horarios establecidos y rutinas que buscan que la gente se relaje. Cuando todo es natural y sano se puede ir más profundo en el autoconocimiento. Esa es la gente que estás buscando, aquellos en búsqueda de conectar o reconectar con uno mismo.

Obviamente, los profesores también son críticos, tener un profesor “top”, especialmente alguien traído de fuera suele ser algo atractivo para los clientes latinos. También, el tener un producto “claro” para ofrecer y el idioma son claves.

Anexo 12. Cuarta entrevista

Ornella Puccio, fue una de mi profesora de yoga en mi etapa postnatal. La descubrí buscando academias de yoga cercanas a casa para no alejarme mucho de mi recién nacida, su academia se llama “Personal Yoga”.

Ornella es profesional del marketing, su nombre es un referente del yoga en nuestro país. Actualmente, dirige su academia de yoga, organiza retiros, dicta talleres de yoga en empresas como “Coca Cola”, “Colegio Americano”, “Universidad Católica del Perú” y es imagen de marcas como “Reebok”.

¿Qué es el yoga para ti?

El yoga para mi es una forma de limpiar los lentes con los que miro las cosas, de comenzar a cultivar mis propias creencias que me sumen, de darme cuenta que en realidad más allá de todo el condicionamiento de la mente está una esencia de luz. Está el amor, está la unión, está la paz todo eso yace en nosotros y es cómo que a través del yoga vamos pelando esa cebollita y vamos nuevamente reconociéndose en nosotros.

¿Qué tendencias ves en el yoga? ¿Cómo ves el yoga en el futuro?

Veo el yoga ganando cada vez más fuerza, hay muchas investigaciones respecto al tema de *mindfulness*, que brinda mucho aval científico al respecto. Hoy en día, toda la gente va al gimnasio/*functional*, igual al yoga. Lo veo especialmente en las capitales de los países donde la gente maneja mucho estrés y necesita cuidar tanto de su cuerpo como de su mente, ahí el yoga va convirtiéndose en una valiosa herramienta.

¿Cuéntame de tu experiencia dictando/participando en retiros de yoga?

Yo soy organizadora y también los dirijo, y bueno ya llevo como dos años y medio en esto. Empecé con *full days* de *trekking* y yoga, y ahora son retiros al interior del país, de momento, sólo en Perú. Mi participación en ellos es como profesora de yoga, doy los talleres de cuidado personal, ayurveda, meditación, etc.

Si organizo un retiro de yoga ¿qué debo poner? ¿qué es lo más importante? ¿y en el caso de una clase, qué no debe faltar?

Organizarlo es bastante complejo, hay que ver el alojamiento ya sea hotel o un local rentado. Si vas a incluir el servicio de movilidad, si vas a incluir algún obsequio por asistir (algo que les haga recordar su participación en el retiro). El entretenimiento que va más allá de las clases, ver si brindarán los accesorios para las clases tipo *mats*, tapajos, *bolsters*, etc. Es importante tener música apropiada, claro que si la clase la dictas en la naturaleza tipo en la playa o campo es rico escuchar las olas o los pajaritos cantar y aprovechar esos recursos en tu clase. Asimismo, si brindaras sesiones de meditación necesitarás un cuenco, aunque a veces se puede hacer con muy poco y adaptándose al lugar.

En general, en el tema de organización va a depender del enfoque del retiro. Primero, deberás determinar qué vas a ofrecer para ver que incluyes y también la longitud apropiada para dicho propósito. Eso determinará si incluyes más o menos, pero lo básico es alojamiento, movilidad planeados y las actividades. De hecho, la idea de un retiro es que te relajes y ya tengas todo organizado, es como pagar un paquete de viaje.

La experiencia de hacer un retiro siempre es linda, siempre nos ha ido bien, pero claro de cuando en cuando pueden suceder algunos inconvenientes. Por ejemplo, temas de clima, me ha pasado que ha habido lluvias que inundaron algunas habitaciones, o que hemos tenido que cancelar una caminata que teníamos planeada, o que íbamos en un bus al que se le pinchó la llanta... de todo. O gente que a veces incomoda al resto, por ejemplo, un chico que quería hacer yoga en ropa interior y tuve que hablar con él al respecto.

También es necesario estar siempre pendiente del sentido del retiro. Hay muchas veces que la gente quiere tomar alcohol, conocen personas con las que se llevan muy bien y se vuelven amigos y en medio del momento quieren tomar alcohol. Ahí debes entrar a poner orden, ya que eso puede traer consecuencias.

¿Y respecto a los precios y a la rentabilidad de los retiros que me puedes comentar?

Sí es rentable. Bueno he visto retiros de todo precio, pero los retiros que yo hago cuestan entre \$290 de 2 noches y tres días, y hasta de \$590 que pueden ser más días o en lugares más

lujosos. Yo en mis paquetes les cobro menos de lo que el hotel les cobraría a ellos de frente, ya que obtengo una buena negociación cuando me contacto con los hoteles.

