

# **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
**Maestría en Mercadotecnia Global**



## **ANALISIS DE VIABILIDAD PARA UN NEGOCIO DE RETIROS DE YOGA EN MÉXICO.**

---

**TRABAJO RECEPCIONAL** que para obtener el **GRADO** de  
**MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL**

Presenta: **ALEJANDRA IÑIGUEZ CASTILLO**

Asesora: **LIZBETH ISLAS GÓMEZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 8 de junio de 2019.

## RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación es analizar la información necesaria para la evaluación de la viabilidad de un negocio especializado en retiros de yoga en México. Se parte de la problemática de una posible reapertura y cambio de giro de la empresa Yoga Urbano.

Primero se establece el contexto del yoga exponiendo su historia desde su origen hasta su reciente occidentalización, un panorama de los aspectos teóricos básicos de esta filosofía y definición de los estilos de yoga con mayor popularidad en el occidente.

Se presentan los antecedentes de Yoga Urbano como negocio abarcando los aspectos de mercado meta, valores, identidad corporativa, estrategia de comunicación, características del servicio y causas de clausura del centro de yoga. También se evalúan posibles nuevas líneas de negocio para Yoga Urbano en función de su potencial estratégico.

La investigación de mercado realizada fue de tipo exploratoria con énfasis en fuentes de información secundarias. El objetivo principal de esta investigación fue el estimar el interés del mercado en el consumo de retiros de yoga en México.

El proyecto concluye con la definición de una estrategia de comercialización fundamentada en los resultados de la investigación de mercado y conceptualizada con herramientas estratégicas de diferentes autores.

**Palabras Clave:** Estrategia comercial, yoga, retiros yoga, *retreats*, viajes, turismo, bienestar, meditación, relajación.

# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>PRESENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>CONTEXTO DEL YOGA.....</b>	<b>10</b>
2.1.1.	<i>Historia del yoga.....</i>	<i>10</i>
2.1.2.	<i>Los 8 pasos del yoga .....</i>	<i>14</i>
2.1.3.	<i>Sendas del yoga.....</i>	<i>15</i>
2.1.4.	<i>Principales estilos de yoga.....</i>	<i>16</i>
2.1.5.	<i>Niveles de práctica del yoga .....</i>	<i>16</i>
<b>2.1.</b>	<b>OCCIDENTALIZACIÓN DEL YOGA .....</b>	<b>17</b>
2.2.1.	<i>El yoga en México.....</i>	<i>18</i>
<b>2.3.</b>	<b>EL PROYECTO DE ESTUDIO .....</b>	<b>19</b>
2.3.1.	<i>Propósito del proyecto .....</i>	<i>19</i>
2.3.2.	<i>Alcance del proyecto .....</i>	<i>19</i>
<b>3.</b>	<b>ANTECEDENTES DE YOGA URBANO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.</b>	<b>IDEA DE NEGOCIO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.</b>	<b>NECESIDAD POR SATISFACER.....</b>	<b>21</b>
<b>3.3.</b>	<b>MERCADO META.....</b>	<b>22</b>
<b>3.4.</b>	<b>VALORES CORPORATIVOS.....</b>	<b>23</b>
<b>3.5.</b>	<b>IDENTIDAD CORPORATIVA.....</b>	<b>23</b>
3.5.1.	<i>Concepto Yoga Urbano.....</i>	<i>23</i>
3.5.2.	<i>La marca .....</i>	<i>24</i>
3.5.3.	<i>Colores oficiales.....</i>	<i>25</i>
3.5.4.	<i>El shala.....</i>	<i>25</i>
3.5.5.	<i>Fotografía.....</i>	<i>26</i>
3.5.6.	<i>Fragancia oficial.....</i>	<i>27</i>
3.5.7.	<i>Uniformes del personal .....</i>	<i>28</i>
<b>3.6.</b>	<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>28</b>
3.6.1.	<i>Página web.....</i>	<i>29</i>
3.6.2.	<i>Redes sociales .....</i>	<i>30</i>
<b>3.7.</b>	<b>OFERTA DE SERVICIOS.....</b>	<b>31</b>
3.7.1.	<i>Clases de yoga.....</i>	<i>31</i>
3.7.2.	<i>Masajes .....</i>	<i>33</i>

3.7.3.	<i>Asesoría nutricional</i> .....	34
3.7.4.	<i>Venta de productos</i> .....	35
<b>3.9.</b>	<b>CLAUSURA DEL ESTUDIO DE YOGA</b> .....	<b>35</b>
<b>3.10.</b>	<b>NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO</b> .....	<b>36</b>
3.10.1.	<i>Selección de nueva línea de negocio</i> .....	38
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>41</b>
4.1.1	<i>Objetivo general</i> .....	42
4.1.2.	<i>Objetivos específicos</i> .....	42
<b>4.2.</b>	<b>FUENTES DE DATOS</b> .....	<b>42</b>
<b>4.3.</b>	<b>TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>43</b>
4.3.1.	<i>Investigación cuantitativa</i> .....	43
4.3.2.	<i>Investigación cualitativa</i> .....	43
4.3.3.	<i>Técnicas de investigación</i> .....	44
<b>4.4.</b>	<b>FUENTES SECUNDARIAS</b> .....	<b>45</b>
4.4.1.	<i>Turismo global</i> .....	45
4.4.2.	<i>Turismo en México</i> .....	50
4.4.3.	<i>Economía del bienestar</i> .....	54
4.4.4.	<i>Panorama del yoga</i> .....	60
<b>4.5.</b>	<b>ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD</b> .....	<b>69</b>
4.5.1.	<i>Maestros yoga</i> .....	70
4.5.2.	<i>Sedes retiros yoga</i> .....	75
4.5.3.	<i>Conclusiones entrevistas a profundidad</i> .....	79
<b>4.6.</b>	<b>ENCUESTAS</b> .....	<b>80</b>
4.6.1.	<i>Muestreo</i> .....	80
4.6.2.	<i>Sondeo Facebook</i> .....	82
4.6.3.	<i>Encuestas punto de compra</i> .....	86
<b>5.</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>93</b>
<b>5.1.</b>	<b>LIENZO MODELO DE NEGOCIO YOGA URBANO</b> .....	<b>96</b>
<b>6.</b>	<b>PROPUESTA ESTRATÉGICA</b> .....	<b>98</b>
<b>6.1.</b>	<b>DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</b> .....	<b>98</b>
<b>6.2.</b>	<b>ANÁLISIS FODA</b> .....	<b>99</b>
<b>6.3.</b>	<b>COMPETENCIA</b> .....	<b>100</b>
6.3.1.	<i>Dinámica de la competencia</i> .....	100

6.3.2.	<i>Identificación de competidores</i>	102
<b>6.4.</b>	<b>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>105</b>
6.4.1.	<i>Niveles de estrategia</i>	105
6.4.2.	<i>Matriz Ansoff</i>	106
6.4.3.	<i>Ventaja competitiva</i>	107
<b>6.5.</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>109</b>
6.5.1.	<i>Necesidades a satisfacer</i>	110
6.5.2.	<i>Producto</i>	111
6.5.3.	<i>Plaza</i>	117
6.5.4.	<i>Promoción</i>	121
6.5.4.	<i>Precio</i>	124
6.5.6.	<i>Procesos</i>	130
6.5.7.	<i>Personal</i>	132
6.5.8.	<i>Evidencia física (Physical evidence)</i>	135
<b>6.6.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>136</b>
6.6.1.	<i>Objetivos estratégicos</i>	136
6.6.2.	<i>Acciones estratégicas</i>	138
6.6.3.	<i>Cronograma de implementación</i>	138
6.6.4.	<i>Recursos operativos</i>	139
<b>6.7.</b>	<b>ESTRATEGIA DE CONTINGENCIA</b>	<b>140</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES</b>	<b>141</b>
7.1.	<b>CONCLUSIONES DEL PROYECTO</b>	<b>141</b>
7.2.	<b>CONCLUSIONES PERSONALES</b>	<b>141</b>
<b>8.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>143</b>

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logotipo, (Yoga Urbano, 2015-2019) .....	24
Ilustración 2: Turismo de bienestar por región 2017 (Yeung & Johnston, 2018) .....	57
Ilustración 3: Distribución del ingreso sector turismo bienestar (Yeung & Johnston, 2018) .....	58
Ilustración 4: Mapa regiones de interés en “yoga” (Google Trends, 2019) .....	61
Ilustración 5: Mapa regiones de interés en “yoga retreats” (Google Trends, 2019) .....	62
Ilustración 6: Modelo Canvas, (Osterwalder & Pigneur, 2011).....	93
Ilustración 7: Plantilla modelo de negocio Canvas, (Osterwalder & Pigneur, 2011).....	94
Ilustración 8: Modelo de negocio Canvas, (Yoga Urbano, 2015-2019).....	96
Ilustración 9: Proceso administración estratégica, (Robbins & Coulter, 1996) .....	98
Ilustración 10: Análisis FODA retiros de yoga, (Yoga Urbano, 2015-2019) .....	99
Ilustración 11: Las 5 Fuerzas De La Competencia, (Porter, 2015) .....	101
Ilustración 12: Mercado de viajes bienestar, (Yeung & Johnston, 2018) .....	103
Ilustración 13: Matriz Ansoff, (Ansoff, 1957) .....	106
Ilustración 14: Ventaja Competitiva Michael Porter, Web Activa Conocimiento .....	108
Ilustración 15: Proceso ampliado de Marketing, (Kotler & Armstrong, 2013).....	110
Ilustración 16: Ciclo vida del producto, (McCarthy & Perreault, 2002).....	112
Ilustración 17: Curva adopción producto, (McCarthy & Perreault, 2002).....	112
Ilustración 18: Ciclo vida y curva adopción producto, Gilbert A. Churchill, Jr J. Paul Peter.....	112
Ilustración 19: Registro maestros yoga, (Yoga Alliance, 2018) .....	115
Ilustración 20: Dimensiones ventas al menudeo, (McCarthy & Perreault, 2002).....	117
Ilustración 21: Características únicas E-Commerce, (Laudon & Guercio Traver, 2014) .....	119
Ilustración 22: Procedimiento fijación precios, (Kotler, 2000).....	124
Ilustración 23: Objetivos fijación precios, (McCarthy & Perreault, 2002) .....	125
Ilustración 24: Posibles propuestas de valor, (Kotler & Armstrong, 2013) .....	126
Ilustración 25: Consideraciones fijar precios, (Kotler & Armstrong, 2013).....	128
Ilustración 26: Brechas calidad servicio, (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).....	134

## TABLAS

Tabla 1: Índice ponderado evaluación ideas negocio, (Yoga Urbano, 2015-2019) .....	40
Tabla 2: Herramientas De Investigación, (Yoga Urbano, 2015-2019) .....	44
Tabla 3: Líderes mercado viajes bienestar Latinoamérica, (Yeung & Johnston, 2018).....	59
Tabla 4: Costos Retiros Yoga, (Yoga Urbano, 2015-2019) .....	127
Tabla 5: Cronograma de implementación, (Yoga Urbano, 2015-2019).....	139

## GRÁFICAS

Gráfico 1: Tipos de viajeros (Yeung & Johnston, 2018) .....	59
Gráfico 2: Gráfica de líneas de la tendencia de búsquedas de “yoga” (Google Trends, 2019).....	61
Gráfico 3: Gráfica de líneas de la tendencia de búsquedas de “yoga retreats” (Google Trends, 2019) .	62
Gráfico 4: Gráfica práctica del yoga, (Yoga Alliance & Yoga Journal, 2016) .....	64
Gráfico 5: Participación eventos de yoga, (Yoga Alliance & Yoga Journal, 2016).....	65
Gráfico 6: Interés de los maestros en eventos de yoga, (Yoga Alliance & Yoga Journal, 2016) .....	66
Gráfico 7: Promoción en redes sociales, (Yoga Alliance & Yoga Journal, 2016).....	66
Gráfico 8: Participación eventos de yoga (Alliance & Journal, 2016).....	113
Gráfico 9: Punto de equilibrio retiros de yoga (Yoga Urbano, 2015-2019).....	130

## FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: Valores Yoga Urbano, (Yoga Urbano, 2015-2019).....	22
Fotografía 2: Shala, (Yoga Urbano, Autoria Yoga Urbano, 2015-2019).....	25
Fotografía 3: Fotografía Corporativa Yoga Urbano (Wolfe, Anna Winter Yoga Photoshoot) .....	27
Fotografía 4: Uniforme Staff, (Yoga Urbano, 2015-2019) .....	28
Fotografía 5: Home Page, (Yoga Urbano, 2015-2019).....	30
Fotografía 6: Facebook, (Yoga Urbano, 2015-2019).....	31
Fotografía 7: Equipamiento Instalaciones, (Yoga Urbano, 2015-2019) .....	32

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo dar un panorama general para desarrollar un proyecto de emprendimiento, en el cual se comercializarán servicios de viajes enfocados en una mítica práctica de origen milenario: **El Yoga**.

Los orígenes del yoga en la India son de naturaleza religiosa o mística; sin embargo, con el paso de los años y su difusión en el Occidente ha evolucionado, al grado de ser considerada hoy en día por algunas personas como una disciplina meramente deportiva. La ciencia moderna reconoce múltiples beneficios para el ser humano como resultado de la práctica regular del yoga, como son reducción en niveles de estrés y reducción presión arterial. Esto ha contribuido a que cada vez más individuos se incorporen a esta disciplina, en algunos casos adoptándola como una filosofía de vida.

El yoga es reconocido y categorizado dentro de la industria del bienestar (*wellness*) por el Global Wellness Institute, industria que en años recientes ha experimentado un importante crecimiento debido a la promesa de mejora personal que ofrece y al mayor interés de las nuevas generaciones por alcanzar un balance entre cuerpo, mente y espíritu. Esto representa un gran atractivo para los habitantes de las urbes en donde el moderno estilo de vida con grandes niveles de estrés ha impactado negativamente su calidad de vida.

Actualmente en la práctica del yoga predomina la población femenina que representa un 72% según cifras del **Yoga Alliance**, pero existe una creciente incorporación de su contraparte masculina en su práctica. A diferencia de otras disciplinas el yoga representa una alternativa para todas las edades y circunstancias de vida, en donde una persona vieja o lesionada puede llegar a superar en su práctica a una persona saludable y joven.

El Yoga ofrece un abanico de posibilidades para su práctica ya que cuenta con varias escuelas con significativas diferencias de estilos que van desde un tradicional *Kundalini* o *Hatha*, pasando por modernas metodologías como *Bikram* o *Iyengar*, hasta incluso novedosas tendencias *paddle* o *aéreo yoga*, adaptándose de esta forma a las preferencias de un amplio perfil de consumidores. Un servicio de esta naturaleza pretende contribuir con su consumo a mejorar el bienestar promoviendo la salud física y emocional de los clientes resultando en un estado de armonía personal.

**México** se ha sumado a esta tendencia internacional y el yoga se ha consolidado como una industria formal integrada por centros holísticos, estudios, tiendas, instructores y terapeutas, a todos los niveles predominando el micro negocio o autoempleo. Según la revista **Entrepreneur** la mayoría de los centros de yoga se localizan en las principales ciudades del país: Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey o centros turísticos como Cancún, Los Cabos y Puerto Vallarta. Este tipo de negocios al pertenecer al ramo de los servicios requieren de bajos niveles de inversión inicial y gastos operativos en comparación con la industria de producción, lo cual incrementa el atractivo de un proyecto de emprendimiento enfocado a este mercado en crecimiento.

Los emprendedores cometen frecuentemente el error de seguir tendencias de mercado, que muchas veces lejos de ser una oportunidad real de negocio representan un ejemplo de una moda pasajera. Esto representa un gran riesgo de inversión de capital y recursos que pueden concluir en fracaso y frustración. Con esto se evidencia la importancia de un correcto análisis de mercado y financiero previo a la implementación de cualquier proyecto de emprendimiento.

El presente proyecto de emprendimiento intentará delimitar las condiciones actuales de la industria del yoga, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma detectando oportunidades de diversificación de la oferta de valor evaluando posibles líneas de servicio. Se pretende conocer el día a día de la operación y sacar provecho a una oportunidad de negocio cuyo atractivo del mercado va en aumento, minimizando el margen de error del emprendedor.

Para estimar la viabilidad del proyecto de negocio se analizarán una serie de factores como son el grado de diferenciación, tamaño del mercado, frecuencia de consumo y la competencia. Como resultado final de este ejercicio se pretende definir la oferta de valor, características del mercado, costos, y detalles operativos necesarios definir una estrategia comercial. Un elemento a favor adicional es la importancia que el yoga posee, a nivel nacional, regional y local, ya que en gran medida, las proyecciones realizadas se reflejarán en este aspecto particular.

El objetivo de este proyecto va más allá de un trámite de titulación, ya que personalmente tengo un fuerte interés por ejercer mi profesión en un campo enfocado al bienestar. Mi ambición se enfoca a que mi labor no solo me proporcione un beneficio económico; sino que también me permita contribuir a generar bienestar social en mi entorno. Busco crear una fuente de trabajo que me permita mantener un esquema laboral flexible que fomente el balance entre mi vida profesional y personal a largo plazo.

## 2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### 2.1 CONTEXTO DEL YOGA

#### 2.1.1. Historia del yoga

La palabra **yoga** “*es un término sánscrito que significa unión o uncir y, por extensión armonizar.*” (Calle, 2005) Representa la armonía de lo físico, con lo mental y energético, en otras palabras el individuo como un todo, en el plano consciente e inconsciente de su ser. El Yoga surge en la India como un camino para romper las limitaciones del ser humano y desarrollar su potencial al máximo.

Contrario a la creencia de muchos de que el yoga ha sido desde sus orígenes una práctica estructurada y definida, ha evolucionado significativamente a través de los años enriqueciendo sus características. A continuación se explican los principales momentos y personajes han aportado elementos significativos para constituir lo que conocemos en la actualidad como yoga según explica (Dakini, 2018) en el sitio web del Instituto Mexicano de Yoga (IMY):

#### 1. **Cultura prevédicas y védicas (3000 - 1000 AC)**

Los primeros vestigios arqueológicos que se tienen de los orígenes del yoga provienen de las culturas Harappa y Mohenjo Daro en el valle del Indo (Pakistán), correspondientes a sellos en piedra de hombres en posición *siddhasana* (posición perfecta) y *baddha konasana* (postura del zapatero). Estos hallazgos aunque llevan a la teoría de que el yoga en sus formas básicas de meditación data desde hace varios milenios. Lo que aportó este periodo védico al yoga fueron las denominadas prácticas ascéticas que fueron el origen de las técnicas de meditación y respiración (*pranayama*), así como establecer conceptos básicos del Ayurveda.

#### 2. **Upanishads (700 AC - 500 DC)**

El término *upanishad* viene del sánscrito comúnmente traducido como “sentarse en el lugar adecuado”, en referencia a la práctica de sentarse a escuchar las enseñanzas de un **maestro** o **guía espiritual**. Los *upanishads* son textos que tratan 2 temas prevalentes en el Hinduismo:

- Naturaleza de la realidad
- Prácticas de trascendencia

El Manduka Upanishad explica el simbolismo de la silaba sagrada AUM (OM) considerado como la vibración original de la creación. En donde “A” hace referencia al estar despierto, la percepción sensorial; la “U” corresponde al estado del sueño con la manifestación del inconsciente; la “M” representa un estado de meditación. Este sonido se sigue recitando actualmente en la práctica de las sesiones de yoga, hinduistas y budistas.

### 3. **Mahabharata (400 AC)**

“La gran historia de los Bharatas” o Maharabharata se trata de una compilación de enseñanzas escritas en forma de un poema épico en sanscrito y es considerada como uno de los textos más importantes del hinduismo. La aportación al yoga contemporáneo radica en las enseñanzas básicas éticas y de la nobleza de las acciones como medios para liberar al individuo llevarlo a la plenitud.

### 4. **Enseñanzas éticas de Mahavira (599 - 527 AC)**

El gran héroe “Mahavira”, proveniente de familia noble vivió en India y fue fundador del jainismo. Creía que el alma reencarna por ser impura y estar ligada a lo material, por lo que si se consigue liberar de sus impurezas, gozara de un descanso eterno sin reencarnación. Mahavira enseñaba que el origen del sufrimiento del ser humano estaba en el apego al placer y las posesiones materiales, provocando sentimientos de ira, envidia y frustración. Para liberarse de estos vicios promueve 5 practicas ascetas que más tarde se retomarían en los *sutras* de Patanjali: la no violencia (*ahimsa*), hablar con la verdad (*Satya*), no robar (*asteya*), abstinencia del placer (*bramacharya*), desapego material (*aparigraha*).

### 5. **Las aportaciones de Buda (563 – 480 AC)**

Sidharta Gautama conocido como **Buda** vivió en India de origen noble a los 30 años de edad decide emprender la búsqueda de crecimiento espiritual según la tradición de los *upanishads*, en la que un hombre al haber cumplido sus deberes familiares debería buscar a un guía espiritual. Su búsqueda por una mente despierta y un corazón compasivo, lo llevo a su mítica iluminación bajo el árbol **Bodhi** que se plasma en cuatro enseñanzas:

- Las cuatro nobles verdades
- El noble sendero óctuple
- El *sutra* de la atención consciente (*satipatthana sutta*)
- El *sutra* de atención a la respiración (*annapanasati sutta*)

Sus enseñanzas se centran en el trabajo de la mente, crea el concepto *samskaras*, que son fuertes impresiones en la mente que provocan la tendencia a repetir acciones y generar hábitos en el ser

humano. Buda atribuye nuestro sufrimiento mental y emocional es el provocado a los *samskaras* negativos y promueve un meticuloso trabajo de meditación con atención en la respiración para detectarlos y transformarlos.

#### 6. **Los *sutras* de Patanjali (Siglo I – III DC)**

Patanjali vivió en la India en una época en que la práctica espiritual estaba en su apogeo, fue asiduo practicante de la meditación y el compilador de las enseñanzas del Yoga previas y contemporáneas a su época en un texto con vigencia actual “*sutras* de Patanjali”. En este documento se integran diversas enseñanzas del hinduismo dual, jainismo, shakya y budismo, se divide en 4 capítulos:

- *Samadhi pada*. Doctrinas en torno a la meditación.
- *Sadhana pada*. Doctrinas sobre la disciplina y acción desinteresada.
- *Vibhuti pada*. Doctrinas acerca de los poderes.
- *Kaivalya pada*. Doctrinas en torno a la liberación

En los *sutras* se conceptualiza el yoga como el cese de las fluctuaciones de la mente. Patanjali considera al yoga como un camino hacia la iluminación del ser por medio de la maestría en las 8 ramas: *yamas*, *niyamas*, *asanas*, *pranayama*, *pratyahara*, *dharana*, *dhyana* y *samadhi*.

#### 7. **Shiva Samhita (Siglo XVII)**

Se trata de un texto de autor desconocido redacta de forma que Shiva le envía sus enseñanzas a su consorte Parvati. Se exponen 5 enseñanzas: principio vital, conocimiento, práctica, *mudras* (gestos o posiciones manuales) y meditación.

Sus enseñanzas no son lineales por etapas consecutivas, tampoco define prácticas prioritarias, por el contrario ofrece flexibilidad al yogui en su aplicación. Su planteamiento es unitario considerando al cuerpo y mente como un solo elemento con el cosmos indivisible.

#### 8. **Gheranda Samhita (Siglo XVIII DC)**

Texto de autor desconocido en el que se relatan las enseñanzas del sabio Gheranda y consta de 7 capítulos: purificación, *asanas*, *mudras*, *pratyahara*, *pranayama*, *dhyana* y *samadhi*.

Se distingue de otros textos por exponer técnicas de purificación de surreales, un énfasis en las posturas sentadas, aparecen los *bandhas* o candados energéticos vigentes hasta la actualidad y se introduce por primera vez las visualizaciones como técnica de meditación.

9. **Swami Sivananda (1887 – 1963)**

Sus enseñanzas se basan en los textos Upanishads y propone 5 principios básicos: posturas (*asanas*), respiración (*pranayama*), relajación (*savasana*), meditación (*dhyana*), dieta vegana.

Siendo su legado principal el karma yoga que es resultado de la práctica de acciones altruistas, con las cuales el yogui purifica su espíritu y energía.

10. **Krishnamacharya: Vinyasa yoga (1888 – 1989)**

Considerado por muchos como el padre del yoga contemporáneo y autor del libro “Yoga Makaranda”. Su práctica *Vinyasa* se centra en las posturas corporales seriadas (*asanas*), respiración nasal vigorosa (*ujaji*) y mirada unifocal (*dristis*) creando el Vinyasa e influyendo claramente a los populares estilos de yoga: *Ashtanga* y Iyengar.

Mediante demostraciones públicas del Yoga popularizo complejas posturas y los *sidhis* (técnicas que bajaban para puso cardiaco a niveles mínimos). Definió los elementos que conforman el Ashtanga Vinyasa yoga que consiste en el movimiento fluido de *asanas* coordinados con la respiración y una mirada fija.

Entre sus alumnos discípulos se encuentran: Pattabhi Jois quien desarrollo el *Ashtanga* yoga y B.K.S. Iyengar padre del estilo Iyengar yoga.

11. **Pattabhi Jois: Ashtanga yoga (1915 – 2009)**

Fue el creador del *Ashtanga* yoga, en el que usa la respiración *ujaji*, los *dristis* y los *bandas* en 3 secuencias de *asanas* específicas (*vinyasas*). Los *vinyasas* siempre deben ser ejecutados de la misma forma y son escalables de forma que se debe dominar la anterior antes de pasar a una posterior.

En un *shala* (salón) de *Astanga* yoga cada alumno tiene una práctica individual (*mysore*) de acuerdo a su nivel de dominio cada secuencia.

12. **BKS Iyengar (1918 – 2014)**

Iyengar desarrollo su propio estilo de Yoga que se centra en la rigurosa alineación del cuerpo en las posturas (*asanas*) por tiempo prolongado y meticulosas técnicas de respiración (*pranayama*). Al sufrir un accidente que le daño la columna vertebral integra el uso de apoyos (*props*) que posibilitan la práctica del yoga a personas con lesiones o enfermedades que les limitan el movimiento. El carácter restaurativo de su metodología le gano gran popularidad y le abrió las puertas en el occidente.

### 2.1.2. Los 8 pasos del yoga

Al pensar en yoga es común el imaginar a personas con una elasticidad digna de un circense en posturas inimaginables para el ser humano promedio. Sin embargo, se ignora que los *asanas* o posturas como se les conoce coloquialmente constituyen una sola de las partes del *Ashtanga* que en sanscrito significa *astau* (ocho) y *anga* (parte), tal y como se especifica en el segundo libro de los yoga *sutras* de Patanjali que describe un sendero de 8 partes o pasos para alcanzar el despertar espiritual en equilibrio con una mente serena y un cuerpo sano.

Según lo explica (MacGregor, 2017) en su libro *El propósito del yogui* los ocho pasos que constituyen el camino del Yoga son:

1. **Yamas.** Se refiere a los lineamientos éticos morales que mantendrán al yogui en armonía con la sociedad. Los *yamas* se subdividen en las siguientes categorías:
  - *Ahimsa.* Respeto a la vida y no violencia en pensamiento, palabra y obra.
  - *Satya.* Honestidad, veracidad en las acciones y palabras.
  - *Asteya.* No robar, ni desperdiciar recursos materiales o energéticos.
  - *Brahmacharya.* Abstinencia de los placeres mundanos y excesos.
  - *Aparigraha.* Desapego u austeridad material.
2. **Niyamas.** Son normas ético morales de observancia personal de cada yogui que le permiten conservar la calma espiritual. Los *niyamas* se subdividen en las siguientes categorías:
  - *Saucha.* Pureza o limpieza a dos niveles: *bahir saucha* (limpieza externa) de nuestro entorno y cuerpo, así como *antah saucha* (purificación interna) de nuestros órganos, mente y emociones.
  - *Santosha.* Satisfacción, es decir aceptar lo que somos, evitar querer ser menos de lo que somos o no querer ser. Busca una relación óptima del individuo consigo mismo a nivel físico, mental y espiritual.
  - *Tapas.* Se refiere a la autodisciplina que desarrolla el yogui, factor clave para el crecimiento personal mediante la depuración mental y emocional.
  - *Svadhyaya.* Autoconocimiento por medio del cual se hace un estudio del ser a su nivel básico.
  - *Isvara pranidhana.* Entrega al ser supremo o energía universal.
3. **Asanas.** Son las posturas físicas que buscan desarrollar el balance y salud corporal del individuo óptimo para la meditación.
4. **Pranayama.** Se refiere a técnicas de respiración para tranquilizar la mente, son un elemento medular de la práctica del yoga y diferenciador básico contra otras disciplinas.

5. **Pratyahara.** Es el retraimiento de los sentidos.
6. **Dharana.** La concentración unifocal como elemento fundamental del *mindfulness* o conciencia del ser.
7. **Dhyana.** La meditación en estado profundo con la que el que el yogui existe sin percibir su entorno, sin conciencia de pensamientos, manteniéndose en un estado de mente en blanco o reposo.
8. **Samadhi.** Paz definitiva o iluminación, que permite la trascendencia del yogui al infinito mediante su unión con el plano divino.

Estos 8 pasos son la base sobre la cual debe diseñarse un producto o servicio de nivel profesional que este enfocado al mercado del yoga, debido a que los practicantes de esta disciplina que buscan mejorar su nivel dominio intentarán seguir este camino. De ignorarlo existiría una inconsistencia que causaría el rechazo del mercado consumidor hacia el consumo de productos o servicios cuya oferta de valor no refleje las bases filosóficas de yoga.

### 2.1.3. Sendas del yoga

Existen sendas o formas de practicar el yoga, (Sadhguru, 2017) explica en su sitio web Isha que cada una de estas sendas está enfocada a un aspecto de la personalidad del individuo: físico, mental, emocional, energético. De lo anterior resultan las 4 sendas del yoga:

1. **Bhakti yoga.** El camino de la **devoción** ligado a lo **emocional**. Su principal elemento es el **mantra**.
2. **Jnana / Gnana yoga.** El camino de la **sabiduría** ligado a lo **mental**. Su elemento central es la **reflexión**.
3. **Karma yoga.** El camino de la **acción** ligado a lo **energético**. Se basa en la acción **desinteresada**.
4. **Raja / Kriya yoga.** El camino del **control** ligado a lo **físico**. Su elemento central es la **meditación**.

El yoga puede practicarse en diversos estilos o escuelas que siguen alguna de estas sendas, pero sin importar la senda que se elija en la práctica al final todo lleva al mismo destino: *samadhi*, la unión con el plano divino.

#### 2.1.4. Principales estilos de yoga

El yoga puede practicarse de diferentes formas o estilos encontrando uno que se adapte a cada persona o etapa de vida. Existen los enfoques tradicionales que buscan seguir las antiguas enseñanzas del yoga y otros con innovadoras aplicaciones que se apartan de la práctica tradicional del yoga o incluso el estilo libre que no sigue a una línea definida, sino que es una mezcla de varias.

A continuación se mencionan los estilos de yoga que mayor popularidad han ganado en el occidente según la (BBC Noticias, 2015) son:

- **Ashtanga.** Es el estilo de yoga de mayor demanda aeróbica, está compuesto por diferentes series de *asanas* que van sincronizadas con la respiración *pranayama*, generando un esfuerzo adicional.
- **Bikram yoga.** Conocido como el Yoga Caliente, es una secuencia fija de 26 *asanas* y dos técnicas de *pranayama*, practicada a una temperatura de 40°C lo que supone un reto físico.
- **Hatha.** Se le conoce como el yoga físico, con énfasis en los *asanas* o posturas. Se puede practicar en todas las edades, niveles de habilidad y condición física, evolucionando en la práctica con el paso del tiempo.
- **Iyengar.** El yoga de alineación postural entre músculo y esqueleto, hace uso de equipo de apoyo para un correcto acomodo corporal.
- **Vinyasa.** Concebido como un yoga fluido de posturas secuenciales, donde se coordina el movimiento con la respiración *pranayama* sin detenerse.

Al momento de definir la oferta de valor para un servicio de yoga es importante tomar en cuenta los estilos de yoga de mayor popularidad, ya que esto permitirá una mayor captación de clientes con diferentes niveles de dominio, además facilitará la contratación de instructores con la especialización adecuada.

#### 2.1.5. Niveles de práctica del yoga

En los *sutras* de yoga de Patanjali se especifican que existen 4 niveles de dominio en la práctica del yoga:

1. **Arambha avastha.** Etapa inicial en la que el yogui se familiariza con su cuerpo, explorando los *asanas* elementales incorporando el *pranayama* a la práctica.

2. ***Ghata avastha***. Etapa recipiente centrada en el dominio de diversas técnicas de *pranayana* la purificación energética.
3. ***Parichaya avastha***. Etapa de crecimiento en la que se busca desarrollar la conciencia y purificarla para integrarla con el cuerpo físico y energético.
4. ***Nispattia avastha***. Etapa de consumación en donde el yogui evoluciona a un estado de existencia puro.

El proceso evolutivo del yogui por medio de la práctica del yoga nunca se detiene, siendo solo unos pocos quienes pueden adquirir la maestría en su desempeño. Cualquier empresa que ofrezca yoga debe seleccionar el nivel de práctica de su mercado meta para ofrecer un catálogo de productos y servicios acorde a sus necesidades.

## **2.1. OCCIDENTALIZACIÓN DEL YOGA**

El yoga llegó al occidente como se explica el sitio web de (Historia y Biografía, 2017) a finales del siglo XVII periodo que coincide con la colonización India por Inglaterra. Diplomáticos, comerciantes y soldados ingleses que se interesaron por el yoga empiezan a practicarlo empíricamente y empiezan a difundirlo en su país de origen.

Sin embargo, fue hasta el siglo XIX cuando el monje hindú Swami Vivekananda discípulo de Sri Ramakrishna enseña por primera vez yoga a occidentales. *“El monje, que escribió un libro que fue la base de la práctica de experimentos posteriores de yoga, se centró en aspectos como la meditación, las respiraciones y las visualizaciones.”* (BBC Mundo, 2016)

A finales del siglo XIX gracias a la labor de maestros de como Sivananda y Krishnamacharya fue que el yoga se difundió en el occidente por medio de libros y centros de enseñanza donde se transmitirían los fundamentos del yoga. Fue hasta el siglo XX en los años 60s y 70s cuando el yoga se populariza gracias a BKS Iyengar (Tiki-Toki, 2017) quien es considerado por muchos como el precursor del yoga moderno.

En el occidente en pleno apogeo del movimiento hippie el yoga se mezcla con la cultura local. Es así como el yoga se desprende de su contenido religioso y se enfoca en la parte física, surgiendo de esta forma nuevos estilos en su práctica.

Este nuevo modelo de yoga occidental atrajo a numerosos adeptos entre los que predominan hasta la actualidad las mujeres. La población femenina representa el mercado meta para la mayor parte de los negocios de oferentes de servicios de yoga.

### **2.2.1. El yoga en México**

En los años 70s y gracias al esfuerzo de Babaji Singh, Gurudev Singh, Ana María Pasalugua y Gabriel Figueroa el yoga *Kundalini* llegó a México, transmitiendo las técnicas que Bhajan introdujo a California, USA. Dentro de los primeros indicios del yoga en México está la creación del *ashram* del Guru Ram Das en donde se formaron los primeros maestros de yoga mexicanos, tal como lo menciona (Ikyta, 2016) en su sitio web.

Según cifras del Instituto Mexicano de Yoga actualmente operaran un número de 450 centros de yoga que representan una importante fuente de empleo, con una matrícula promedio de 200 alumnos, por otra parte existen alrededor de 600 micro establecimientos auto-operados por instructores de yoga que cuentan con una afluencia variable menor a los 30 alumnos. Ubicados en las ciudades de mayor importancia del país: Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, así como centros turísticos como Cancún, Los Cabos y Puerto Vallarta.

La oferta actual de yoga en México ofrece un amplio menú de servicios entre los que destacan los siguientes:

- Clases
- Festivales
- Formación instructores
- Rehabilitación
- Meditación
- Retiros yoga
- Terapia parejas

Los **retiros de yoga** representan una oportunidad de negocio enfocada en un nicho de mercado con un crecimiento importante en los últimos años lo que lo hace atractivo para el diseño de un servicio con cierto grado de innovación respecto a la oferta que se encuentra actualmente en el mercado.

## 2.3. EL PROYECTO DE ESTUDIO

### 2.3.1. Propósito del proyecto

El propósito de este proyecto es analizar la viabilidad de un negocio especializado en **retiros de yoga** en México. Un retiro de yoga es un viaje recreativo cuyo objetivo principal es la práctica de diversas técnicas de yoga.

Al final de esta investigación se espera contar con elementos suficientes para responder a las siguientes interrogantes, que son determinantes para determinar la viabilidad del presente proyecto en retiros de yoga:

1. ¿Existe mercado para los retiros de yoga en México?
2. ¿Cuál es el mercado meta con mayor potencial para retiros de yoga en México?
3. ¿Cuáles son los elementos clave para el éxito de un negocio de retiros de yoga en México?
4. ¿Cuál es la estrategia comercial recomendada para un negocio de retiros de yoga en México?

El presente **proyecto de emprendimiento** fungirá como base para el proceso de titulación de la Maestría de Mercadotecnia Global en el ITESO.

### 2.3.2. Alcance del proyecto

En el presente proyecto de emprendimiento debe evaluarse antes de llevarse al mercado por lo que se contemplan los siguientes entregables:

1. **Análisis de mercado.** Se establecerán los objetivos de la investigación, se determinarán las necesidades de información, se definirán las herramientas a aplicar y se recabará información en fuentes primarias y secundarias para determinar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista del mercado.
2. **Análisis técnico.** En esta fase se analizará a detalle la oportunidad de negocio, se desarrollan la oferta de valor y mezcla de mercadotecnia para el negocio.
3. **Análisis financiero.** Se contempla un análisis de costos, precios y punto de equilibrio que son necesarios para evaluar la rentabilidad del proyecto y su panorama financiero al mediano plazo.

4. **Estrategia comercial.** Definir las acciones que desde el punto de vista administrativo son claves para la exitosa implementación del proyecto de emprendimiento.

Se contemplan fuera del alcance de este proyecto de titulación:

- **Pruebas piloto.** Necesarias para evaluar los procesos operativos del negocio.
- **Implementación.** El lanzamiento al mercado de la iniciativa de negocio propuesta en este documento.

### 3. ANTECEDENTES DE YOGA URBANO

#### 3.1. IDEA DE NEGOCIO

Yoga Urbano nace en el 2014 en un momento de convergencia de objetivos personales y profesionales como un proyecto de emprendimiento a nivel local en el corredor López Mateos en Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco.

Al iniciar mi práctica personal de yoga, me impactó los beneficios que me aportaba física y emocionalmente, superiores a cualquier disciplina que hubiera experimentado previamente. Entonces tome la decisión de que el yoga formaría parte de mi vida no solo en el presente, sino también a futuro. Fue en ese momento de enamoramiento con el yoga que se me dio la noticia de que cerrarían la escuela a la que asistía. Al no encontrar con opciones alternas en la zona para continuar con mi práctica y estar sin actividad laboral surgió la oportunidad de abrir un centro de yoga.

En el momento en que inicia operaciones Yoga Urbano su área geográfica de influencia no contaba con oferta de servicios deportivos, contrastando con un rápido crecimiento inmobiliario, lo que representaba una atractiva oportunidad de mercado. Mi falta de experiencia en el yoga, se vio compensada con mi experiencia previa en proyectos de emprendimiento y de esta forma en cuestión de semanas Yoga Urbano abrió sus puertas al público.

#### 3.2. NECESIDAD POR SATISFACER

Yoga Urbano se tiene como objetivo satisfacer la necesidad de **relajarse** de sus clientes que son personas ciudadinas con un acelerado y estresante estilo de vida, ofreciendo un catálogo de servicios que promueven la relajación física, mental y emocional.

El principal beneficio para el comprador al contratar y consumir los servicios de Yoga Urbano sería desarrollar un estado de **bienestar** integral, como resultado de una combinación de las siguientes habilidades adquiridas: control, fuerza, energía, balance, plenitud, armonía, confianza, optimismo y tranquilidad.



Fotografía 1: Valores Yoga Urbano, (Yoga Urbano, 2015-2019)

### 3.3. MERCADO META

Hombres y mujeres de un nivel socioeconómico A/B, C+, C generalmente con estudios universitarios interesados en el cuidado integral de su salud. Destacando los siguientes grupos de enfoque:

- **Yoguis.** Constituyen el segmento más atractivo por ser individuos que han incorporado a su rutina diaria la práctica yoga.
- **Mujeres.** En edad adulta que incorporan actividad deportiva a su rutina.
- **Deportistas.** De cualquier disciplina como complemento para mejorar el rendimiento en su deporte principal.
- **Jubilados.** Por su etapa de vida tienen la necesidad de tratar problemas de salud crónicos en los que el yoga representa una terapia complementaria.
- **Niños.** La práctica de yoga en los niños contribuye a un calmar sus emociones y prolongar periodos de concentración.

### 3.4. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son parte medular de la cultura organizacional, “*definen en muchos sentidos la naturaleza de las empresas, sus actuaciones y prioridades y la manera en que entienden la actividad comercial. Es decir, son una parte esencial de su identidad.*” (OBS Business School, 2019)

La cultura organizacional de **Yoga Urbano** se basa en los siguientes valores que reflejan su filosofía y servirían de marco de referencia para sus estrategias:

1. **Bienestar.** Yoga Urbano valora las condiciones necesarias para que los clientes y colaboradores desarrollen un estado de bienestar a partir del yoga.
2. **Calidad.** Yoga Urbano valora la calidad en el servicio con atención a los detalles para lograr la satisfacción de los clientes.
3. **Profesionalismo.** Yoga Urbano valora el profesionalismo de sus colaboradores que son expertos certificados en el área de servicio que otorgan a los clientes.

### 3.5. IDENTIDAD CORPORATIVA

#### 3.5.1. Concepto Yoga Urbano

Yoga Urbano es un centro de yoga con productos y servicios enfocados a desarrollar el **bienestar** de sus clientes. Representa una alternativa para aquellos que buscan algo más allá de una simple práctica deportiva y en el afán de desarrollar un estilo de vida más saludable.

Yoga Urbano promueve enfoque actual y amigable al usuario de la práctica del yoga que se adapta a la vida urbana de sus clientes. Incorporando una oferta de clases novedosas y horarios dinámicos ofreciendo una alternativa atractiva para cubrir las necesidades de cada persona.

Como parte de los servicios de Yoga Urbano se ofrecía un seguimiento trimestral para medir el avance de su práctica de los clientes.

### 3.5.2. La marca

La venta de un producto o servicio se facilita cuando el cliente lo conoce y solicita por su nombre. “Una marca es un nombre, término signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de su competencia.” (Kotler, 2000, pág. 404)

Las marcas pueden apoyarse de **logotipos** y **eslogan** para completar la identidad de la empresa, ser fácilmente identificadas y posicionarse en la mente de los consumidores. Los logotipos dependiendo sus características pueden ser:

- **Logotipo.** El nombre de la empresa con tipografía y colores específicos.
- **Imagotipo.** En el que adicional al nombre de la empresa se usa una imagen complementaria, independiente del texto.
- **Isologotipo.** Integra el nombre de la empresa con una imagen en un solo elemento.
- **Isotipo.** Son los que representan a la marca de forma simbólica con el uso de iniciales, siglas, firmas, pictogramas.

En el caso de Yoga Urbano se decidió utilizar un **isologotipo** con las siguientes características:



Ilustración 1: Logotipo, (Yoga Urbano, 2015-2019)

- **Yoga.** En color azul turquesa denotando la tranquilidad que se obtiene con la práctica del yoga. Integra icono del *asana* del “cuervo”.
- **Urbano.** Color gris medio haciendo referencia a los elementos de la vida en la ciudad. Integra icono de *asana* de “bailarina”.
- **Asanas.** Las letras “O” se sustituyeron por iconos de *asanas* de yoga tipo señales de tránsito con el propósito de integrar el yoga y lo urbano en un solo concepto gráfico. Se hace uso de 2 *asanas* emblemáticas no solo por su grado de complejidad técnica, sino también por sus grandes beneficios energéticos en su práctica, lo cual se plasma gráficamente con el uso del color amarillo en el fondo.

### 3.5.3. Colores oficiales

- **Gris.** En un tono medio hace referencia a los elementos urbanos de la vida en la ciudad.
- **Amarillo.** Tonalidad intensa que transmite la energía del sol. Refiere al 3er *chakra* “plexo solar” - vitalidad.
- **Azul.** Turquesa comunica la tranquilidad de las aguas tranquilas. Refiere al 5to *chakra* “garganta” - comunicación.

### 3.5.4. El *shala*

El *shala*, “es una palabra en sanscrito que en el contexto del yoga se refiere a un estudio de yoga” (Yogapedia, 2019). En el caso de Yoga Urbano el *shala* representa la cúspide de la imagen corporativa y donde convergen todos los elementos de diferenciación en relación a sus competidores. Fue de gran importancia que el *shala* se tradujera en un espacio cuyas características fomentarán la empatía con el cliente, para que este lo adoptará como un lugar propio.

En toda la decoración del *shala* se conjugaron elementos clásicos del yoga; así como detalles urbanos. Siempre se respetó la aplicación exclusiva de los colores corporativos de Yoga Urbano creando al final una atmosfera mística urbana acorde al concepto de negocio.



Fotografía 2: *Shala*, (Yoga Urbano, Aatoria Yoga Urbano, 2015-2019)

Elementos clave utilizados en el *shala*:

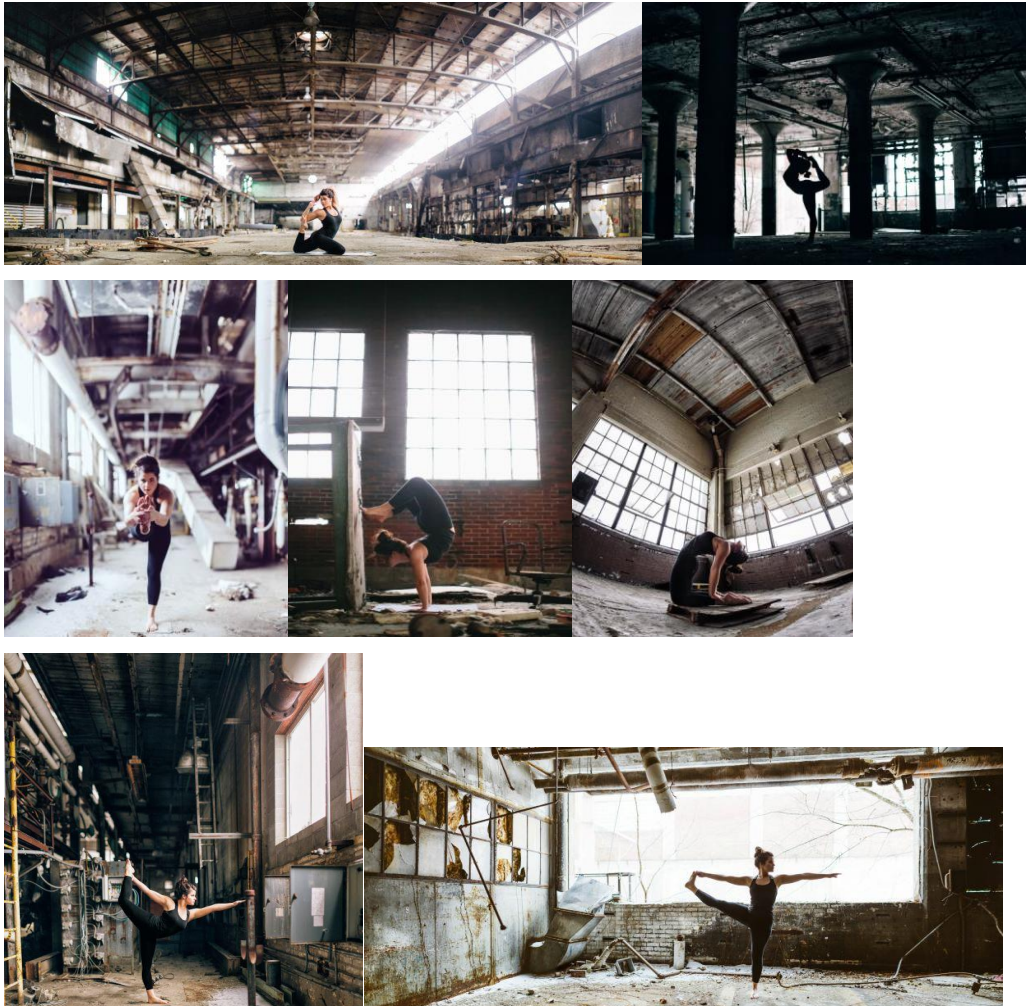
- **Banderas tibetanas.** En las que se exponen los mensajes positivos de los nuevos yoguis urbanos comparten como rito de iniciación al integrarse a la comunidad de Yoga Urbano.
- **Mural.** Elemento predominante en la decoración, composición artística de gran impacto que plasma la esencia de Yoga Urbano. En su sección urbana amarilla constituye además un elemento interactivo para el registro de evolución en la práctica de los clientes.

### 3.5.5. Fotografía

La fotografía comercial es un elemento básico para las campañas publicitarias de cualquier negocio, *“este tipo de fotografía está compuesta por dos mensajes: denotativo y connotativo. La denotación no admite artilugios, es decir, simplemente deja claro el producto que anuncia mientras que la connotación, apela a las emociones y a la seducción, lo que convierte al producto en algo atractivo. La fotografía de publicidad se diferencia del resto de técnicas en el hecho de que no representa la realidad, crea una escena. Esto significa que se busca captar la imagen idónea para el éxito de la campaña publicitaria.”* (Tierno, 2016).

Para Yoga Urbano la fotografía constituye un elemento básico para sus campañas publicitarias y promocionales sean un reflejo de su imagen corporativa. Por lo anterior, se buscaron imágenes acordes al concepto de negocio de Yoga Urbano, encontrando al final un estudio fotográfico en USA con las características adecuadas.

Se contactó al fotógrafo Brian Wolfe quien resultó ser un asiduo yogui, se le planteó el proyecto y le encantó la idea de que sus fotografías fueran la imagen oficial de Yoga Urbano. Se le compraron los derechos para utilizar las siguientes fotografías:



Fotografía 3: Fotografía Corporativa Yoga Urbano (Wolfe, Anna Winter Yoga Photoshoot)

### 3.5.6. Fragancia oficial

El marketing olfativo “es una técnica para crear vínculos emocionales entre una marca o negocio con el cliente a través de la memoria olfativa. Tiene como objetivo principal conseguir la fidelización de los consumidores y con ello aumentar las ventas. El uso de los olores es una herramienta poderosa para incrementar los recuerdos positivos y crear una experiencia auténtica durante el proceso de compra del cliente.” (Marketing Olfativo, 2019)

Según la Universidad de Rockefeller en Nueva York las personas pueden recordar hasta un 35% de lo que huelen, mientras que en comparación sólo pueden retener el 5% de lo que ven, el 2% de lo que escuchan y el 1% de lo que tocan. Teniendo la capacidad de recordar más de 10,000 aromas distintos.

Las empresas pueden integrar a su identidad corporativa aromas específicos que se les denomina odotipo. “La palabra odotipo quiere decir tipo de olor y su función es que este olor evoque una serie de valores identificativos de la marca, refuerce su imagen y ayude a transmitir la idea de ella” (Matesa, 2017)

Se decidió aplicar un odotipo que estuviera siempre presente por medio de humidificadores que distribuyen el aroma en las instalaciones y clases de Yoga Urbano, para que el cliente vinculara lo vinculara con la marca. Se optó por fragancias de tipo natural en las siguientes aplicaciones:

- **Cítrico.** Aroma emblemático en las instalaciones y durante las clases de yoga.
- **Lavanda.** Aroma utilizado para promover la relajación en las sesiones de meditación.

### 3.5.7. Uniformes del personal

El personal de Yoga Urbano estaba compuesto por administración y maestros de yoga quienes alineados con la imagen corporativa portaban playera de uniforme oficial de Yoga Urbano, la cual podía ser gris o azul turquesa.



Fotografía 4: Uniforme Staff, (Yoga Urbano, 2015-2019)

## 3.6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

En la actualidad los negocios se desempeñan dentro de entornos cada vez más competitivos, de tal forma que el comunicarse con los clientes actuales, potenciales y el mercado en general ya no es opcional, sino que forma parte de las acciones regulares de la gerencia de mercadotecnia. Según Kotler en su libro *Dirección de Marketing* señala los siguientes 5 instrumentos que constituyen la mezcla de comunicación de marketing:

1. **Publicidad.** Se refiere a las formas pagadas de comunicación y promoción no personal en donde el patrocinador es identificable.
2. **Promoción de ventas.** Incentivos en el corto plazo que buscan la compra de un producto o servicio.
3. **Relaciones públicas.** Programas creados para promover o proteger la imagen de la empresa, sus productos y servicios.
4. **Ventas personales.** Interacción uno a uno con clientes o posibles compradores con el fin de levantar pedidos de compra.
5. **Mercadotecnia directa.** Uso de herramientas de comunicación para un acercamiento directo con clientes y prospectos.

La estrategia de comunicación de Yoga Urbano se compuso de los siguientes elementos que tenían el objetivo el dar a conocer a la empresa a posibles prospectos y acercarla a sus clientes: sitio web y redes sociales.

### 3.6.1. Sitio web

En la actualidad cualquier negocio debe contar con presencia virtual en Internet, ya que un gran número de consumidores buscan productos y servicios por este medio de comunicación.

*“Un sitio web es un conjunto de archivos electrónicos y páginas web referentes a un tema en particular, incluyendo una página inicial de bienvenida generalmente denominada home page, a los cuales se puede acceder a través de un nombre de dominio y dirección en Internet específicos. El World Wide Web, o simplemente Web como se le llama comúnmente, está integrado por sitios web y éstos a su vez por páginas web.”* (Milenium, 2019)

En esta plataforma representa la carta de presentación de la empresa al mercado, transmitiendo el concepto de negocio y la imagen corporativa. En el caso de Yoga Urbano se incluyeron en el sitio web las siguientes secciones clave para el negocio: Concepto urbano, clases yoga, masajes, nutrición, productos, precios, *studio* y contacto urbano.



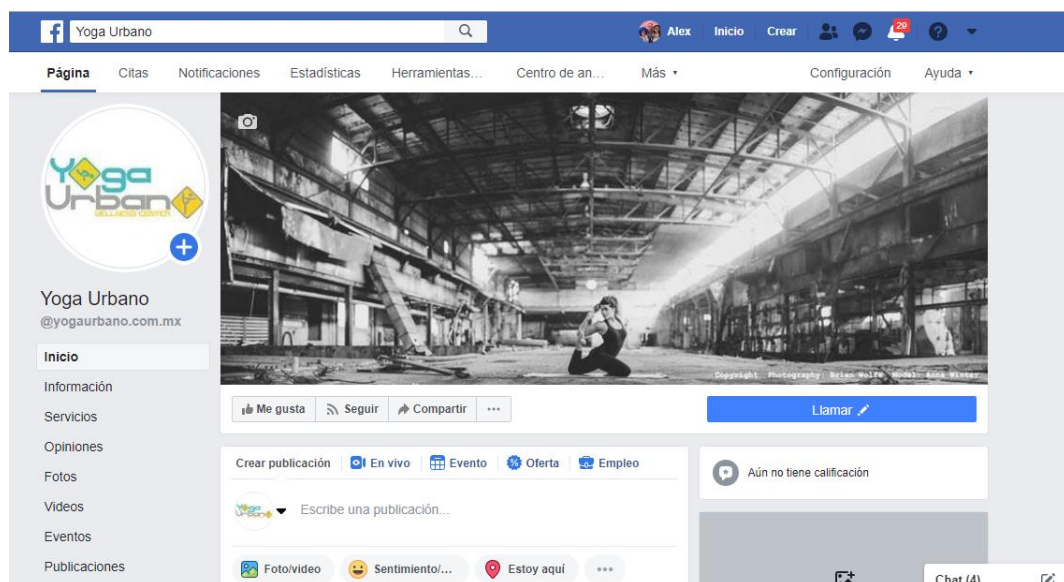
Fotografía 5: Home Page, (Yoga Urbano, 2015-2019)

### 3.6.2. Redes sociales

Las redes sociales según el concepto Web 2.0 de (O'Reilly, 2009) ponen a disposición de cualquier individuo diversas plataformas y tecnologías para que los usuarios puedan expresarse y contactar libremente con otras personas que participen en ellas. Es decir son un nuevo vehículo a través del cual las personas pueden relacionarse, compartir y estrechar lazos.

Estas comunidades virtuales “son espacios abiertos a las relaciones personales que se establecen entre los stakeholders (grupos de interés) y la organización” (Moya, 2013)

Yoga Urbano se integró a las redes sociales con una plataforma en Facebook que constituyó su principal herramienta de comunicación electrónica con los prospectos del negocio. Era un foro interactivo para las publicaciones de promociones, eventos, noticias, etc. relacionadas con Yoga Urbano.



Fotografía 6: Facebook, (Yoga Urbano, 2015-2019)

### 3.7. OFERTA DE SERVICIOS

Los servicios que integraron la oferta de Yoga Urbano se definieron buscando contribuir al bienestar de los clientes a nivel individual y colectivo. Al ser un centro de yoga era importante que los clientes contaran con un abanico de productos y servicios complementarios al yoga.

#### 3.7.1. Clases de yoga

Existe un estilo de yoga que se adapta a cada persona. Sin importar la edad, genero, condición física o estado de salud el yoga nos ayuda a desarrollar una versión mejorada de nosotros mismos.

Tomando en cuenta que las personas ciudadinas viven con una agenda complicada, todas las clases ofrecidas en Yoga Urbano tenían una duración de **1 hora** y con un enfoque **multinivel**, es decir aptas para principiantes y avanzados. Las instalaciones de Yoga Urbano estaban diseñadas y totalmente adaptadas para la práctica del yoga con accesorios y equipo especializado a disposición de los clientes.



Fotografía 7: Equipamiento Instalaciones, (Yoga Urbano, 2015-2019)

Las clases ofertadas por Yoga Urbano en diferentes horarios a elección de los clientes eran las siguientes:

- **Basic yoga**

Estilo: *Hatha*

Intensidad: Media

Recomendado a: Principiantes

Dinámica: Posturas sostenidas, revisión técnica y respiración profunda.

- **Flow yoga**

Estilo: *Vinyasa*

Intensidad: Alta

Recomendado a: Intermedios y avanzados

Dinámica: Saludos al sol, posturas fluidas sincronizadas a la respiración.

- **Healing yoga**

Estilo: *Iyengar*

Intensidad: Baja

Recomendado a: Lesionados, embarazadas, 3ra edad.

Dinámica: Correcto alineamiento corporal, uso de apoyos.

- **Light yoga**  
 Estilo: *Kundalini*  
 Intensidad: Baja  
 Recomendado a: Lesionados, embarazadas, 3ra edad  
 Dinámica: Posturas ligeras, técnicas de respiración y meditación.
- **Air yoga**  
 Estilo: *Aerial*  
 Intensidad: Alta  
 Recomendado a: Intermedios y avanzados.  
 Dinámica: Posturas, movimientos y balance suspendidos del techo.
- **Play yoga**  
 Estilo: Combinado  
 Intensidad: Baja  
 Recomendado a: Niños y mamás  
 Dinámica: Posturas básicas, saludos al sol, juegos y cantos.

### 3.7.2. Masajes

La vida urbana nos ha obligado a acelerarnos para hacer frente a las demandas del entorno. Sin embargo, nuestro cuerpo requiere un espacio y tiempo para relajarnos. Afortunadamente existen opciones que nos permiten recuperar la tranquilidad en nuestras vidas de forma rápida.

*“Técnica de manipulación de los tejidos blandos corporales que consiste en presionar, frotar y golpear rítmicamente diversas regiones del cuerpo, especialmente las masas musculares. Se trata de mejorar la circulación sanguínea y linfática, y el tono muscular. También se busca la relajación de la persona. Su finalidad puede ser terapéutica, estética o deportiva”* (Medypsi, 2016).

Existe una gran variedad de estilos y técnicas de masaje en función de su finalidad y beneficios esperados. Los masajes mejoran el bienestar en la persona y generan un estado de relajación al final de la terapia.

Yoga Urbano se ofrecía una atractiva gama de masajes con duración de 60 u 80 minutos para que los clientes experimentaran la armonía y recuperaran la energía necesaria para la vida urbana. La oferta de masajes de Yoga Urbano se describe a continuación:

- **Masaje relajante.** Combinación de técnicas y movimientos que tienen un efecto anti estrés desde el inicio del masaje.
- **Masaje aromaterapia.** Crea tu propia esencia de aroma para recibir un masaje que estimula tu olfato mientras te relajas.
- **Masaje profundo.** Terapéutico con presión a nivel tejido profundo. Recomendado para aliviar contracturas o torceduras ligeras.
- **Masaje sueco.** Masaje suave de pies a cabeza con énfasis en músculos de la espalda.

### 3.7.3. Asesoría nutricional

El bienestar se construye a partir de una adecuada alimentación para cada estilo de vida. Es importante informarse acerca de las propiedades de los alimentos, las porciones y combinaciones adecuadas, asegurando así que se ingerirán los nutrientes necesarios para llevar una vida saludable.

*“La nutrición es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Una buena nutrición (una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud. Una mala nutrición puede reducir la inmunidad, aumentar la vulnerabilidad a las enfermedades, alterar el desarrollo físico y mental, y reducir la productividad.”* (OMS, 2019) Yoga Urbano se ofrecía la siguiente asesoría nutricional a los socios y el público en general:

- **Control peso.** Dietas especializadas para bajar de peso de forma saludable y llegar a un rango adecuado a la talla individual.
- **Dieta vegana.** Dieta equilibrada a base del consumo de alimentos exclusivamente de origen vegetal.
- **Dieta ayurveda.** Alimentación basada en el concepto de alimentación individualizada en base al perfil *dosha*: *Pitta*, *Vata* y *Kapha*
- **Dieta macrobiótica.** Esta dieta divide a los alimentos en “Yang” si su energía es caliente, tonificante, contractiva y en “Yin” Cuando su energía es fría, dispersante, debilitante.

### 3.7.4. Venta de productos

Los servicios muchas veces se apoyan de productos para su adecuado consumo como complemento del servicio principal. Entendiendo como producto *“un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.”* (Stanton & Walker, 2004, pág. 248)

En Yoga Urbano se ofrecían a la venta un catálogo de productos complementarios para la práctica de yoga, así como para mantener el estilo de vida saludable buscado por los yoguis:

- **Equipo yoga.** Tapetes, equipo de apoyo y alineación.
- **Aromaterapia.** Aceites y esencias naturales de grado terapéutico.
- **Cosmética.** Jabones, cremas y cosméticos orgánicos.
- **Nutrición.** Suplementos alimenticios, pan vegano, té, tisanas, etc.

### 3.9. CLAUSURA DEL ESTUDIO DE YOGA

En el 2015 a más de 1 año de operación de Yoga Urbano, las condiciones del mercado habían cambiado radicalmente desde el momento de su apertura. De tal forma, que el impacto de los siguientes factores determino el futuro al mediano plazo de Yoga Urbano:

- **Sociedad.** A los meses de iniciar operaciones de Yoga Urbano el único socio que se tenía se dio de baja por motivos personales, pero ante el positivo panorama de crecimiento se tomó la decisión de continuar con el negocio de forma independiente. Esto complico significativamente la operación del negocio y el tiempo que demandaba para su administración. Por otra parte, un embarazo del único socio restante complicando aún más el panorama al no tener el respaldo de otros socios.
- **Competencia.** El crecimiento inmobiliario de la zona de influencia no solo implico un incremento en casas habitación, sino también un crecimiento en comercios, atrayendo a grandes firmas especializadas en el fitness. Estos solidos negocios ingresaron al mercado con agresivas promociones en precio y en consecuencia se contrajo la cartera de clientes.
- **Plaza.** El arrendatario del local comercial en el que se localizaba Yoga Urbano, decidió construir en su predio una pequeña plaza comercial e incrementar la renta al renovar el contrato. Ante esta

situación se presenta la disyuntiva entre cerrar Yoga Urbano temporalmente durante la construcción o indefinidamente hasta encontrar una mejor alternativa de plaza.

- **Profesional.** Al dueño de Yoga Urbano le surgió una atractiva oferta de trabajo para dar consultoría administrativa por varios meses en una empresa trasnacional.

Después de un análisis detallado de los puntos expuestos previamente se tomó la decisión de cerrar indefinidamente Yoga Urbano con la idea de en un futuro cuando las condiciones del mercado fueran favorecedoras retomar el proyecto.

### **3.10. NUEVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO**

Actualmente después de casi 4 años de receso ha llegado el momento de reactivar a Yoga Urbano. Sin embargo, las condiciones del mercado relacionadas con la plaza y la competencia que impactaron negativamente al negocio años atrás prevalecen.

Por lo anterior, se analizarán posibles **nuevas líneas de negocio** en el mercado del yoga, con lo que se pretende evitar caer nuevamente en las mismas problemáticas que provocaron el cierre del centro de yoga y maximizar la posibilidad de éxito de Yoga Urbano al mediano y largo plazo.

Las líneas de negocio que se evaluarán para la reapertura de Yoga Urbano corresponden a nuevas tendencias que están llegando al mercado de los servicios de yoga a nivel internacional y nacional. Su atractivo para Yoga Urbano radica en factores como son la novedad, poca competencia, bajos niveles de inversión inicial, flexibilidad de horarios, plaza flexible.

#### **■ Yoga facial**

La cosmética es un área que juega un papel de gran importancia en la vida moderna, ya que una apariencia física agradable un ideal socialmente aceptado. En este sentido el yoga incursiona con una mezcla de técnicas de respiración, relajación y ejercicios enfocados a los músculos faciales, que prometen resultados positivos para contrarrestar los signos del envejecimiento.

Se trata de un modelo de negocio de consultas personalizadas con rutinas para atacar problemáticas específicas. También se pueden ofrecer clases de yoga facial a grupos reducidos de 3 a 5 participantes por instructor.

### ■ **Yoga empresarial**

Las empresas de cualquier giro representan un interesante nicho de mercado para el yoga en servicios enfocados a mejorar la productividad y el clima laboral. Se diseñan programas a la medida de las necesidades de cada empresa mediante la aplicación de técnicas de yoga que abarcan meditación, *pranayama*, *mudras* y *asanas* enfocados al entorno laboral.

La propuesta de negocio sería la implementación de talleres con programas diseñados para trabajar temas como el desarrollo de equipos de trabajo, manejo de estrés en ejecutivos, técnicas de concentración y eficiencia laboral.

Este modelo se puede llevar al a práctica desde sesiones únicas como parte de un evento corporativo, implementación de programas de desarrollo de recurso humano o en talleres de desarrollo de ejecutivos o consolidación de equipos de trabajo.

### ■ **Membresías de yoga**

La idea se basa en comercializar tarjetas pre-pagadas por cierto número de clases de yoga con opción a canjearse en cualquiera de los negocios en donde se imparten clases de yoga afiliados al programa. Se pretende que las escuelas de yoga y gimnasios de la zona pasen de ser competidores directos a socios de negocio consolidando de esta forma su posición en el mercado y captando una mayor cartera de clientes.

Las personas que adquieren una tarjeta de membresía de yoga pre-pagada contarían con la flexibilidad de asistir a clases de yoga en el lugar de su preferencia o que se adapte a sus necesidades de horario y ubicación del momento.

### ■ **Retiros de yoga**

Modelo de turismo con tendencia a la alza en el que se ofrecen viajes especializados en yoga a destinos diversos alrededor del mundo. Plan vacacional todo incluido con hospedaje, alimentos y yoga. Representan una atractiva oferta para clientes que van desde personas promedio hasta yoguis consumados.

Este servicio opera mediante la comercialización por evento con un programa de actividades de yoga específico para un grupo reducido de personas con intereses o necesidades similares. Es de

gran importancia la oferta de un programa de actividades atractivo en función del público específico al que va dirigido cada retiro de yoga.

### 3.10.1. Selección de nueva línea de negocio

Para seleccionar una nueva línea de negocio para Yoga Urbano la gerencia evaluará cada idea de negocio en función del siguiente listado de parámetros considerados de impacto para la implementación del negocio y su permanencia en el mercado a largo plazo. Cada factor se califica utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es la menor calificación y 5 la máxima calificación:

#### o Competencia

Las grandes cadenas comerciales de gimnasios fueron un factor determinante en el cierre de Yoga Urbano, por lo que ahora se busca cambiar la dinámica a una competencia de condiciones en recursos similares. Ponderación: **10%**

Competencia	5	4	3	2	1
	Nula	Fragmentada	Consolidada	Oligopolio	Monopolio

#### o Costos fijos

Los costos fijos representan un gran reto para cualquier negocio y en el caso de un centro de yoga los de mayor impacto son la renta y los honorarios de los maestros. Para Yoga Urbano es de gran importancia reducir al máximo los costos fijos. Ponderación: **15%**

Costos Fijos	5	4	3	2	1
	Nulo	Bajo	Moderado	Alto	Excesivo

#### o Diferenciación

Un servicio cuya oferta de valor se diferencie claramente de la competencia puede significar una ventaja competitiva y un factor decisivo para la decisión de compra de los clientes. Ponderación: **10%**

Diferenciación	5	4	3	2	1
	Nuevo	Mejora Básica	Mejora Funcional	Oferta Aumentada	Copia

○ **Dispersión**

Se refiere a la facilidad con la que una empresa puede localizar y contactar a los prospectos o clientes puede constituir una ventaja u un obstáculo respecto a sus competidores. Ponderación: **10%**

Dispersión	5	4	3	2	1
	Base Datos	Concentrado	Disperso	Indirecto	Ilocalizable

○ **Horario**

Este proyecto ha sido visualizado como una opción de autoempleo, por lo que es indispensable un horario flexible que permita combinar esta actividad profesional con actividades de tipo personal. Ponderación: **15%**

Horario	5	4	3	2	1
	Proyecto	Home Office	Flexible	Semana Inglesa	Jornada

○ **Consumo**

La frecuencia de consumo de cualquier bien o servicio es determinante para determinar el potencial del mercado. De forma que a mayor frecuencia de consumo mayor será el atractivo de la línea de negocio a evaluar. Ponderación: **10%**

Consumo	5	4	3	2	1
	Continuo	Cotidiano	Periódico	Eventual	Único

○ **Inversión**

Se busca una línea de negocio que requiera una inversión inicial baja que lo haga viable en el corto plazo, sin requerir la incorporación de socios capitalistas al proyecto de emprendimiento. Debido a la experiencia anterior con el centro de yoga es importante que la nueva línea de negocio permita la implementación y operación independiente sin socios. Ponderación: **15%**

Inversión	5	4	3	2	1
	Nomina	Materiales	<i>Outsourcing</i>	Instalaciones	Inversión

○ **Mercado**

En el caso de las Pymes es muy importante el concentrar operaciones en segmentos o nichos de mercado que permitan desarrollar una posición de mercado competitiva. Ponderación: **15%**

Mercado	5	4	3	2	1
	Global	Población	Segmento	Nicho	Individuos

Cada línea de negocio se evaluará por medio de la **metodología de índice ponderado** explicada por Philip Kotler en su libro *Dirección de Marketing* en donde a cada factor a evaluar se le da un peso y cada idea se evalúa en función de cada factor asignándole una calificación, al final los resultados se ponderan y se obtiene un puntaje total para cada línea de negocio.

A continuación se presenta tabla con la evaluación de posibles nuevas líneas de negocio para reactivar Yoga Urbano:

IDEAS	FACTORES															100%	
	10%		15%		10%		10%		15%		10%		15%		15%		TOTALES
	Competencia		Costos Fijos		Diferenciación		Dispersión		Horario		Consumo		Inversión		Mercado		
<b>Facial</b>	5	0.5	3	0.5	5	0.5	1	0.1	5	0.8	1	0.1	3	0.5	1	0.2	27.0
<b>Empresarial</b>	3	0.3	5	0.8	3	0.3	3	0.3	5	0.8	2	0.2	3	0.5	1	0.2	28.2
<b>Membresías</b>	4	0.4	5	0.8	3	0.3	2	0.2	4	0.6	4	0.4	4	0.6	2	0.3	31.6
<b>Retiros</b>	4	0.4	5	0.8	2	0.2	4	0.4	5	0.8	3	0.3	3	0.5	3	0.5	32.7

Tabla 1: Índice ponderado evaluación ideas negocio, (Yoga Urbano, 2015-2019)

En base al análisis anterior de variables ponderadas se concluye que la línea de negocio con un potencial mayor para Yoga Urbano es la de **retiros de yoga**.

## 4. ANÁLISIS DE MERCADO

Una vez que se analizaron las posibles líneas de negocio y se definió a los Retiros de Yoga como la oportunidad de negocio de mayor atractivo para Yoga Urbano, el siguiente paso es realizar un análisis de mercado para contar con información necesaria para diseñar una oferta de valor competitiva y acorde a las necesidades y expectativas de los consumidores.

Se entiende por **investigación de mercados** “*el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado. Este proceso incluye la especificación de información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones.*” (Zikmund, 1998, pág. 4). Un estudio de mercados es una herramienta básica para el gerente de mercadotecnia cuyo objetivo final es conocer mejor a los clientes.

### 4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El punto de partida para cualquier estudio de mercado es la definición del objetivo general y los objetivos particulares en los que se basará el diseño de la investigación, así como la definición de las herramientas de recolección de información que se utilizarán.

Se realizará una investigación de mercado tipo exploratoria que es “*una investigación inicial conducida para aclarar y definir la naturaleza de un problema*” (Zikmund, 1998, pág. 127) esta decisión se basa en los retiros de yoga se trata de un nuevo segmento de mercado del cual existe poca información disponible que sirva de base para conducir una investigación concluyente.

Esta investigación exploratoria permitirá realizar un diagnóstico general de la situación del mercado y descubrir ideas aplicables a la estrategia comercial del servicio.

#### 4.1.1 Objetivo general

Determinar el interés de los practicantes de yoga para consumir retiros de yoga en México, así como el tipo de formato y estructura de los mismos. El estudio de mercado a realizar para Yoga Urbano contempla un análisis de información a nivel consumidor, oferente y sede del servicio de retiros de yoga en México.

#### 4.1.2. Objetivos específicos

1. Detectar los hábitos de consumo de los practicantes de yoga en relación a retiros de yoga.
2. Beneficios esperados por un practicante de yoga al participar en un retiro de yoga.
3. Identificar los motivadores de compra para un retiro de yoga.
4. Definir las características básicas de un retiro de yoga para que sea competitivo.
5. Determinar la intención de compra de los practicantes de yoga para un retiro de yoga en México.
6. Identificar las principales tendencias en el mercado de retiros de yoga.
7. Cuantificar el valor del mercado para un negocio de retiros de yoga en México.
8. Identificar los canales adecuados para la promoción de un retiro de yoga.

#### 4.2. FUENTES DE DATOS

Una investigación de mercados es necesaria cuando la gerencia requiere información sistemática y objetiva para la toma de decisiones que afectaran a la empresa en corto, mediano y largo plazo. Entre las situaciones más comunes que requieren un soporte de datos para la toma de decisiones están las problemáticas, las oportunidades y las evaluaciones de desempeño.

La información de valor para la toma de decisiones debe cumplir con los siguientes criterios de acuerdo a (Zikmund, 1998):

- **Relevante.** Se refiere a su importancia por contribuir a los objetivos de la investigación.
- **Calidad.** Es un aspecto crítico que se refiere a información exacta, válida y confiable.
- **Oportunidad.** Información actualizada y proporcionada en el momento correcto.
- **Totalidad.** Información completa o suficiente para la toma de decisiones.

Las fuentes de datos que con los que se integran los estudios de mercado pueden clasificarse según (Hair, Bush, & Ortinau, 2004) en dos tipos en función de como accedemos a estas:

- **Primarias.** Representan datos y estructuras puras de primera mano reunidos específicamente e integrados para la investigación actual.
- **Secundarias.** Son estructuras de datos históricos sobre variables que se reunieron e integraron para una investigación diferente de la actual.

Para el presente estudio de Yoga Urbano se recabará información en fuentes primarias como base y se complementará o cotejará con información ya existe en diversas fuentes secundarias especializadas en yoga o turismo.

### **4.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Los investigadores de mercado actuales según (Schiffman & Kanuk, 2005) utilizan 2 tipos de metodologías para la estudiar el comportamiento de los consumidores: Cuantitativa y Cualitativa.

#### **4.3.1. Investigación cuantitativa**

El enfoque de este tipo de investigación es el **positivismo**, debido al interés de predecir el comportamiento del consumidor. Son estudios que se basan en la medición y la estadística, buscan obtener datos estandarizados representativos de una población. Las herramientas utilizadas se toman principalmente de las ciencias naturales:

- Observación
- Fuentes secundarias
- Experimentación
- Encuestas

#### **4.3.2. Investigación cualitativa**

El enfoque de este tipo de investigación es el **interpretativismo**, debido al interés de entender el comportamiento del consumidor. Son estudios que buscan profundizar en los cuestionamientos, tiene un carácter subjetivo en base a las experiencias y conocimientos particulares de cada sujeto de estudio. Las técnicas utilizadas son:

- Entrevistas a profundidad
- Grupos de enfoque
- Observación (*mystery shopper*)
- Análisis de metáforas
- Investigación de montajes
- Técnicas proyectivas

### 4.3.3. Técnicas de investigación

Para recabar la información necesaria para determinar el interés en el consumo de retiros de yoga en México, así como el formato idóneo para este tipo de eventos se aplicarán las técnicas de investigación de mercado que se presentan en la siguiente tabla:

TIPO INVESTIGACIÓN	HERRAMIENTAS	METAS INFORMACIÓN
CUANTITATIVA	Fuentes Secundarias	Detectar los hábitos de consumo de los practicantes de yoga en relación a retiros de yoga. Identificar las principales tendencias en el mercado de retiros de yoga. Cuantificar el valor del mercado para un negocio de retiros de yoga en México.
	Encuestas	Cuantificar el valor del mercado para un negocio de retiros de yoga en México. Detectar los hábitos de consumo de los practicantes de yoga en relación a retiros de yoga. Beneficios esperados por un practicante de yoga al participar en un retiro de yoga. Determinar la intención de compra de los practicantes de yoga para un retiro de yoga en México. Definir las características básicas de un retiro de yoga para que sea competitivo.
CUALITATIVA	Entrevistas Profundidad	Definir las características básicas de un retiro de yoga para que sea competitivo. Identificar los motivadores de compra para un retiro de yoga. Identificar los canales adecuados para la promoción de un retiro de yoga.

Tabla 2: Herramientas De Investigación, (Yoga Urbano, 2015-2019)

#### **4.4. FUENTES SECUNDARIAS**

Se realizó investigación relacionada con el tema de retiros de yoga en diversas fuentes de información que van desde organizaciones internacionales, sitios web, revistas y blogs especializados donde se aborda el tema de las tendencias de turismo y yoga predominantes en los últimos años a nivel internacional y local que se esperan prevalezcan en el mediano plazo.

Dado la calidad, confiabilidad y cantidad de fuentes de información secundarias encontradas relacionadas con los objetivos de investigación esta herramienta es el pilar medular del análisis del mercado para un negocio de retiros de yoga en México.

Se encontraron como resultado de esta investigación importantes elementos que apoyan la viabilidad de un negocio especializado en retiros de yoga en México, los cuales se desarrollan a detalle en esta sección de la investigación de mercado.

##### **4.4.1. Turismo global**

El Turismo es una industria en constante cambio y con importantes tasas de crecimiento las cuales se han incrementado en los últimos años convirtiéndolo en atractivo sector para los inversionistas. Los nuevos turistas al ser fanáticos de la tecnología y considerar el viajar como un estilo de vida, demandan un nuevo enfoque de oferta en donde se le dé el mismo peso a la vivencia y actividades que a los destinos del viaje. En consecuencia se aprecia una tendencia cada vez mayor por la personalización de servicios turísticos en base a las necesidades y preferencias de los clientes de tal forma que cada experiencia se única.

##### **■ Organización mundial del turismo**

La Organización Mundial de Turismo (OMT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas, enfocado en la promoción y el desarrollo de un turismo responsable, sostenible y accesible. La OMT emite el informe *Panorama OMT del turismo internacional* (OMT, 2018) expone el siguiente panorama del turismo internacional basado en datos del 2017:

1. **Ranking.** El primer lugar en relación a llegadas de turistas internacionales en el 2017 lo ocupa Francia, seguido por España y Estados Unidos. **México** ocupa el 6to lugar subiendo 2 posiciones respecto al 2016 rompiendo su propio record histórico.
2. **Llegadas de turistas.** En el 2017 el total de llegadas de turistas internacionales fue de 1,326 millones de turistas lo que equivale a un incremento del 7% respecto al año previo el mayor crecimiento desde el 2010. En América se tuvo 211 millones de turistas internacionales. Para Norteamérica se tuvo llegada de 137 millones de turistas con un incremento del 4%. **México** recibió a 39 millones de turistas en el 2017.
3. **Ingresos por turismo.** El ingreso por turismo internacional fue de 1.34 billones de dólares americanos que representa 5% extra en relación a 2016. En América el ingreso proveniente del turismo fue de 326 mil millones de dólares. Para Norteamérica se obtuvo un ingreso de 252 mil millones de dólares incremento del 1%. **México** obtuvo ingresos por turismo en el 2017 por 21 mil millones de dólares.
4. **Gasto en turismo.** China encabeza la lista de emisores de gasto en turismo con 257 billones. Los **Estados Unidos** se posiciona en Segundo lugar mundial con 135 billones que representan un incremento respecto al 2016 de 13.000 millones de dólares (+9%), el mayor incremento en valor absoluto. mayor subida en términos absolutos entre los principales mercados emisores por gasto. También destaca **Canadá** obtuvo un incremento en su gasto del 8.5%
5. **Emisión de turistas.** La mayor parte de los viajes internacionales equivalente a 4 de cada 5 turistas son dentro de la misma región geográfica. Europa sigue siendo el mayor emisor de turismo a nivel mundial, mientras que América representa el 17%. **México** se sitúa en el bloque de Norteamérica para fines de este estudio.
6. **Medio de transporte.** El medio de transporte más utilizado por los turistas en el 2017 fue el aéreo en un 57%, seguido por carretero 37%, navegable 4% y 2% ferrocarril.
7. **Motivo de visita.** Sobresalen los viajes de recreativos o vacacionales con un 55%, seguidos por visitas a familiares y amigos en un 27%, negocios o profesionales 13%.
8. **Empleos turismo.** En el 2017 1 de cada 10 empleos corresponden a la industria de servicios turísticos.
9. **Economía.** El turismo representa el 10% del PIB mundial, 1.6 billones en exportaciones que equivalen al 7% ocupando la 3ra posición a nivel mundial y el 30% de las exportaciones en servicios.

En base al reporte de la OTM se concluye que el turismo internacional se encuentra en un momento positivo con crecimientos históricos, lo que evidencia una clara preferencia de los turistas por viajar fuera

de las fronteras de sus países. En el caso de América el panorama es muy positivo y Norteamérica es líder en el continente. Los turistas provenientes de Estados Unidos y Canadá poseen un gran atractivo para México por su volumen de viajes y gasto en turismo, además de su cercanía geográfica privilegiada. México ocupa el 6to lugar en el ranking mundial lo que lo posiciona como un atractivo destino turístico para los turistas internacionales, esto tendrá un impacto positivo para cualquier negocio que opere en el sector turismo, como serían los retiros de yoga en México.

## ■ **Booking.com**

Según la última encuesta en línea realizada en el 2018 por Booking.com (Edelman, 2018) operador turístico por internet líder en a 21,500 viajeros de 29 países se concluyen 8 tendencias que predominarán la industria de viajes los próximos años:

1. **Aprendizaje.** Se refiere al creciente interés de los viajeros por aprender durante sus vacaciones, ya sea mediante cursos de formación práctica, certificaciones o bien como trabajo voluntario.
2. **Facilidades.** Se refiere a todas aquellas aplicaciones tecnológicas o procesos que simplifiquen la experiencia de viaje del turista. En este punto sobresalen las aplicaciones para la reserva y administración de los viajes.
3. **Territorios inexplorados.** Aunque la lista la encabezan los futuristas viajes espaciales turísticos, también figuran novedosas alternativas actuales como son las estadías en hoteles submarinos, hoteles de hielo o en las copas de los árboles. Definitivamente existe una sed vivir lo exótico.
4. **Personalización.** Se busca recomendaciones y experiencias de viaje diseñadas a la medida de los intereses y necesidades de cada viajero. En base a los historiales de búsqueda y consumo se pretende acercar a los prospectos con ofertas de viaje personalizadas.
5. **Respeto y seguridad.** Temas como derechos humanos, equidad de género y comunidad LGBT entre otros juegan un papel cada vez más importante al momento de decidir el destino de un viaje. Existe una creciente práctica de viajar en solitario, por lo que seguridad para vacacionar sin importar su edad, género u orientación sexual es indispensable.
6. **Sustentabilidad.** Los turistas cuestionan cada vez más las practicas sustentables en los destinos que visitan, dando prioridad a aquellas propuestas que reflejan una conciencia ecológica en sus instalaciones y actividades.
7. **Experimentar.** Ya no es suficiente con conocer un destino turístico, ahora se busca vivir la experiencia local. De tal forma que se espera que la oferta de actividades tenga la misma importancia

que el destino turístico al momento de la decisión de compra. Se buscan experiencias auténticas de la localidad, exclusivas a las que solo algunos pueden acceder u originales diferentes a la oferta estándar del mercado.

8. **Viajes a pequeña escala.** La tendencia de realizar viajes breves y frecuentes en lugar de viajes largos y esporádicos va a la alza. Esto se justifica con el estilo de vida moderno en las ciudades que complica desprenderse de las rutinas por periodos prolongados de tiempo. Se buscan vacaciones breves con itinerarios a la medida que maximicen la experiencia del turista. Se popularizan los viajes de fin de semana.

En base a los resultados de la encuesta de Booking.com podemos concluir que los hábitos de los viajeros están cambiando significativamente, se aprecia una fuerte inclinación a las vivencias de calidad personalizadas, de tal forma que cada viaje sea único, pero con un bajo impacto ambiental. El apoyo tecnológico en todas las etapas del viaje es un requerimiento generalizado para los nuevos turistas. Esta información es favorable para un negocio de retiros de yoga, ya que por su formato y contenido ofrecen alternativas de viaje personalizadas en armonía con la naturaleza, las cuales pueden ser de corta estadía.

## ■ Expansión

Según artículo publicado por Expansión (Allier, 2018) en su sitio web nos encontramos con las siguientes 4 nuevas tendencias en los viajeros que están tomando fuerza rápidamente a nivel internacional:

1. **Wanderlust.** Que se refiere al deseo de viajar y conocer el mundo como estilo de vida, se trata de una tendencia que se ha hecho popular entre los *millennials* y se cree continuará con las siguientes generaciones. Los viajeros buscan destinos diversos y exóticos, poco visitados que les proporcionen experiencias únicas.
2. **Bleisure.** La tendencia de combinar los viajes de negocios y placer, aprovechando la obligatoriedad de los primeros y agregando días extras para vacacionar a un menor costo.
3. **Glamping.** Turismo de bajo impacto ecológico en el que el viajero tiene la oportunidad de conocer lugares remotos privados de la infraestructura tradicional turística, alojándose en alternativas de campamentos de lujo.
4. **Detox digital.** Los viajeros buscan destinos u alternativas de viaje libres de estímulos electrónicos y conexión a internet. El objetivo principal es el darse un descanso de la saturación de información y comunicación.

Se aprecian conceptos novedosos en el sector turismo que hace algunos años no figuraban en el lenguaje de la industria, pero que ahora se han convertido en la tendencia a seguir por los operadores turísticos. El estilo de vida moderno con una gran influencia tecnológica y de redes sociales tiene un impacto directo en las preferencias de viaje de las personas ciudadanas que buscan un descanso de su rutina diaria. Para un negocio especializado en retiros de yoga esto representa una oportunidad, ya que el enfoque principal de estos servicios es el procurar el bienestar y descanso de los participantes.

## ■ **Expedia.com**

Expedia una de las compañías líderes en viajes por internet realizó un estudio para determinar los hábitos y preferencias de viaje de los *millennials* dicho estudio fue realizado por Future Foundation para Expedia México en el 2016 con viajeros pertenecientes a este grupo de los países de Alemania, Australia, Brasil, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Francia y Reino Unido. A continuación se muestra un resumen de los resultados de dicho estudio (Expedia, 2016):

1. **Prioridad viajar.** Los *millennials* le dan un gran valor a las experiencias sobre los compromisos o adquisiciones por lo que el viajar figura entre sus principales prioridades y lo consideran una inversión valiosa de su dinero y tiempo.
2. **Autenticidad.** Estos turistas buscan experiencias auténticas de viaje cuyo valor es percibido en función de la admiración y reconocimiento que reciban en sus redes sociales por estos viajes.
3. **Inspiración.** La definición del destino de sus viajes se basa en las recomendaciones y experiencias de otros viajeros que bien podrían ser familiares, amigos o cualquiera en las redes sociales. La opinión acumulada de previos consumidores y de líderes de opinión relacionada con una experiencia de viaje es determinante en su decisión de compra.
4. **Personalización.** Los *millennials* están dispuestos a compartir sus preferencias de viaje e información personal a diferentes operadores turísticos con el objetivo de recibir a cambio ofertas de viajes personalizadas dentro de su presupuesto.
5. **Aversión al riesgo.** Para minimizar el impacto del riesgo en sus viajes buscan hacer sus compras con operadores turísticos reconocidos o en plataformas para transacciones comerciales confiables.
6. **Tecnología.** El uso de la tecnología está presente en todas las etapas del proceso de compra de un viaje. Son asiduos usuarios herramientas como son los demos de realidad virtual o consultores en línea.

7. **Financiamiento.** Esta generación adoptan los viajes como un estilo de vida y le dan mucha importancia a las facilidades de pago y financiamientos. También están dispuestos a viajar y hospedarse en grupos para dividir sus costos.

La importancia de los *millennials* para el presente estudio radica en que este grupo está en su mejor etapa laboral y en consecuencia de generación de ingresos. El tener un conocimiento de sus preferencias de consumo relacionadas a viajes representa información de gran valor para el diseño de la oferta de valor de un negocio enfocado a los retiros de yoga. Entre los puntos que tienen mayor importancia es el uso de las redes sociales para una adecuada difusión de los retiros de yoga, así como para crear una comunidad de potenciales clientes.

#### 4.4.2. Turismo en México

México atraviesa por una fase de cambios sin precedentes, el turismo espera cambios importantes debido a la importancia económica y política del sector a nivel nacional e internacional. En esta sección se presentará información relevante en relación a la situación actual del turismo en México, así como los retos y perspectiva a futuro. Este análisis es de gran impacto para un negocio que busca incursionar en el turismo en México ya sea con viajeros locales o internacionales.

##### ■ Gobierno México

El pasado mes de febrero se publicó en el portal del Gobierno de México la Estrategia Nacional de Turismo 2019-2024, según el actual secretario de Turismo Miguel Torruco Marqués se busca posicionar a México en el mercado internacional como una potencia turística de vanguardia, al tiempo que este sector se consolide como pilar del desarrollo económico y social. Para lograr lo anterior, él (Gobierno de México, 2019) ha definido las siguientes 5 estrategias específicas detonadoras de la actividad turística en México:

1. **Tren maya.** Constituye el proyecto de mayor impacto en el turismo con la inversión más grande históricamente en este sector. Su ruta integrará playas, zonas arqueológicas, museos, pueblos mágicos e importantes sitios de interés turístico y comercial. Se pretende incrementar la derrama económica al atraer a nuevos turistas locales e internacionales, lo que se traducirá en beneficios directos en las comunidades cercanas y a nivel nacional.

2. **Fortalecer destinos.** Se implementará una política de regionalización a nivel nacional con la que se establecen 8 macro regiones: Centro, Centro–Norte y Occidente, Noroeste, Mar de Cortés, Golfo, Norte–Centro, Península de Yucatán, y Pacífico–Sur. Estas regiones permitirán la gestión de programas de fomento turístico como son Pueblos Mágicos, Ciudades Patrimonio, así como el potencializar los atractivos de cada una de las 134 plazas turísticas del país, permitiendo con esto mejorar la oferta actual y el desarrollo de rutas turísticas especializadas en coordinación con los gobiernos locales e iniciativa privada.
3. **Fortalecer mercado interno.** Se pretende incrementar el consumo turístico doméstico con el fin de disminuir la estacionalidad y minimizar el impacto negativo de las temporadas bajas. Se contempla la implementación de 2 programas: **Disfruta México**, con el que se establecerán acuerdos con operadores turísticos estratégicos para ofrecer paquetes a bajos costo para turismo nacional. **Sonrisas por México**, se refiere a un programa de turismo social con el que se pretende que los mexicanos de escasos recursos o pertenecientes a ciertos grupos vulnerables puedan viajar de forma gratuita como parte del derecho universal al descanso y recreación.
4. **Diversificación de mercados.** Este proyecto tiene como objetivo incrementar la rentabilidad de la oferta turística, por medio de la segmentación de mercados, así como incursión en mercados emergentes o potenciales. Se plantean 2 programas para lograr este objetivo: **Operación toca puertas**, se enfoca en posicionar a México como un destino de alta calidad en mercados con un alto poder adquisitivo y grandes emisores turísticos como son Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Italia, Emiratos Árabes Unidos, India, China, Corea, Japón y Rusia. **Reencuentro con mis raíces**, este programa plantea cuidar al turista mexicano que radica en el extranjero específicamente en Estados Unidos y Canadá, con el objetivo de incrementar en número de visitas y duración de la estadía en México. Ambos programas se apoyarán de embajadas y consulados del Gobierno de México para establecer relaciones estratégicas con posibles socios comerciales para atraer turismo extranjero a México.
5. **Vinculación multisectorial.** Se considera como elemento clave la vinculación y coordinación entre las dependencias, gobiernos e iniciativa privada para la implementación exitosa de cualquier proyecto de fomento turístico a mediano y largo plazo. Por lo que se fortalecerá la comunicación y coordinación de esfuerzos entre sectores y dependencias con objetivos comunes.

De los 5 pilares que constituyen la estrategia nacional de turismo del Gobierno de México es de especial interés para este proyecto el programa **disfruta México** que tiene como objetivo el fomento del turismo local, así como la diversificación de mercados en donde los retiros de yoga constituyen una nueva tendencia en viajes aplicable a ambos programas **operación toca puertas** y **reencuentro con mis raíces**.

## ■ Secretaria de turismo

La principal autoridad en materia de turismo en México es la Secretaria de Turismo (Sectur) institución que realiza diversos análisis de mercado y perspectivas del turismo local. En el reporte *Visión Global del Turismo a México* (SECTUR, 2018) se exponen los siguientes indicadores turísticos de influencia para México que son el soporte para la toma de decisiones en materia de negocios y política pública del sector:

1. **Viajero norteamericano al exterior.** Los destinos preferidos por los norteamericanos en el extranjero son México (23%), Reino Unido (22%), Canadá (21%), Italia (17%), Francia (14%). La duración promedio por viaje es de 8 días, con un gasto promedio de 3,935 dólares, sin distinción en la preferencia de forma de pago entre efectivo y crédito. Predominan los viajes en familia o pareja 56%, seguido por viajes individuales 36%.
2. **Turismo de salud.** En los últimos años el turismo de salud ha incrementado sus cifras importantemente, en este segmento se incluye el turismo médico y el turismo de bienestar. México capta un 58% del turismo estadounidense que viaja por salud al extranjero. La preparación de sus viajes se coordina principalmente por medio de Internet (87.2%) y agencias de viajes (34.3%) contratando transportación y hospedaje con antelación. Este segmento acostumbra reservar anticipadamente el 51% con un mes, el 39% con 2 meses y el 10% con más de 4 meses. En cuanto al perfil demográfico de este segmento de turistas predomina el sexo femenino con un 58.8%, el principal rango de edad esta entre los 35 a 54 años con un 45.2% y 15 a 34 años un 29.6%
3. **Turismo médico.** Debido a que personas de países con alto poder adquisitivo están viajando al extranjero para recibir atención médica especializada de primer nivel a bajo costo en relación con su país de origen. Según el Índice de Turismo Médico (MTI) México ocupa el lugar número 29 a nivel mundial y el 9 en América. Los destinos ubicados en la frontera norte del país ofrecen principalmente servicios enfocados al turismo médico. Destacan el consumo de servicios relacionados con el tratamiento de enfermedades crónicas y procedimientos quirúrgicos.
4. **Turismo bienestar.** En este rubro se incluyen todas las actividades que los viajeros realizan motivados por el cuidado de su salud, bienestar y relajamiento personal. Los destinos preferidos para este tipo de turismo son las playas. En este segmento las preferencias de consumo de servicios por el mercado americano fueron: terapias de relajación 73.2%, aguas termales y balnearios (69.5%), *fitness* (23.5%), tratamientos de belleza y anti-edad (18.4%), alimentación saludable (18.3%). La estadía promedio para este tipo de viajes es de 3.8 noches con un gasto promedio de 1,250 dólares. El 65.3% se hospedo en hoteles categorías 4 o 5 estrellas. No existe una preferencia marcada por una temporada para viajar ya que el 49.2% viaja en verano y el 50.8% en invierno. El

medio de transporte más utilizado es el avión en un 64.1%. Estos turistas se distinguen por tener altos niveles educativos y de ingresos.

5. **Destinos inteligentes.** Es una novedosa tendencia en turismo como resultado de la incorporación de la tecnología en la vida diaria y la concentración de la población en espacios urbanos (54.6%), las personas están cambiando radicalmente sus hábitos de consumo, lo que aplica de igual forma a su estilo y preferencias de viaje. El concepto de destino inteligente se refiere a la digitalización de la cultura y servicios turísticos transformando un destino turístico en un espacio innovador accesible para todos, basado en una plataforma tecnológica de vanguardia que facilita la interacción del visitante con el entorno maximizando su experiencia de viaje. En México existen 2 proyectos pioneros que están trabajando en materia de turismo inteligente: Cozumel, Quintana Roo y Tequila, Jalisco.

Es de gran interés para este estudio el que la Secretaría de Turismo en México identifique al turismo especializado en salud como un segmento de gran atractivo para la industria, lo cual también aplica para el turismo en bienestar que es donde encaja un negocio especializado en retiros de yoga. También es de gran relevancia el que México es el principal destino turístico para este tipo de viajeros provenientes de Estados Unidos, lo cual nos coloca en una posición privilegiada respecto a otros países.

## ■ **Sustentur**

De acuerdo a un estudio de Sustentur que es una organización no gubernamental enfocada al desarrollo de proyectos de conservación ambiental y turismo sustentable, se prevén los siguientes retos para el turismo en México en los próximos años (Ferreya Acosta, 2019):

1. **Sobredensificación.** Se refiere a los destinos turísticos que reciben un mayor número de turistas que su capacidad de atención. Este fenómeno puede ser estacional o en algunos casos críticos permanente amenazando el atractivo turístico del destino. Es importante la coordinación de gobierno, operadores y organizaciones para revertir este fenómeno.
2. **Tren maya.** Polémico proyecto que por su ubicación tendrá un impacto directo en el sector turístico afectando al sureste del país, el cual puede ser positivo o negativo según su planeamiento y ejecución.
3. **Cambio climático.** El impacto del turismo en el cambio climático es importante, ya que este sector es el responsable del 8% de los gases efecto invernadero globalmente. Además es el turismo se ve directamente afectado por los negativos efectos del cambio climático. En México se buscará

disminuir las emisiones de CO2 provenientes del sector turismo. También por medio del estudio ADAPTUR se apoyará en actividades de conservación a los destinos de Riviera Maya, Riviera Nayarit y San Miguel Allende.

4. **Áreas naturales protegidas.** En México existen 182 áreas naturales protegidas que presentan una oportunidad para diversificar la oferta de turismo, es importante que se establezcan las bases que permitan el desarrollo económico de la zona con un mínimo impacto ecológico.
5. **Sustentabilidad.** El turismo tiene la responsabilidad por conservar los recursos naturales, este año 2019 se apoyará la implementación de prácticas y políticas de turismo sustentable en tres zonas de fragilidad ecológica Maya Kaán, Quintana Roo; Huatulco, Oaxaca; Sierra Laguna, Baja California Sur.
6. **Empleo digno.** La Organización Mundial del Turismo (OMT) definió el empleo como tema central del día de turismo buscando promover condiciones de empleo justas e incluyentes en el sector.
7. **Promoción y comunicación.** Con la desaparición del Consejo de Promoción Turística Mexicano (CPTM) se tendrá que redefinir la forma en que se promocionan los destinos turísticos en el ámbito nacional e internacional.

El tema de la sobre densificación de destinos turísticos populares, es un problema que puede favorecer a la oferta de alternativas turísticas que se desarrollan en destinos aislados y con actividades enfocadas a la relajación, como es el caso de los retiros de yoga. La sustentabilidad es un tema que se alinea a la ideología de las personas que practican yoga y es común que busquen hospedarse en lugares donde se haga uso de ecotecias para reducir el impacto ambiental.

#### **4.4.3. Economía del bienestar**

Antes de analizar esta industria es importante entender el **bienestar** que según la Organización Mundial de la Salud (WHO, 2019) “*es el estado óptimo de salud de los individuos y grupos. Tiene dos preocupaciones focales: La realización del potencial total de un individuo física, psicológica, social, espiritual y económicamente; así como el cumplimiento de las expectativas de su rol en la familia, comunidad, lugar de culto, trabajo y otros*”.

El Global Wellness Institute que es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es empoderar el bienestar a nivel global para promover la salud preventiva y el bienestar, este organismo define la economía del bienestar como las industrias que permiten a los consumidores incorporar actividades y estilos de bienestar a su vida cotidiana. En esta sección se muestran datos relevantes de la industria del

bienestar resultantes de diversos estudios de investigación de (Yeung & Johnston, Global Wellness Monitor 2018) para el Global Wellness Institute a nivel global, regional y específicamente para el turismo especializado en viajes que promueven el bienestar.

## ■ **Industria bienestar global**

Estudios recientes muestran que la carga genética de un individuo solo determina el 15% de su salud a largo plazo, mientras que el medio ambiente en el que vivimos, trabajamos y viajamos es determinante para nuestro bienestar y longevidad. Para contrarrestar la aparición y desarrollo de las enfermedades crónicas es importante el buscar integrar el bienestar a nuestra vida diaria. A continuación se presentará un panorama general de la industria del bienestar global:

1. **Valor.** La económica del bienestar según el Wellness Global Institute alcanzó un valor superior a los 4 trillones de dólares en el 2017, lo cual representa el 5.3% de los 80.9 trillones de dólares de Producto Interno Bruto (GDP) global y por encima del 1.15 trillones de dólares GDP de México en el mismo periodo según cifras del Banco Mundial.
2. **Crecimiento.** La industria del bienestar según el Wellness Global Institute paso de \$3.7 en el 2016 a \$4.2 trillones de dólares en el 2017 lo que representa una tasa de crecimiento de 6.4%, casi el doble de la economía global que tuvo un incremento del 3.8% y el triple del crecimiento de México que fue de 2.1% de acuerdo con datos del Fondo Monetario Internacional.
3. **Sectores.** La industria del bienestar se divide en los siguientes sectores para fines de estudio y estadística:
  - Cuidado personal, anti edad. Valor \$1,083 billones dólares.
  - Alimentación saludable y pérdida de peso. Valor \$702 billones dólares.
  - **Turismo de bienestar. Valor \$639 billones dólares.**
  - *Fitness*, mente y cuerpo. Valor \$595 billones dólares.
  - Medicina preventiva y salud pública. Valor \$575 billones dólares.
  - Medicina tradicional y complementaria. Valor \$360 billones dólares.
  - Bienes raíces estilo de vida bienestar. Valor \$134 billones dólares.
  - Economía de spa. Valor \$119 billones dólares.
  - Aguas termales. Valor \$56 billones dólares.
  - Bienestar laboral. Valor \$48 billones dólares.
4. **Consumo.** Anteriormente el consumo de productos y servicios enfocados al bienestar era esporádico; sin embargo, los individuos se están concientizando de los beneficios del bienestar a

largo plazo en su calidad de vida y longevidad, en consecuencia en la actualidad se busca la integración del bienestar de forma permanente a su estilo de vida.

5. **Innovación.** La industria del bienestar está ganando gran popularidad debido a su rápido crecimiento y aporte a la economía a nivel global y local. Existen novedosos proyectos de emprendimiento enfocados a integrar servicios de bienestar en diferentes industrias y ampliar la actual oferta de productos y servicios. Según estudio realizado por el GDI Gottlieb Duttweiler Institute (Bosshart, Frick, Kwiatkowski, & Thalmann, 2018) se identifican las siguientes tendencias que cambiarán el rumbo de la industria del bienestar en los próximos años:

- Simbiosis tecnológica. Este fenómeno es consecuencia de la digitalización y la tecnología que está cambiando todos los aspectos de la vida del ser humano, incluidos sus hábitos de consumo, necesidades. En el caso de la industria de bienestar esto tiene impacto en que las soluciones de productos y servicios ofrecidos se apoyarán cada vez más de la tecnología en todas sus etapas de comercialización.
- Biohacking. Se denomina de esta forma al grupo de personas con diferentes antecedentes con espíritu pionero que cruzan las barreras interdisciplinarias para materializar lo que anteriormente se creía imposible. En el bienestar esto aplica a romper los paradigmas del envejecimiento y la enfermedad revelando la capacidad humana de auto regeneración.
- Data selfies. La cultura de los *selfies* se está popularizando a tal grado que se espera que próximamente abarque toda aquella información personal que se recaba con el uso de redes sociales, aplicaciones y dispositivos electrónicos. De tal forma que esta información permitirá la personalización de productos y servicios, lo cual podría tener un impacto muy positivo en la industria del bienestar.
- Redes sociales. Las plataformas digitales de redes sociales han evolucionado permitiendo el emparejamiento por algoritmos que conectan a personas con perfiles similares. La colaboración entre individuos con intereses u objetivos afines permiten que las sociedades tengan un mayor dinamismo. Las redes sociales acercan a personas que de otra forma no tendrían oportunidad de encontrarse, enriqueciendo la vida de los individuos al rodearse física o virtualmente de individuos afines.
- Biofeedback. La tecnología para medir las emociones de forma pasiva por medio de aplicaciones que analizan el uso del celular, plataformas electrónicas o bandas inteligentes proporcionarán información suficiente para monitorear las emociones y salud de los usuarios ayudando a prevenir problemas de salud.

La industria del bienestar está ganando importancia en el mundo de los negocios con cifras y crecimientos sumamente atractivos para inversionistas. El interés por el cuidado personal y la búsqueda de la calidad de vida demandan productos y servicios que contribuyan a este fin. Un negocio de retiros de yoga se categoriza en esta industria por lo que su panorama desde el punto de vista general es favorecedor.

## ■ Turismo de bienestar

El turismo de bienestar surge del interés de viajar con el objetivo de mantener o mejorar la calidad de vida personal. Es un sector de reciente desarrollo que nace al converger dos industrias de gran atractivo económico: la industria del turismo con un valor de \$2.6 trillones de dólares con la industria del bienestar con valor de \$4.2 trillones de dólares. A continuación se presenta la situación actual del turismo de bienestar según el Global Wellness Institute en el estudio de (Yeung & Johnston, Global Wellness Tourism Economy):

1. **Valor.** El sector del turismo de bienestar registro 830 millones de viajes durante el 2017 equivalentes a \$639.4 billones de dólares, \$76.2 billones de dólares adicionales a los \$563.2 billones de dólares del 2015. Este sector ha mantenido una tasa de crecimiento de 6.5% anual desde el 2015 y se proyecta un crecimiento promedio anual del 7.5% hasta el 2022.

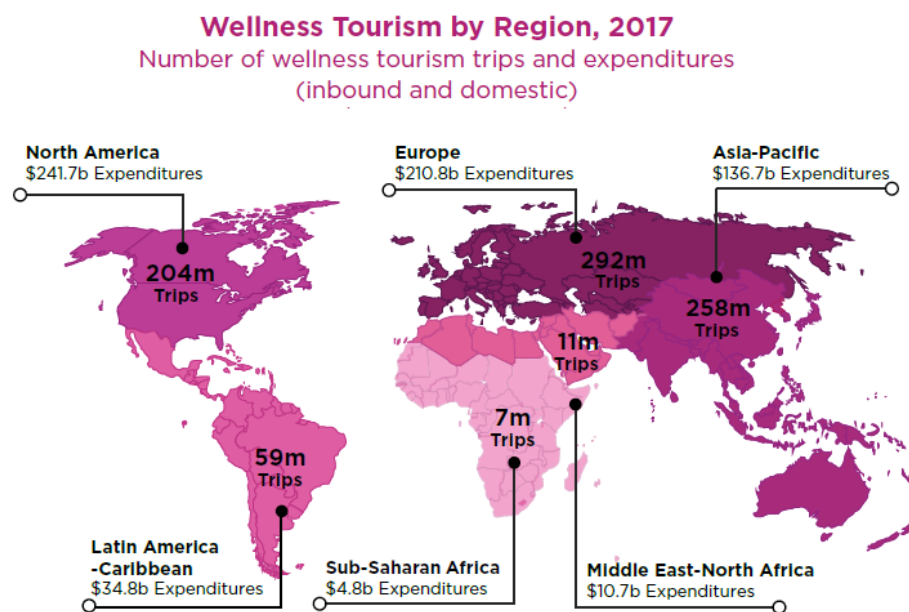


Ilustración 2: Turismo de bienestar por región 2017 (Yeung & Johnston, 2018)

2. **Distribución.** Los ingresos provenientes del turismo de bienestar benefician también a proveedores de servicios genéricos y en el año 2017 se distribuyeron de la siguiente forma:



*Ilustración 3: Distribución del ingreso sector turismo bienestar (Yeung & Johnston, 2018)*

3. **Gasto.** El gasto en los viajes de bienestar es mayor al de los viajes tradicionales. De tal forma que el viajero internacional invierte un promedio de \$1,528 por viaje bienestar equivalente a un 53% más que en un viaje tradicional, por otra parte el viajero doméstico invierte un promedio de \$609 por viaje bienestar equivalente a un 178% más que en un viaje tradicional.
4. **Tipos de viajeros.** Al hablar de turismo de bienestar se identifican los siguientes tipos de viajeros:
- Viajeros primarios. Son aquellos cuyo objetivo y motivación principal de viaje es el bienestar. Estos viajeros representan el 89% de los viajes de bienestar y el 86% de los ingresos del sector. Estos viajeros representan el 11% de los viajes de bienestar y el 14% de los ingresos del sector.
  - Viajeros secundarios. Son aquellos que tienen objetivos y motivaciones de viaje independientes al bienestar, pero buscan complementar estos viajes con actividades de bienestar. Estos viajeros representan el 89% de los viajes de bienestar y el 86% de los ingresos del sector.
  - Viajeros domésticos. Estos viajeros se trasladan a destinos dentro de su país para acceder a los servicios de viajes de bienestar. Estos viajes representan el 83% del total con una tasa de crecimiento del 9% anual y equivalen al 65% de los ingresos del sector.
  - Viajeros internacionales. Estos viajeros se trasladan a destinos fuera de su país de origen para acceder a los servicios de viajes de bienestar. Estos viajes representan el 17% del total con una tasa de crecimiento del 12% anual y equivalen al 35% de los ingresos del sector.

## Secondary and Domestic Wellness Travel Lead In Trips and Expenditures

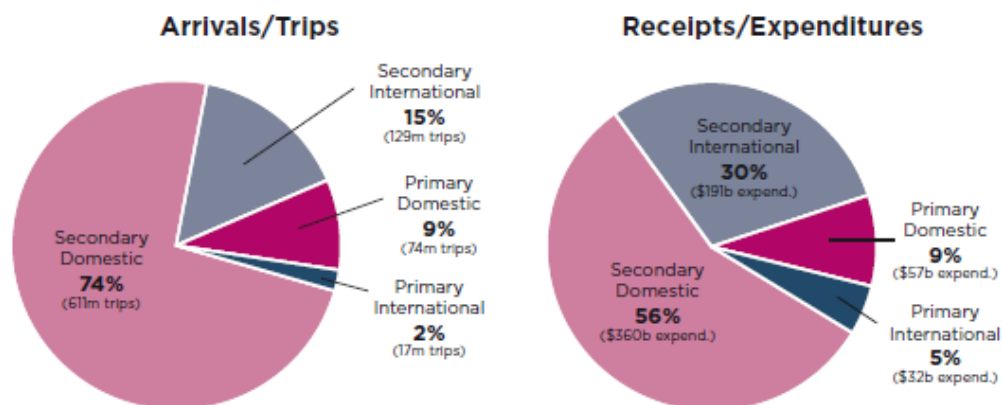


Gráfico 1: Tipos de viajeros (Yeung & Johnston, 2018)

5. **América latina.** La región de Latinoamérica registro 59.1 millones de viajes que equivalente a ingresos por \$34.8 billones de dólares que representan el 5.4% del total del sector en viajes de bienestar. Se espera un crecimiento promedio anual del 9.5% hasta el 2022. Existen 1.4 millones de personas trabajando directamente en este sector en la región.
6. **México.** Obtuvo ingresos por \$12.8 billones de dólares equivalentes a 18.7 millones en viajes de bienestar, lo que lo coloca como líder en la región de América Latina y en el lugar número 11 a nivel mundial. México se posiciona en el segundo lugar a nivel mundial por ingresos provenientes de viajes de bienestar internacionales. Existen 0.49 millones de personas trabajando directamente en este sector en este país. Presento un crecimiento promedio anual del 10.3% del 2015 al 2017.

### Top Ten Wellness Tourism Markets In Latin America-Caribbean, 2017

	Number of Arrivals/Trips (thousands)			Receipts/Expenditures (US\$ millions)
	Inbound/Intl.	Domestic	Total	
Mexico	9,282.9	9,368.8	18,651.7	\$12,845.0
Brazil	180.1	10,344.3	10,524.4	\$4,068.9
Chile	1,139.5	6,790.0	7,929.6	\$2,223.5
Argentina	339.2	3,983.1	4,322.4	\$2,112.4
Dominican Rep.	828.3	186.4	1,014.7	\$1,352.6
Costa Rica	791.3	208.1	999.4	\$1,350.0
Peru	297.4	1,987.1	2,284.5	\$1,262.9
Ecuador	571.2	439.7	1,010.9	\$1,059.6
Colombia	160.5	1,744.6	1,905.1	\$984.9
Jamaica	539.2	120.9	660.1	\$739.0

Tabla 3: Líderes mercado viajes bienestar Latinoamérica, (Yeung & Johnston, 2018)

#### **4.4.4. Panorama del yoga**

La práctica del yoga a pesar de ser ancestral en el occidente tiene poco más de un siglo de introducción; sin embargo, se ha popularizado a pasos agigantados en los últimos años. El yoga ha ganado terreno en el mercado del bienestar debido al creciente interés de las personas por el cuidado de su salud ya que los beneficios para quienes lo practican, según artículo publicado por Harvard Medical School (Marlynn Wei, 2016), incluyen fortalecimiento cardiovascular, flexibilidad, balance, reduce niveles de estrés, ansiedad y el dolor, en general una mejor calidad de vida.

A pesar de que muchas personas incursionan a practicar yoga motivados por objetivos de mejoramiento físico, pero con el tiempo la mayoría se adentra en la práctica del yoga integrándola a su estilo de vida por los beneficios emocionales y mentales que adquieren.

El yoga constituye un mercado de gran potencial y atractivo para los inversionistas; sin embargo, existen pocos datos oficiales al respecto. Según publicación oficial con motivo del (International Yoga Festival, 2018) organizado en coordinación con el Gobierno de la India actualmente existen más de 300 millones de practicantes de Yoga en el mundo. En esta sección se presentarán diversos datos cuantitativos y cualitativos provenientes de diversas fuentes de información especializada que permitan dar un panorama de general de la situación actual del yoga.

#### **■ Google trends**

La industria del yoga se ha posicionado fuertemente dentro de la industria del bienestar logrando llegar a los primeros lugares de popularidad en búsquedas asociadas. Google proporciona estadísticas resultantes de su motor de búsqueda que dan un panorama general de la popularidad de un tema en específico a través del tiempo o por región, así como tendencias de búsquedas relacionadas.

#### **1. Yoga**

Al analizar las estadísticas de búsqueda de Google de los últimos 5 años para “yoga” se aprecia que se trata de un tema con una tendencia creciente.

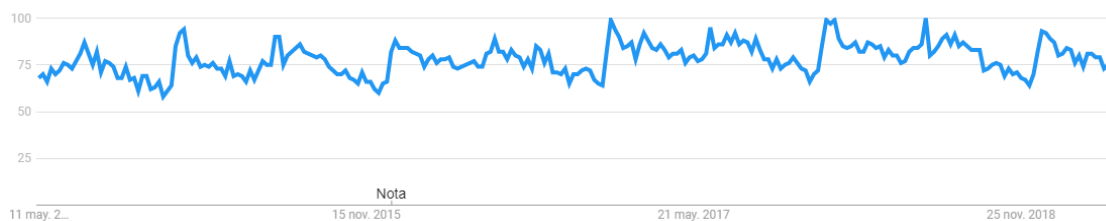


Gráfico 2: Gráfica de líneas de la tendencia de búsquedas de “yoga” (Google Trends, 2019)

El siguiente mapa muestra el interés para los “yoga” en Google por región, a mayor intensidad de color existe un mayor interés en el tema.



Ilustración 4: Mapa regiones de interés en “yoga” (Google Trends, 2019)

En cuanto a las principales búsquedas relacionadas se tiene una tendencia en aumento para:

- *Yoga clases near me*
- *International yoga day*
- *Book yoga retreats*
- *Yoga retreat*
- *Yoga teacher trainig*

## 2. **Yoga retreats**

Al analizar las estadísticas de búsqueda de Google de los últimos 5 años para “yoga retreats” se aprecia claramente que se trata de un tema de creciente interés.

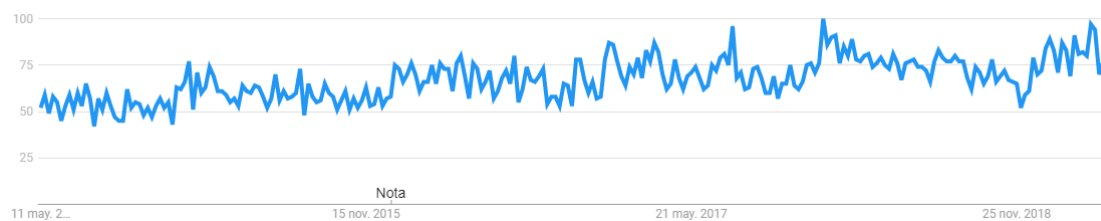


Gráfico 3: Gráfica de líneas de la tendencia de búsquedas de “yoga retreats” (Google Trends, 2019)

El siguiente mapa muestra el interés para los “retiros de yoga” en Google por región, a mayor intensidad de color existe un mayor interés en el tema. Es de interesante como a pesar de ser un término en inglés países latinos figuran en niveles altos de búsquedas.



Ilustración 5: Mapa regiones de interés en “yoga retreats” (Google Trends, 2019)

En cuanto a las principales búsquedas relacionadas se tiene una tendencia en aumento para:

- *Yoga retreat near me*
- *Book yoga retreat*
- *Meditation retreat*
- *Yoga retreat center*
- *Weekend yoga retreat*
- *Couples retreat*

Al revisar las tendencias de los últimos años para el motor de búsqueda d Google para “yoga” y “yoga retreats” podemos apreciar que el interés por estos temas se ha incrementado y que Norteamérica es una de las regiones con un marcado interés. En cuanto a las búsquedas relacionadas figuran en los primeros

lugares para ambos casos conceptos asociados a los retiros de yoga lo que reafirma el atractivo del mercado para un negocio con base en México.

## ■ **Yoga Alliance & Yoga Journal**

A continuación se presenta un resumen de los principales hallazgos del estudio de mercado por (Yoga Alliance & Yoga Journal, Yoga In America, 2016) realizado para determinar la situación actual del yoga en Estados Unidos en comparación con un estudio anterior que se realizó en el 2012, esta investigación incluye la visión de practicantes, maestros, dueños de estudios y no practicantes mayores de 18 años de edad.

### **Generales**

1. **Valor.** Los ingresos de la industria del yoga en este país se estiman en \$16 billones de dólares por año, en comparación con \$10 billones al año en el 2012. Se contemplan en este rubro gastos de clases, ropa, equipo y accesorios.
2. **Popularidad.** El 34% de los norteamericanos equivalentes a 80 millones de personas dicen que estaría dispuestos a experimentar el yoga en los próximos 12 meses. El 90% de los norteamericanos ha oído hablar del yoga y 1/3 ha experimentado la del yoga práctica al menos una vez.
3. **Beneficios.** El 75% de los norteamericanos reconoce que el yoga es bueno para la salud y reconocen los siguientes beneficios directos con la práctica regular del yoga: incremento flexibilidad, reducción niveles estrés, incremento fuerza.

### **Practicantes**

1. **Practicantes.** El número de practicantes de yoga ha incrementado de 20.4 millones en el 2012 a 36.7 millones en el 2016 equivalentes a 15% de la población en Estados Unidos. Para fines de este estudio se considera practicante de yoga aquella persona que ha practicado yoga en los últimos 6 meses, sin ser maestro de yoga. El 74% de los practicantes de yoga llevan menos de 5 años con su práctica. Practicantes en receso son aquellos que han practicado yoga anteriormente, pero sin práctica reciente en los últimos 6 meses, estos representan un 13% de la población equivalente a 31.8 millones de personas.



Gráfico 4: Gráfica práctica del yoga, (Yoga Alliance & Yoga Journal, 2016)

2. **Perfil.** Las mujeres representan el 72% de los practicantes; sin embargo, los hombres que practican yoga se ha duplicado de 4 millones en el 2012 a 10 millones en el 2016. Son deportistas activos ya que el 37% practica regularmente algún otro deporte. El 37% de los practicantes tienen hijos menores de 18 años que han practicado yoga.
3. **Práctica.** El 56% de los practicantes son principiantes, el 42% intermedios y el 2% avanzados. Los practicantes entusiastas son aquellos que hacen yoga al menos 1 vez por semana y representan el 59%, los practicantes irregulares son aquellos que practican 1 vez al mes o menos representan el 41%. El 81% de los practicantes han hecho yoga fuera de un estudio en los últimos 12 meses. El paradigma de que el yoga es una disciplina para jóvenes activos es una barrera de entrada para aquellos que no practican actualmente yoga.
4. **Lugares.** Respecto a los lugares en los que han practicado yoga la playa obtuvo el 12% de menciones, los hoteles resort un 10% de menciones y los retiros de yoga un 9% de menciones.
5. **Promoción.** Los medios más utilizados por los practicantes de yoga para enterarse de información relacionada con el yoga son por número de menciones son las clases 48%, amistades 40% e internet 36%.
6. **Eventos.** Se ha incrementado el interés de los practicantes por asistir a eventos de yoga sumando un 60%. En el caso de los retiros de yoga el 8% ha asistido a al menos un retiro de yoga con anterioridad y el 62% manifiesta interés en asistir en los próximos 12 meses.

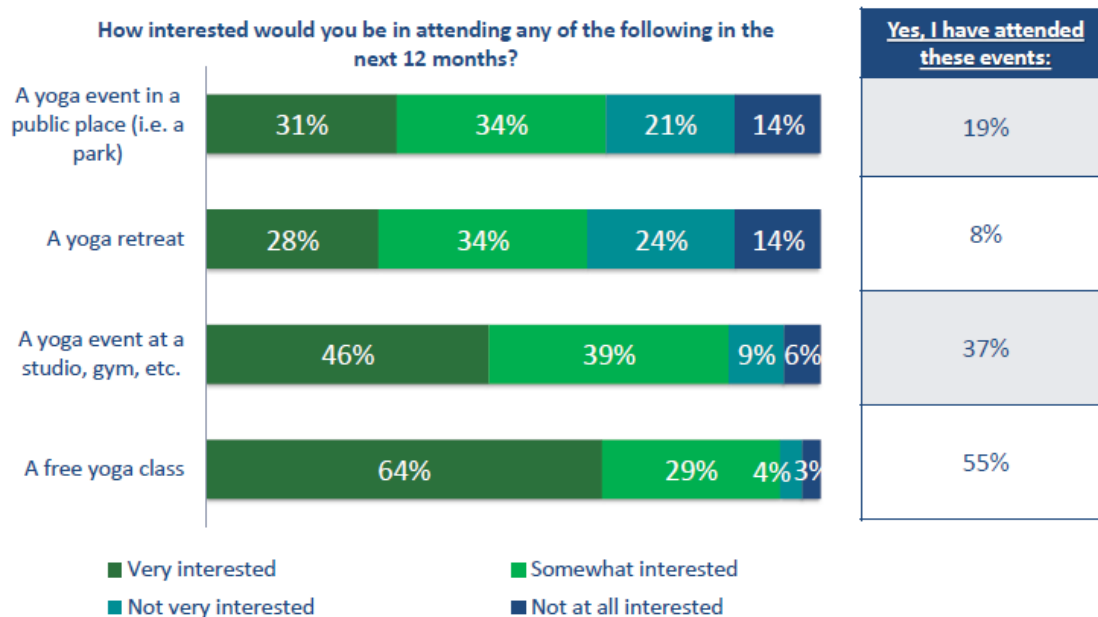


Gráfico 5: Participación eventos de yoga, (Yoga Alliance & Yoga Journal, 2016)

## Maestros

1. **Perfil.** Para efectos de este estudio se tienen 2 perfiles de maestros de yoga los certificados que representan un 32% y los que están en entrenamiento 68%
2. **Practica.** Los maestros de yoga están muy comprometidos con la práctica de esta disciplina y dedican tiempo para su práctica personal fuera de las clases con sus alumnos. El 44% de los maestros de yoga en Estados Unidos práctica 2 a 4 veces por semana.
3. **Eventos.** En el caso de los maestros de yoga el interés en participar en eventos de yoga se dispara significativamente de forma que el 100% manifiesta interés en participar en eventos de yoga incluidos los retiros de yoga.

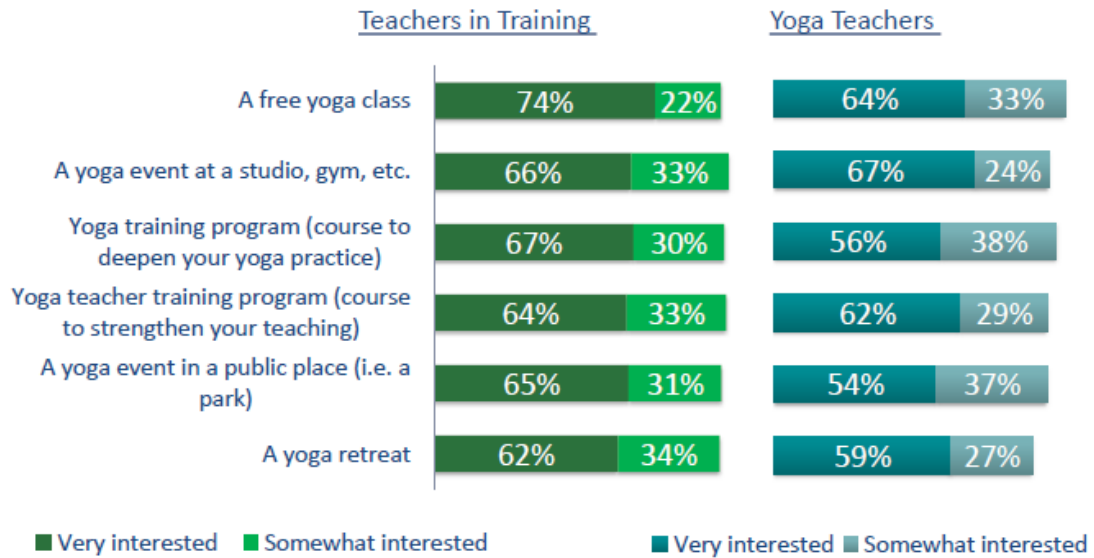


Gráfico 6: Interés de los maestros en eventos de yoga, (Yoga Alliance & Yoga Journal, 2016)

4. **Promoción.** El medio más utilizado por los maestros de yoga para promover las clases son las redes sociales 62%, Facebook y YouTube son las redes sociales de mayor popularidad entre los maestros de yoga. El 58% de los maestros de yoga acostumbra publicar fotografías *selfies* practicando yoga en sus redes sociales.

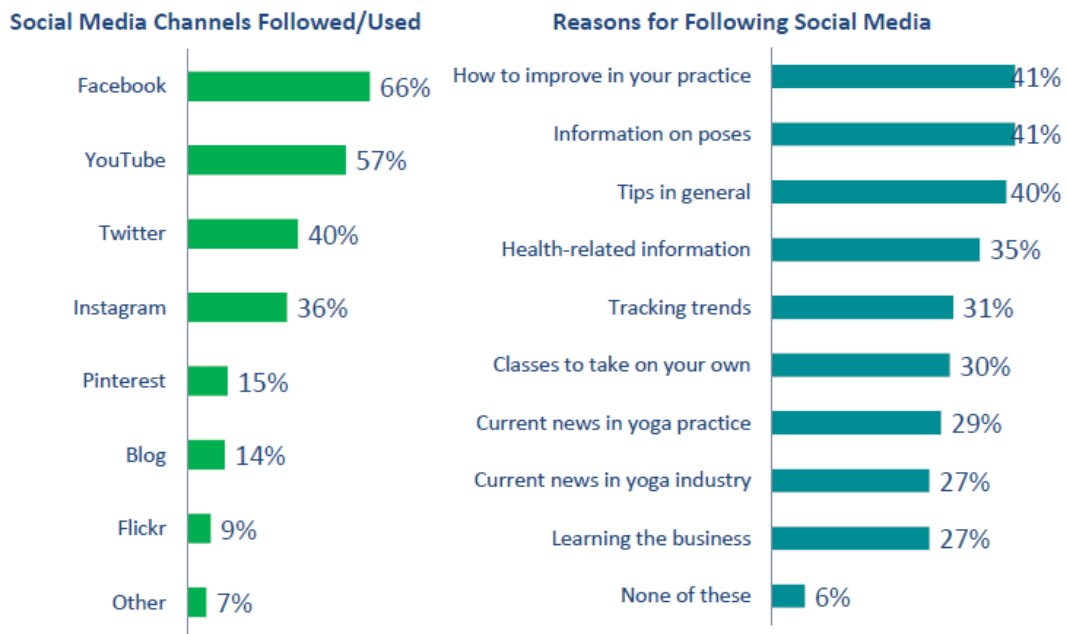


Gráfico 7: Promoción en redes sociales, (Yoga Alliance & Yoga Journal, 2016)

5. **Trabajo.** La mayor parte de los maestros de yoga equivalente al 29% trabajan en estudios de yoga, en contraste con solo el 5% trabaja de forma fija en un centro de retiros de yoga. El 47% de los maestros de yoga trabajan subcontractados por algún estudio. El 70% cobra por clase y el 24% por estudiante.

Al revisar los resultados del estudio *Yoga in America Study* podemos concluir que el yoga ha tomado importancia en los últimos años en el mercado del bienestar en Estados Unidos, con crecimientos superiores a otros sectores de la industria. El reconocimiento generalizado de los beneficios para la salud de esta disciplina contribuye a que cada día se sumen más practicantes. Es interesante el que sea un mercado dominado por el género femenino, quienes introducen a sus hijos en la práctica del yoga. Es un mercado en el que se le da mucho peso a las recomendaciones ya sean boca a boca o por medio de redes sociales, lo cual debe ser considerado por cualquier empresa que desee incursionar en este mercado.

En el caso de los instructores de yoga apreciamos que existen por cada maestro en la certificado 2 en entrenamiento, con lo cual se refuerza el pronóstico de crecimiento sostenido de este mercado para los próximos años. La mayoría trabaja subcontractado para 1 o más estudios de yoga lo cual permite que puedan participar en eventos tales como son los retiros de yoga organizados por terceros.

Existe un interés superior al 50% para participar en retiros de yoga, lo cual aplica a practicantes y maestros. Sin embargo, los maestros buscan dan prioridad a los retiros de yoga especializados en certificaciones. Estas estadísticas son muy atractivas para la comercialización de retiros de yoga enfocados al mercado norteamericano ya sea en su país de origen o en el extranjero.

## ■ Tendencias yoga

A continuación se presentan diversos datos que se están presentando que confirman que el yoga está creciendo en popularidad y aceptación a nivel internacional, incorporándose a la vida de las personas:

1. Las Organización de las Naciones Unidas declaró como parte de la iniciativa de *Salud Global y Política Exterior* el **21 Junio** como el **día internacional del yoga** el cual se celebra a partir del año 2015 con actividades y conferencias relacionadas en todo el mundo.
2. Las instituciones educativas le están abriendo la puerta de sus planteles al yoga, ya sea para eventos o como parte de las clases ofertadas. Como ejemplo en el 2018 la Institución Nacional de la

Transformación India (NITI) presento iniciativa en ese país para introducir la práctica del yoga como actividad regular en todo el sistema educativo y empresarial.

3. El yoga se posiciona en el número 7 en la lista de las principales tendencias *fitness* para el 2019 según el American College of Sport Medicine (Thompson, 2018). Por lo que se espera que durante este año el yoga siga popularizándose.
4. Los eventos de yoga se popularizan cada vez más como es el caso del Festival Internacional de Yoga que este año tuvo su edición número 30 en donde se congregaron más de 2,000 participantes de 81 países diferentes que es el evento de yoga más importante a nivel internacional.
5. El yoga se ha incorporado al mercado del turismo exitosamente con los retiros de yoga, los cuales ofrecen un amplio abanico de posibilidades en cuanto a destinos, formatos y presupuestos con una opción a la medida de las preferencias particulares de cualquiera que se interese por este tipo de viajes.

## ■ México

El yoga con el paso de los años ha cruzado fronteras llegando a prácticamente todos los rincones del mundo y México no es la excepción ya que actualmente alberga un gran número de escuelas y eventos especializados en este giro. Se trata de un mercado emergente con un potencial importante que se favorece con la tendencia mundial del bienestar. A continuación se presentan algunos datos de interés relacionados con el mercado del yoga en México de acuerdo a la Federación Mexicana de Yoga (Lefebvre, 2014):

1. **Escuelas.** Se tiene un censo de 450 escuelas y 600 micro-establecimientos dedicados a la enseñanza del yoga en México. La mayor parte se encuentra ubicados en las principales ciudades del país como son Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey; así como ciudades turísticas entre las que destaca Cancún, Los Cabos, Puerto Vallarta y San Miguel Allende.
2. **Practicantes.** Se calcula que a nivel nacional se 140,000 personas practican yoga, los cuales se dividen 90,000 en escuelas formales y los 50,000 restantes en micro-establecimientos. Sin embargo, actualmente la mayor parte de gimnasios ofrecen clases de yoga regulares en sus establecimientos aumentando la oferta.
3. **Perfil.** Edad entre 18 y 45 años, nivel de estudios alto principalmente profesionistas, predomina el género femenino, pertenecen en su mayoría al nivel socioeconómico A/B y C+, tienen un marcado interés por las actividades en la naturaleza.

4. **Ingresos.** Los practicantes de yoga interesados pagan entre \$400 hasta \$2,000 mensuales por asistir a un centro o escuela de yoga; sin embargo, también existe la opción de invertir por clase un promedio de \$150 pesos.
5. **Maestros.** La oferta de instructores de yoga es muy amplia con especialización en varios estilos de yoga; sin embargo, muchos los maestros que carecen de certificaciones oficiales que avalen su formación en yoga. Instituciones como la Federación Mexicana de Yoga cuenta con bolsa de trabajo de maestros certificados. Es lo usual que a los maestros de yoga se les pague por clase entre \$150 y \$400 dependiendo de la formación y experiencia profesional.
6. **Temporalidad.** En mercado de las clases de yoga tiene una marcada temporalidad con temporada baja en enero, verano y diciembre. Esto coincide con los periodos vacacionales escolares.
7. **Promoción.** Las redes sociales son el medio de promoción recomendado por los expertos en el ramo, así como anuncios en páginas internet y revistas especializadas. El asistir a ferias y exposiciones de yoga también es una buena opción para promocionar los servicios de yoga.

En conclusión el yoga en México representa un atractivo mercado en crecimiento que cobra fuerza apoyado de las tendencias internacionales. El yoga está muy regionalizado concentrando su influencia en las ciudades con practicantes locales y zonas turísticas con practicantes foráneos.

Es una industria que empieza a institucionalizarse, por lo que todavía muchos negocios e instructores operan de forma informal. Sin embargo, ya se aprecian iniciativas para regular y estandarizar la calidad de los servicios asociados al yoga.

El mercado dominado por las mujeres tiene un alto nivel de estudios y poder adquisitivo, por lo que nos enfrentamos a consumidores informados y con posibilidades de acceder a servicios de buen nivel. Las redes sociales son el medio de promoción más utilizado para este tipo de servicios. Sin embargo, las exposiciones y festivales de yoga han probado ser exitosos mecanismos para la promoción y desarrollo de relaciones comerciales.

#### **4.5. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

Para la investigación de mercado de los retiros de yoga se aplicaron entrevistas a profundidad con expertos como herramienta de recolección de información cualitativa. Una entrevista a profundidad “*es amplia y relativamente poco estructurada en la que el entrevistador formula muchas preguntas y busca respuestas más profundas.*” (Zikmund, 1998, pág. 144). Esta herramienta utiliza una guía de tópicos,

pero con flexibilidad para profundizar en las experiencias de los entrevistados respecto a los retiros de yoga en función a sus respuestas durante la entrevista.

Como resultado de la aplicación de las entrevistas a profundidad aplicadas se obtuvo amplia información cualitativa de valor y congruente entre las diferentes entrevistas, así como con la información recolectada en fuentes secundarias. En esta sección se muestran los principales hallazgos resultantes de las entrevistas a profundidad, las cuales se dirigieron a 2 sujetos de estudio con perfiles diferentes: maestros de yoga y sedes para retiros de yoga

#### **4.5.1. Maestros yoga**

Se decidió entrevistar a maestros de yoga con el objetivo de aprovechar sus experiencias en retiros de yoga tanto como participantes, instructores u organizadores en este tipo de eventos.

##### **■ Guía de la entrevista maestros**

Se utilizó la siguiente guía de preguntas para realizar las entrevistas a profundidad para maestros de yoga:

1. ¿Cuántos años lleva como instructor de yoga?
2. ¿Qué tipo de yoga ha instruido?
3. ¿Cuál ha sido su trayectoria como instructor de yoga?
4. ¿Estaría usted interesado en participar en un retiro de yoga?
  - 4.1. ¿Por qué?
5. ¿Ha participado como instructor en algún retiro de yoga?
  - 5.1. ¿En qué rol ha participado?
6. ¿Ha organizado algún retiro de yoga?
7. ¿Con qué dificultades se ha enfrentado al organizar un retiro de yoga?
8. ¿Cuáles considera que son los factores clave para un retiro de yoga exitoso?
9. ¿Cuál considera el canal de promoción ideal para los retiros de yoga?
10. ¿Cuál es el precio promedio día para un retiro de yoga, considerando que incluye: alojamiento, alimentos, 2 sesiones yoga y 1 actividad complementaria diaria?

## ■ Aplicación entrevistas maestros

Se aplicaron 3 entrevistas a profundidad a maestros de yoga con diferentes especializaciones y trayectorias. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 20 minutos y las grabaciones correspondientes pueden consultarse en la siguiente liga:

<https://onedrive.live.com/?id=298EF9D36852758A%21762&cid=298EF9D36852758A>

1. **Entrevistado: Julieta García**  
Especialidad: *Hatha, Vinyasa y Meditación*  
Experiencia: 3.5 años - México  
Fecha: 10 abril 2019  
Hora: 11:24 Hrs.  
Duración: 15:12 Minutos
  
2. **Entrevistado: Iván Del Castillo Gómez**  
Especialidad: *Dharma*  
Experiencia: 9 años - Internacional  
Fecha: 10 abril 2019  
Hora: 11:24 Hrs.  
Duración: 25:35 Minutos
  
3. **Entrevistado: Laura Soto**  
Especialidad: *Hatha, Vinyasa, Iyengar*  
Experiencia: 1.5 años - México  
Fecha: 11 abril 2019  
Hora: 8:27 Hrs.  
Duración: 21:57 Minutos

## ■ Hallazgos entrevistas maestros

1. **Experiencia.** Los entrevistados han tenido experiencia dando clases en centros de yoga o *shalas*, gimnasios o clubs, clases privadas a particulares, centros rehabilitación e incluso reclusorios. Comentan que en los gimnasios los practicantes tienen un mayor enfoque a la parte física del yoga y las clases son muy estructuradas con horarios rígidos; mientras que en los centros de yoga las

clases tienen un enfoque integral que incluye lo físico, mental y emocional, existe mayor flexibilidad para impartir una clase.

2. **Retiros yoga.** Todos los maestros entrevistados saben lo que es un retiro de yoga y están muy interesados en participar. Le dan gran importancia al programa en los retiros de yoga, se tiene la expectativa de que las clases y actividades ofrecidas en estos eventos cubran todos los aspectos del yoga proporcionando una experiencia integral.

Afirman que lo más importante de un retiro de yoga es que ofrece la oportunidad de salir de la rutina diaria para concentrarse en la práctica de yoga y conectarse con el yo interior. Una sede en la naturaleza juega un papel clave, ya que cada tipo de escenario evoca diferentes sentimientos a las personas.

Los lugares en los que se organizan retiros de retiro de yoga son muy variados e influyen en aspectos como la agenda y público al que va dirigido el retiro. Entre los destinos más populares están playa, sierra y haciendas.

3. **Estructura.** Un retiro de yoga debe ofrecer estrictamente actividades de yoga, acorde a un programa con horarios y lineamientos de comportamiento. Se pueden incluir actividades recreativas; pero limitadas al mínimo porque distraen a los participantes y merman energía que debería canalizarse a un trabajo de crecimiento personal.

Los niveles de involucramiento de los participantes dentro de un retiro de yoga varían en función de sus objetivos y motivación para participar, la cual podría basarse en convicción o necesidad.

- **Retiros silencio.** Conocidos como *vipassana* se basan en un aislamiento absoluto del mundo exterior, en estos retiros los participantes permanecen en silencio y siguen un programa de actividades personales previamente establecido limitando al máximo su interacción con otros individuos durante su estadía en el retiro. Estos retiros son muy retadores, pero proporcionan los elementos necesarios para transformaciones profundas en los participantes.

4. **Participación.** Solo 2 maestros de los entrevistados han participado en retiros de yoga con anterioridad; sin embargo, el maestro que no ha tenido oportunidad de participar, tiene intención de asistir a algún retiro de yoga en el futuro. Uno de los maestros solo tiene experiencia como asistente. Otro maestro ha participado en retiros de yoga en diferentes roles: asistente, maestro y organizador. A continuación se presentan los puntos de mayor importancia en relación a un retiro de yoga para cada rol:

- **Asistente.** Para un asistente es muy enriquecedor la interacción con personas afines, el tener oportunidad de compartir sus experiencias y aprendizajes de yoga con otras personas. El fluir energético en las prácticas y actividades del retiro dejan una huella que se busca repetir.

- **Maestros.** En un retiro de yoga los maestros son los facilitadores de un proceso de transformación personal al que se someten los asistentes en función de sus objetivos y nivel de involucramiento. Su responsabilidad se centra en ayudar a los practicantes durante un proceso de transformación interior en el retiro de yoga.
  - **Organizador.** Es quien proporciona los elementos necesarios para que los asistentes logren una comunión física-espiritual mientras disfrutan la experiencia del retiro. La solución de contingencias es su responsabilidad. Debe saber reconocer errores y tener empatía con su equipo de trabajo.
5. **Público.** Existen tipos de público básicos para un retiro de yoga en función del objetivo de su práctica:
- **Estudiantes.** Los retiros de yoga pueden estar dirigidas a estudiantes que están en proceso de certificarse como maestros de yoga o maestros que buscan obtener alguna especialización.
  - **Practicantes.** Hay retiros de yoga para todos los niveles de práctica y la mayoría aceptan a principiantes; sin embargo, en algunos casos se piden dominio de ciertas técnicas para asegurar que los participantes obtengan todos los beneficios del retiro.
6. **Dificultades.** En este punto se hizo la distinción de roles para identificar las principales dificultades o aspectos negativos con los que se han enfrentado al participar en un retiro de yoga.
- **Participante.** No poder llevar a sus hijos, dado que se trata de una mujer esta limitante complica su participación en este tipo de eventos.
  - **Maestros.** El principal problema como maestro es cuando te topas con personas con mala actitud y sentimientos negativos. Se tiene la idea errónea que en un retiro se va a sacar estrés; sin embargo, el objetivo es aprender a no acumular estrés. En estos casos es vital el conserven la paz interior y tener empatía con estas personas en crisis.
  - **Organizador.** Siempre existen problemas que no esperas, es importante estar preparado para enfrentar imprevistos y fluir con las soluciones aunque difieran del plan original. Lo importante es asegurar que los participantes tengan una experiencia plena en el retiro de yoga.
7. **Factores éxito.** Al hablar de los elementos clave para el éxito de un retiro de yoga se mencionan varios, aspectos destacando la planeación, los maestros, la sede y el organizador.
- **Planificación.** Es la parte medular para un retiro de yoga exitoso, nos permite tener un control del evento.
  - **Maestros.** Es crucial para el éxito del evento contar con maestros capacitados, calificados y que tengan actitud positiva. Profesionales y comprometidos con los objetivos del retiro.

- **Sede.** Equipadas con los elementos necesarios para que los participantes tengan una estancia cómoda, pero lo más importante es que ofrezcan instalaciones adecuadas para la práctica del yoga.
  - **Organizador.** Es la pieza angular sobre la cual gira el evento. Es importante que tenga actitud de servicio, empatía y mucha energía. Que ame lo que hace para que lo transmita.
  - **Programa.** Un buen retiro de yoga debería incluir todos los elementos básicos del yoga como son los *asanas*, el *pranayama* y la meditación.
  - **Público.** Que los participantes en un retiro de yoga tengan afinidad de intereses, objetivos y expectativas respecto al yoga.
  - **Destino.** Es importante que los retiros de yoga se organicen en lugares cerca de la naturaleza que permitan que las personas se desconecten de su rutina y para que fluya la tranquilidad.
  - **Temporada.** Las condiciones climatológicas adecuadas son indispensables para que el retiro de yoga pueda llevarse a cabo con comodidad y sin contratiempos.
  - **Alimentos.** El menú ofrecido en un retiro de yoga debe ser especializado en desintoxicación, partiendo de una dieta vegetariana y en caso ideal vegana.
  - **Identidad.** Es importante que las clases y los retiros tengan un toque personal que les de identidad.
8. **Promoción.** Al hablar de los medios recomendados para la promoción de un retiro de yoga existe una congruencia en las respuestas de los entrevistados en que las redes sociales son el mejor medio de promoción.
- **Redes sociales.** Juegan un papel central en la promoción de los retiros de yoga, ya que acercan a los consumidores con los proveedores de servicio, destacando el Facebook e Instagram. Desarrollar una base orgánica sólida de seguidores por medio de difusión de información original con imágenes y videos de impacto apoyados con mensajes relacionados al yoga que comuniquen los beneficios de un retiro de yoga.
  - **Conferencias, festivales, expos.** Que están tomando mucha fuerza.
  - **Recomendación boca en boca.** De quienes ya probaron el servicio.
  - **Impresos.** Carteles y folletos útiles para promoción en centros de yoga.
  - **Revistas especializadas.** Todavía tienen un mercado y funcionan.
9. **Precio.** Les fue difícil determinar el precio recomendado por día para un retiro de yoga, ya que todos coinciden que existen muchas variables que afectan directamente al precio; sin embargo, se mencionan los siguientes factores determinantes para definir el precio:
- **Sede.** Las instalaciones y servicios con que cuenta un hotel, así como la categoría de hospedaje determinan la mayor parte de los costos.

- **Maestros.** En función de la trayectoria y especialización del instructor serán sus honorarios.
- **Alimentos.** El plan de alimentación, ya sea que este incluido con el hospedaje o tenga que proveerlo el organizador influye directamente en el precio del retiro.
- **Habitación.** El tipo de hospedaje puede variar mucho con opciones contrastantes que van desde privado o comunal, suites o camping.
- **Transporte.** Conveniente incluirlo para destinos cercanos u ofrecer descuentos para lugares lejanos.
- **Nivel práctica.** Los retiros de yoga avanzado o de especialización son más costosos que los retiros para principiantes.
- **Destino.** Un destino nacional es más económico que un destino extranjero. Sin embargo, coinciden en que el precio base sería \$1,500 por noche incluyendo los servicios básicos e incrementando en función de los factores anteriormente mencionados.

#### 4.5.2. Sedes retiros yoga

Se decidió entrevistar a sedes en retiros de yoga con el objetivo de aprovechar sus experiencias en este tipo de eventos para identificar factores de éxito claves, así como principales riesgos al organizar un retiro de yoga.

##### ■ Guía de la entrevista sedes retiros

Se utilizó la siguiente guía de preguntas para realizar las entrevistas a profundidad para sedes en retiros de yoga:

1. ¿Cuántos años llevan como sede de retiros de yoga?
2. ¿Qué facilidades incluyen sus instalaciones para la práctica del yoga?
3. ¿Qué factores son prioritarios para una sede de 1er nivel en retiros de yoga?
4. ¿Qué requisitos debe cubrir un organizador de retiros de yoga trabajar con ustedes?
5. ¿Cuáles son las buenas prácticas de un organizador de retiros de yoga?
6. ¿Cuáles son los errores comunes de un organizador de retiros de yoga?
7. ¿Cuáles considera que son los factores clave para un retiro de yoga exitoso?
8. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para una exitosa difusión de un retiro de yoga?
9. ¿Cómo desarrollan relaciones de negocio a largo plazo con los organizadores de retiros de yoga?

## ■ **Aplicación entrevista sedes retiros**

Se aplicó una entrevista a profundidad a sedes en retiros de yoga. La grabación correspondiente a la entrevista puede consultarse en la siguiente liga:

<https://onedrive.live.com/?id=298EF9D36852758A%21762&cid=298EF9D36852758A>

Sede:	Xinalani Resort
Entrevistado:	Daniel García
Ubicación:	Quimixto, Puerto Vallarta, Jalisco
Especialidad:	Yoga <i>retreats</i> y turismo bienestar
Experiencia:	9 años
Fecha:	15 abril 2019
Hora:	11:38 Hrs.
Duración:	48:27 Minutos

## ■ **Hallazgos entrevista sedes retiros**

### 1. **Instalaciones.**

Son hoteles pequeños de lujo tipo boutique. Los hoteles cuentan con instalaciones especiales para la práctica de yoga, en el caso de Xinalani tiene 6 *shalas* de diferentes características destacando *shalas* para *hot* yoga, *aerial* yoga, yoga en la playa y en invernadero, en el *shala* de mayor capacidad caben 74 personas. Xinalani tienen una capacidad para hospedar 74 personas en diversos esquemas de alojamiento, 2 dormitorios comunales y 31 habitaciones privadas de 4 categorías de hospedaje. Las instalaciones se programan previamente para un uso alternado entre diferentes retiros de yoga.

### 2. **Sede primer nivel**

- **Calidad servicio.** Preparación y calidez en el servicio ofrecido tanto a huéspedes como a los organizadores. Staff de servicio al cliente bilingüe español-inglés.
- **Capacidad.** Ser anfitriones de varios retiros de yoga simultáneos. Tener *shalas* con diferentes características adaptados para la práctica de diferentes estilos de yoga. En Xinalani reciben 75 grupos aproximadamente al año, 2 o 3 grupos por simultáneos por semana.
- **Alimentos.** *Chefs* altamente especializados en cocina *détox*, que se adaptan a cualquier restricción alimenticia.
- **SopORTE.** El apoyo por parte de la sede a los organizadores del antes y durante el retiro de yoga en todos los aspectos logísticos del evento.

### 3. **Requisitos organizador**

- **Aproximación.** El primer contacto se da por ambas partes en algunos casos los organizadores contactan a la sede o viceversa. La sede envía información general a organizadores respecto a las instalaciones, servicios, tipos de habitaciones.
- **Mínimo estadía.** En muchos casos se pide un mínimo de noches contratadas para los retiros de yoga. En el caso de Xinalani son 7 noches.
- **Mínimo huéspedes.** Se pide un mínimo de huéspedes para reservar y en usualmente al cubrir una cuota de reservaciones se da una habitación de cortesía sin costo. Xinalani pide un mínimo de 10 huéspedes para habitación de cortesía.
- **Comunicación.** En su mayor parte por escrito vía correo electrónico para conservar histórico de la comunicación.
- **Reservación.** En base a disponibilidad de fechas se hace el bloqueo de habitaciones inicial. Para concretar la reservación se pide el pago de un depósito como anticipo correspondiente al 20% o 30% del valor total
- **Liquidación.** Se debe liquidar el 100% de los servicios contratados a la sede previa al retiro de yoga. Xinalani pide liquidación 15 días antes del evento.
- **Cancelaciones.** No se hacen reembolsos por cancelación; sin embargo, si se solicita la cancelación 90 días previos al evento el anticipo menos una penalización se acredita al organizador para usarse posteriormente en un plazo usualmente de 12 meses. Xinalani aplica un 10% de penalización por cancelaciones.
- **Buy outs.** Las sedes no acostumbran el reservar el 100% de sus instalaciones para 1 solo evento; sin embargo, en raras ocasiones cuando el cliente o el evento es de gran reconocimiento en el medio se podría hacer la excepción.

### 4. **Buenas prácticas del organizador**

- **Scouting.** El escenario ideal es que los coordinadores de los retiros de yoga realicen una visita exploratoria de las sedes. Esto permite tener una visión real de las condiciones en las que pueden organizar el evento, pero más importante aún tienen un acercamiento a la experiencia que ofrecerán a sus clientes. Sin embargo, son muy pocos los coordinadores de retiros que siguen esta práctica.
- **Base de datos.** Desarrollar una base de datos de prospectos cautiva, ya sea como líderes opinión, maestros multi-estudio o propietarios estudio de yoga.
- **Promoción.** Contar con redes sociales como Facebook e Instagram con una buena base de seguidores y un sitio web con tráfico constante.

- **Comunicación.** Se busca desarrollar una comunicación efectiva entre las sedes y coordinadores durante todas las etapas de un retiro de yoga. Es importante que exista claridad en las expectativas y condiciones del servicio.
5. **Errores comunes del organizador**
- **Mala planeación.** Los organizadores de retiros de yoga tienen en común la falta de planeación y una mala organización. Tienen la costumbre de posponer las cosas hasta el último momento. Les falta control en los aspectos logísticos de los retiros de yoga.
  - **Falta promoción.** Dar por hecho que el retiro de yoga se venderá solo, sin una estrategia de promoción anticipada.
  - **Desconocimiento redes sociales.** Es común que los coordinadores de retiros de yoga no tienen experiencia en el uso de redes sociales y sacan poco provecho de las mismas.
  - **Cobros.** Los organizadores de retiros de yoga carecen de un control de pagos para sus clientes.
  - **Seguimiento.** Muchas veces omiten el dar un seguimiento adecuado previo al evento a sus clientes, informando y coordinando los detalles logísticos del mismo oportunamente.
6. **Factores éxito retiro de yoga**
- **Programa.** Los retiros de yoga tienen una estructura básica similar en la que se incluye al menos 2 clases de yoga, actividades complementarias por día. Sin embargo, un buen contenido es básico para que un retiro de yoga sea atractivo para los participantes, elementos diferenciadores como sesiones de meditación, clases 1 a 1.
  - **Difusión.** Anticiparse en la difusión del retiro de yoga con clientes cautivos, redes sociales. El momento ideal para iniciar a promocionar el evento es antes de reservar la sede o hacer cualquier contratación de servicios. Medir a la audiencia o prospectos, para detectar preferencias para un posible retiro referentes al destino, temporada, sede.
7. **Difusión retiros yoga**
- **Redes sociales.** Tales como el Facebook son el medio más recomendado para la promoción de próximos retiros de yoga.
  - **Promoción cruzada.** Se usa la plataforma promocional de la sede para promocionar el retiro de yoga y en contraparte la sede se promociona en la plataforma del coordinador del retiro con el objetivo de captar más clientes.
8. **Relaciones negocio a largo plazo**
- **Formalidad.** Compromiso y formalidad de los organizadores de retiros de yoga son básicos para establecer una relación comercial.
  - **Trabajo en equipo.** Trabajar estrechamente con los coordinadores durante todas las etapas del retiro de yoga.

- **Comunicación.** Desarrollar una comunicación clara y oportuna entre la sede y el coordinador del retiro.
- **Asesorar.** Brindar como sede asesoría y recomendaciones de buenas prácticas a los coordinadores de los retiros de yoga.
- **VIP.** Otorgar un trato preferente a todos los clientes, personalizando la atención que se ofrece.
- **Programas lealtad.** En el caso de Xinalani, no cuentan con un programa de lealtad preestablecido; sin embargo, si han hecho excepciones circunstanciales a favor de clientes recurrentes.

#### 9. Otros

- **Temporalidad.** Operación 10 meses al año de octubre a julio. Receso en agosto y septiembre por condiciones clima en temporal de lluvias
- **Mercado.** Los huéspedes son principalmente extranjeros de Estados Unidos y Canadá.
- **Servicios.** Xinalani cuenta con instructores de yoga propios, chef especialización alimentación detox. 2 clases yoga diarias: matutina (activo), vespertina (relajante). Uso de kayak y equipo *snorquel* sin costo. Ceremonia prehispánica, temascal, caminatas en selva con costo adicional.

#### 4.5.3. Conclusiones entrevistas a profundidad

Al analizar los resultados de las encuestas a profundidad aplicadas podemos apreciar que los maestros de yoga tienen muy claro lo que es un retiro de yoga su experiencia en retiros de yoga es variable; sin embargo, todos tienen interés en participar en alguno a futuro.

Se aprecia una congruencia no solo entre la visión de los instructores de yoga, sino también con las declaraciones de una sede para retiros de yoga. Al hablar de factores de éxito para un retiro de yoga una buena planeación, maestros de buen nivel, un organizador con experiencia, una sede con instalaciones adecuadas y un programa con buenos contenidos son críticos. En el caso de los errores comunes o dificultades al organizar un retiro de yoga la falta de planeación encabeza la lista, acompañada de poca promoción y falta de seguimiento a los clientes.

En el tema de la promoción las redes sociales son el medio óptimo para difundir un retiro de yoga según los entrevistados, se recomienda desarrollar una base sólida de seguidores en Facebook e Instagram. También se aconseja participar en festivales o exposiciones especializadas, así como uso de medios impresos como carteles o volantes en centros de yoga.

Son interesantes los comentarios de los maestros de yoga respecto a las diferencias que se encuentran en el perfil del practicante en función del lugar en el que se imparte la clase, teniendo expectativas más físicas o integrales hacia la práctica del yoga. Cuando hablan de su trayectoria como maestros de yoga podemos apreciar que existe un gran abanico de posibilidades en las que el yoga se instruye actualmente.

En el caso de las sedes de yoga afirman que su mercado es básicamente extranjero proveniente en su mayoría de Estados Unidos y Canadá, lo cual concuerda con la investigación en fuentes secundarias respecto a los retiros de yoga.

En conclusión la información obtenida de las entrevistas a profundidad proporciona elementos de valor para la posterior definición de la estrategia de comercialización para un negocio de retiros de yoga en México.

#### **4.6. ENCUESTAS**

Las encuestas “*son procedimientos de investigación para recolectar grandes cantidades de datos puros mediante formatos de preguntas y respuestas.*” (Hair, Bush, & Ortinau, 2004, pág. 251)

Como parte de la investigación exploratoria de este estudio de mercado se aplicaron encuestas para recabar información primaria de los practicantes de yoga relacionada a un retiro de yoga en México que mediante su análisis permita contar con un panorama general de las perspectivas del mercado.

##### **4.6.1. Muestreo**

La aplicación de instrumentos o herramientas para la recolección de datos de mercado en fuentes de información primarias requiere la definición de un muestreo. Una muestra “*es un subconjunto o solo una parte de una amplia población. El propósito del muestreo es permitirnos estimar algunas características desconocidas de la población.*” (Zikmund, 1998, pág. 414)

En esta sección se definirán las características del muestreo para la aplicación de encuestas en el presente estudio de mercado para retiros de yoga.

## ■ Población meta

Una población meta de estudio es “*consiste en el grupo completo de elementos (personas u objetos) identificados de manera específica para la investigación, de acuerdo con los objetivos del proyecto de estudio.*” (Hair, Bush, & Ortinau, 2004, pág. 330)

Personas que practican yoga de forma regular u ocasional e interesados en mantener un estilo de vida saludable para mejorar su calidad de vida a largo plazo. La Federación Mexicana de Yoga (Lefebvre, 2014) estima que 140,000 personas practican yoga en México.

En base a la investigación en fuentes de información secundarias el perfil del practicante de yoga en México cumple con las siguientes características: rango de edad predominante entre los 18 a 45 años, tienen un nivel de estudios alto y son principalmente profesionistas, su nivel socioeconómico corresponde a los segmentos A/B y C+.

### Clase alta (A/B)

“El nivel socioeconómico A/B está conformado mayoritariamente (82%) de hogares en los que el jefe de familia tiene estudios profesionales. El 98% de esos hogares cuenta con Internet fijo en la vivienda. Es el nivel que más invierte en educación (13% de su gasto) y también el que menor proporción gasta en alimentos.” (AMAI, 2018) A este sector pertenece el 6% de la población mexicana.

### Clase media alta (C+)

“El 89% de los hogares en este nivel cuentan con uno o más vehículos de transporte y un 91% tiene acceso a internet fijo en la vivienda. Un poco menos de la tercera parte (31%) de su gasto se destina a los alimentos y lo que se destina (5%) a calzado y vestido es muy homogéneo con otros niveles.” (AMAI, 2018) A este sector pertenece el 10.9% de la población mexicana.

## ■ Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó en este estudio es no probabilístico en el que “*se desconoce la probabilidad de que cualquier miembro particular de la población sea elegido.*” (Zikmund, 1998, pág. 424). Un muestreo no probabilístico puede ser:

1. Muestreo por conveniencia
2. Muestreo por juicio

3. Muestreo bola de nieve
4. Muestreo por cuotas

Se decidió utilizar para la aplicación de encuestas un **muestreo por conveniencia** es “*un procedimiento de muestreo en el que se obtienen aquellas personas o unidades cuya disponibilidad es más conveniente.*” (Zikmund, 1998, pág. 424) Este tipo de muestreo permite aplicar cuestionarios en forma rápida y económica. Los resultados obtenidos de un muestreo de este tipo no son extrapolables a un universo; sin embargo, permiten hacer inferencias dentro del marco de la lógica y la opinión.

Debido a que se trata de una investigación exploratoria y los objetivos del estudio se enfocan en el análisis de información cualitativa, además se cuentan con importantes restricciones de tiempo y presupuesto para conducir la investigación se considera que este tipo de muestreo por conveniencia es el apropiado.

#### ■ **Tamaño muestra**

El tamaño de la muestra en un muestreo no probabilístico se determina en base al criterio del investigador y la congruencia de los resultados que se obtienen en el levantamiento de datos.

Para este estudio se definió detener la aplicación al momento de obtener respuestas recurrentes en la mayoría de las encuestas aplicadas. Sin embargo, dada la naturaleza voluntaria de la participación de los sujetos de estudio, la aplicación se concluye en el momento que no se encuentran más voluntarios para contestar las encuestas.

#### **4.6.2. Sondeo Facebook**

Las encuestas en línea se valen la tecnología para permitir la auto-aplicación de un cuestionario al sujeto de estudio. En el caso de las encuestas por internet “*se presenta un cuestionario de respuesta individual que se coloca en un sitio para que los posibles entrevistados los lean y contesten*” (Hair, Bush, & Ortinau, 2004, pág. 265), uno de los principales atractivos de este tipo de encuestas es que los resultados de la aplicación se pueden consultar en tiempo real.

Se decidió utilizar Facebook debido a que se cuenta con una base sólida de seguidores para realizar un sondeo con el objetivo de recabar información general acerca del interés en el consumo de los retiros de

yoga en México. Por la naturaleza exploratoria del sondeo y la aplicación por medio de redes sociales se trata de un cuestionario breve para que los sujetos de estudio lo contesten en su totalidad.

### ■ Cuestionario sondeo Facebook

Se utilizó el siguiente cuestionario para realizar un sondeo de preferencias de consumo en Facebook para prospectos de un retiro de yoga:

#### 1. ¿Estarías interesado en participar en un retiro de yoga?

Entendiendo por un retiro de yoga un viaje que incluye alojamiento, alimentación, clases de yoga y actividades recreativas complementarias.

s. Si  n. No  t. Tal vez

#### 2. ¿Por qué participarías en un retiro de yoga? Elegir 3 opciones

a. Celebración personal  b. Certificación de yoga  c. Divertirme  
 d. Conocer nuevos lugares  e. Hacer nuevos amigos  f. Invitación  
 h. Relajarme  i. Vacacionar  o. Otro: \_\_\_\_\_  x. N/C

#### 3. ¿Qué es lo más importante que debe ofrecerte un retiro de yoga para que asistas?

a. Actividades atractivas  b. Alimentos personalizados  c. Certificaciones yoga  
 d. Clases yoga innovadoras  e. Instalaciones primer nivel  
 f. Instructores de prestigio  g. Ubicación naturaleza  o. Otro: \_\_\_\_\_  x. N/C

#### 4. ¿Cuántos días te gustaría asistir a un retiro de yoga en México? \_\_\_\_\_

#### 5. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por día de retiro de yoga en México con alojamiento, alimentos, 2 sesiones de yoga y 1 actividad recreativa complementaria diaria? Respuesta en pesos mexicanos \$ \_\_\_\_\_

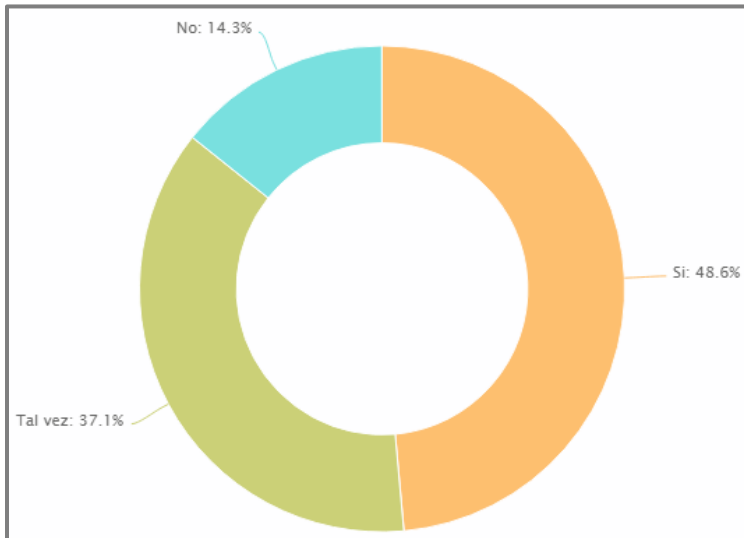
#### 6. ¿Estarías dispuesto a viajar en México para asistir a un retiro de yoga?

s. Si  n. No

## ■ Resultados del sondeo Facebook

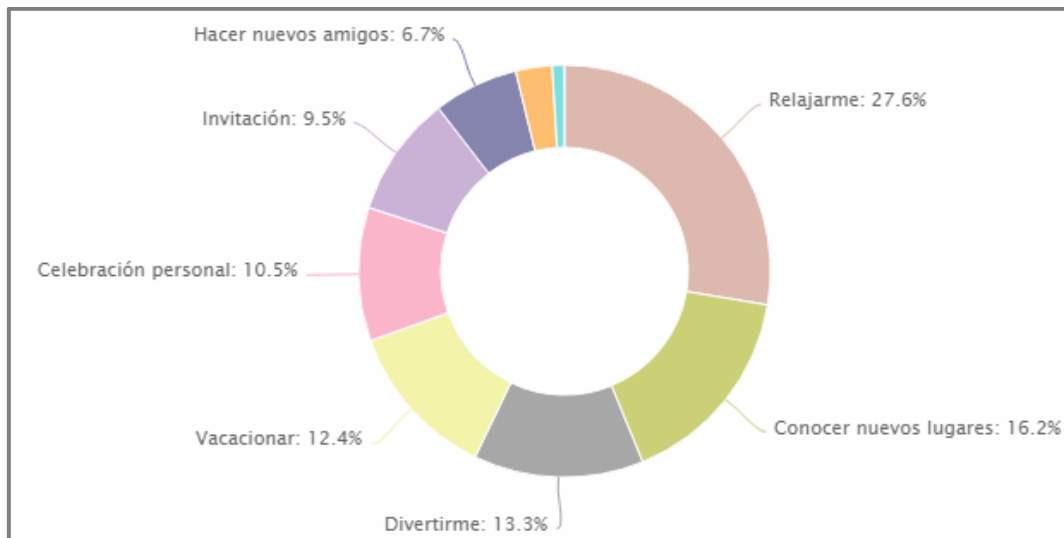
A continuación se presentan los resultados obtenidos del sondeo de prospectos para retiros de yoga en México aplicado en Facebook:

### 1. ¿Estarías interesado en participar en un retiro de yoga?



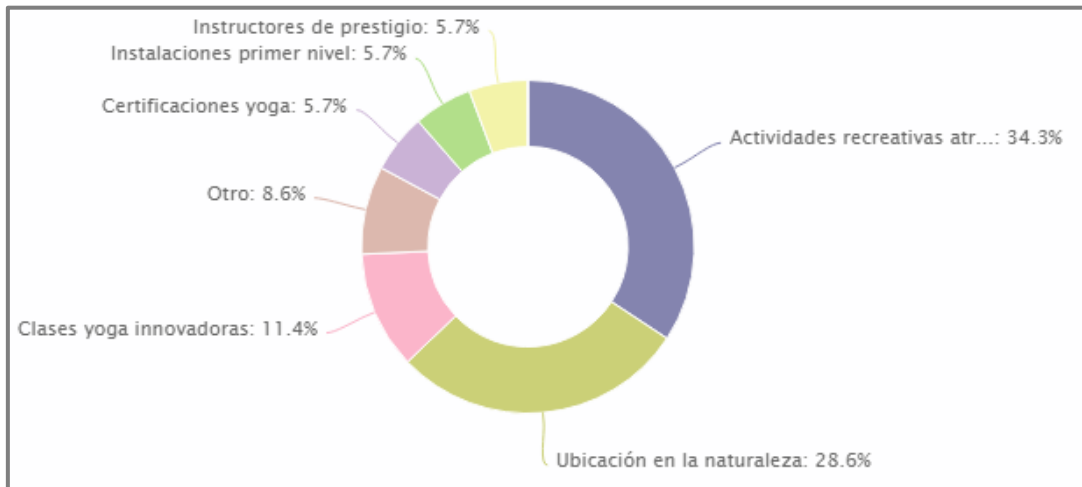
El 48.6% si esta interesado en participar en un retiro de yoga y un 37.1% tal vez participaría, mientras que el 14.3% no está interesado en participar.

### 2. ¿Por qué participarías en un retiro de yoga?



Los principales motivadores para participar en un retiro de yoga según los entrevistados son: 27.6% relajarme, 16.2% conocer nuevos lugares y divertirme 13.3%

**3. ¿Qué es lo más importante que debe ofrecerte un retiro de yoga para que asistas?**



Lo más importante de un retiro de yoga para los encuestados es: actividades recreativas atractivas 34.3%, ubicación en la naturaleza 28.6% y clases yoga innovadoras 11.4%.

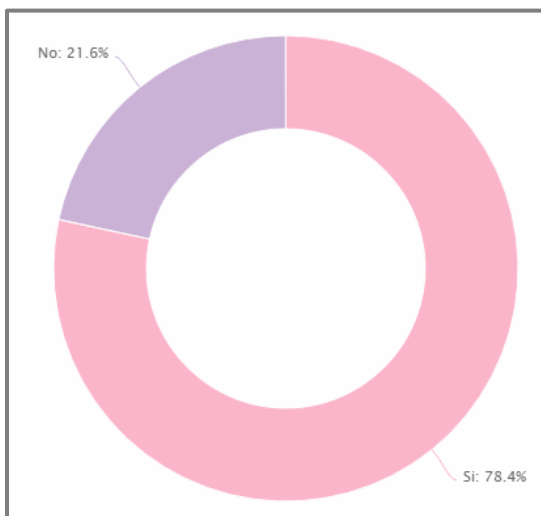
**4. ¿Cuántos días te gustaría asistir a un retiro de yoga en México?**

El promedio de días que a los encuestados les gustaría asistir a un retiro de yoga fue de 3 días.

**5. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por día de retiro de yoga en México con alojamiento, alimentos, 2 sesiones de yoga y 1 actividad recreativa complementaria diaria?**

El promedio que estarían dispuestos a pagar los encuestados por día para un retiro de yoga con las características anteriormente mencionadas es de \$1,000.

**6. ¿Estarías dispuesto a viajar en México para asistir a un retiro de yoga?**



El 78.4% estaría dispuesto a viajar en México para asistir a un retiro de yoga, mientras que el 21.6% no está dispuesto a viajar.

## ■ Conclusiones del sondeo Facebook

Al analizar los resultados del cuestionario aplicado en Facebook para sondear el interés por los retiros de yoga en México se puede concluir lo siguiente:

1. Existe un claro interés por participar en un retiro de yoga en México independientemente de si se cuenta con experiencias previas al respecto. Un 48% manifestó que si estaría interesado en participar y un 37% que tal vez.
2. El principal motivador para participar en un retiro de yoga es “relajación” con 29 menciones, seguido por “conocer nuevos lugares” 17 menciones y “divertirse” 14 menciones. La necesidad de relajación es un reflejo de los resultados previos de información en fuentes secundarias.
3. En cuanto a lo que se considera lo más importante que debe ofrecer un retiro de yoga las respuestas fueron muy variadas. Las “actividades recreativas” (12 menciones) encabezan la lista de lo más importante que debería ofrecer un retiro de yoga, seguido por “ubicación en la naturaleza” (10 menciones), “clases de yoga” (4 menciones) aparece en 3er lugar. Esto se contrapone a lo expresado por los expertos en las entrevistas de profundidad en donde las clases de yoga encabezan la lista y las actividades recreativas pasan a segundo plano.
4. La duración ideal para un retiro de yoga fue 3 días promedio, lo cual nos hace pensar en esquemas de viaje de fin de semana. Esto tiene mucho sentido al considerarse los posibles compromisos laborales o académicos de los encuestados.
5. Al hablar del precio ideal por día para un retiro de yoga, no existe un consenso y las respuestas varían en un rango muy amplio lo que al final nos dio un promedio de \$1,000 por noche. Esto es un reflejo de lo novedoso de este concepto y la falta de experiencias del mercado en este tipo de viajes.
6. Respecto a la disponibilidad de viajar en México para un retiro de yoga un 80% (28 personas) si estarían dispuestos a trasladarse.

### 4.6.3. Encuestas punto de compra

Las encuestas se aplicaron a practicantes de yoga como principales prospectos a consumir retiros de yoga por su perfil de consumidor acorde a la población meta del estudio de mercado. El tipo de encuesta que se aplicó es la denominada encuesta en el punto de compra “*encuesta personal que tienen lugar inmediatamente después de la compra de un bien o servicio*” (Hair, Bush, & Ortinau, 2004, pág. 256).

De tal forma que a los encuestados se les abordó después de tomar una clase de yoga. Esta técnica de aplicación tiene como principal ventaja que el encuestado está sensibilizado con el tema de la investigación por su reciente actividad.

## ■ Cuestionario punto de compra

Se utilizó el siguiente cuestionario para realizar encuestas de preferencias de consumo en personales a prospectos de un retiro de yoga en punto de compra:

### 1. ¿Qué tipo de yoga has practicado? Múltiples respuestas

- a. Ashtanga     b. Birkram     c. Hatha     d. Kundalini     e. Vinyasa  
 i. Ignora     o. Otro: \_\_\_\_\_     x. N/C

### 2. ¿En dónde has practicado yoga? (Múltiples respuestas)

- a. Casa     b. Centro     c. Escuela     d. Festival     e. Gimnasio  
 f. Retiro     o. Otro: \_\_\_\_\_     x. N/C

Ahora, entendiendo como un **retiro de yoga** un viaje vacacional en el que se participa en diversas clases de yoga y actividades recreativas complementarias por día conteste lo siguiente...

### 3. ¿Has participado en algún retiro de yoga?

- s. Si     n. No

#### 3.1. ¿En cuántos retiros de yoga has participado? \_\_\_\_\_

### 4. ¿Por qué no has participado en algún retiro de yoga? (Pasar pregunta 8)

- a. Desconocimiento     b. Falta de tiempo     c. Presupuesto  
 d. Problemas salud     e. No me interesa (Fin de encuesta)  
 i. Ignora     o. Otro: \_\_\_\_\_     x. N/C

### 5. ¿Qué te motivó a participar en un retiro de yoga? (Anotar orden mención)

- a. Invitación amigos     b. Celebración personal     c. Certificación yoga  
 d. Curiosidad     e. Instalaciones     f. Programa retiro  
 g. Instructores     h. Vacaciones     o. Otro: \_\_\_\_\_     x. N/C

### 6. ¿Qué es lo que más te gusta de un retiro de yoga? (Anotar orden mención)

- a. Actividades complementarias     b. Alimentos     c. Clases yoga  
 d. Conocer lugares     e. Descanso     f. Diversión  
 g. Socialización     o. Otro: \_\_\_\_\_     x. N/C

### 7. ¿Con qué dificultades te has enfrentado para asistir a un retiro de yoga?

- a. Accesibilidad     b. Acompañantes     c. Clima     d. Falta de tiempo  
 e. Presupuesto     o. Otro: \_\_\_\_\_     x. N/C

**8. ¿Estarías interesado en participar en un retiro de yoga en un futuro?**

s. Si                       n. No - ¿Por qué? \_\_\_\_\_ (Fin de encuesta)

**9. ¿Qué te gustaría que te ofreciera un retiro de yoga para que asistas? (Escoja solo 3)**

a. Actividades atractivas                       b. Certificaciones                       c. Clases innovadoras  
 d. Instalaciones 1er nivel                       e. Instructores prestigio                       f. Menú personalizado  
 g. Ubicación naturaleza                       h. Promociones                       o. Otro: \_\_\_\_\_  x.  
N/C

**10. ¿Estarías dispuesto a viajar en México para asistir a un retiro de yoga?**

s. Si                       n. No - ¿Por qué? \_\_\_\_\_ (Fin de encuesta)

**11. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por día de retiro de yoga en México, considerando que incluye: alojamiento, alimentos, 2 sesiones Yoga y 1 actividad complementaria diaria?**

\$ \_\_\_\_\_ .<sup>00</sup> MXP

**12. ¿Por qué medio te gustaría enterarte de próximos retiro de yoga? (Por orden mención)**

a. E-Mail                       b. Facebook                       c. Instragram                       d. Cartel                       e. Volante  
 o. Otro: \_\_\_\_\_                       x. N/C

**Genero:**

f. Femenino                       m. Masculino

**Estado Civil:**

a. Soltero                       b. Casado                       c. Divorciado                       d. Otro \_\_\_\_\_

**Edad:**  a. < 20                       b. 20 a 30                       c. 31 a 40                       d. 41 a 50                       e. 51 a 60                       f > 60

**Escolaridad:**

a. Ninguno                       b. Primaria                       c. Secundaria                       d. Preparatoria                       e. Licenciatura  
 f. Posgrado                       g. Doctorado

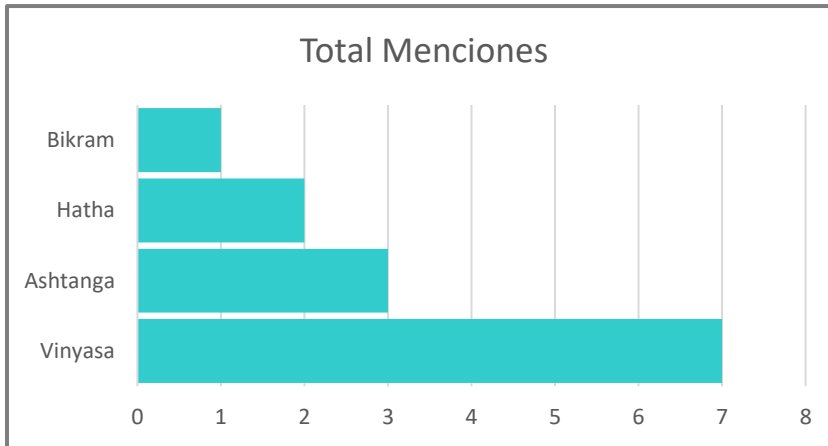
**Ocupación:** \_\_\_\_\_

■ **Resultados punto de compra**

Se aplicaron un total de 9 encuestas cara a cara para sondear el interés del consumo de retiros de yoga en México. El 100% de los encuestados fueron mujeres, la mayoría tienen entre 30 y 40 años de edad, tienen estudios universitarios, están casadas y actualmente se dedican al hogar.

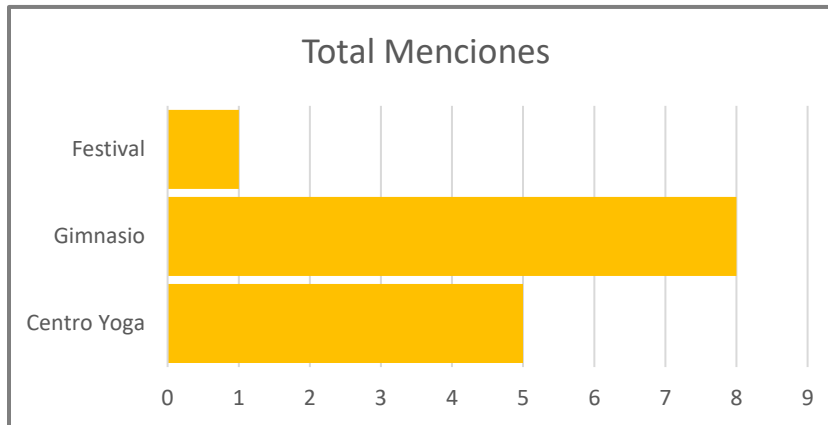
A continuación se presentan los resultados de la aplicación de encuestas, es importante mencionar que la información obtenida nos da una tendencia de las preferencias del mercado meta, pero al ser un estudio exploratorio los resultados no pueden ser extrapolados estadísticamente a la población total de estudio.

○ **¿Qué tipo de yoga has practicado?**



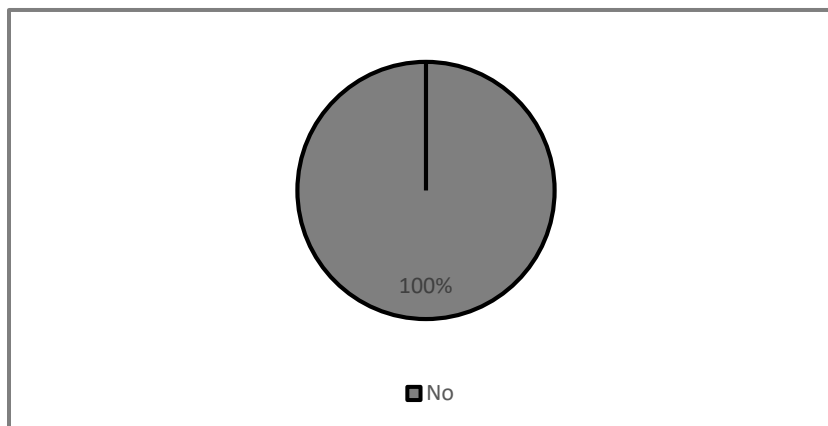
El tipo de yoga más practicado por los encuestados es *Vinyasa* y en Segundo lugar *Ashtanga*.

○ **¿En dónde has practicado yoga?**



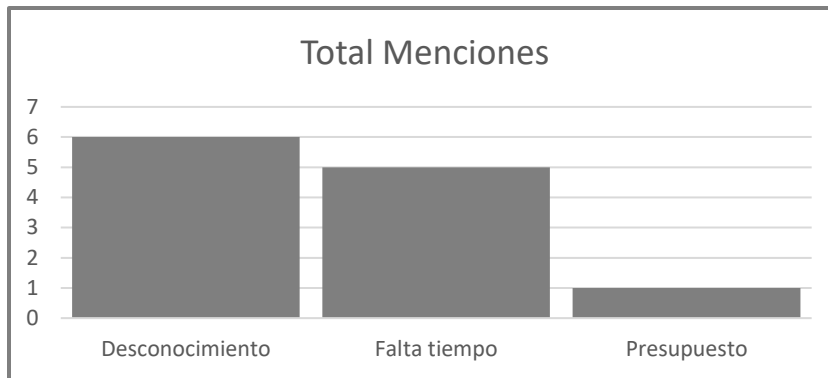
El lugar en donde más personas encuestadas han practicado yoga es el gimnasio.

○ **¿Has participado en un retiro de yoga?**



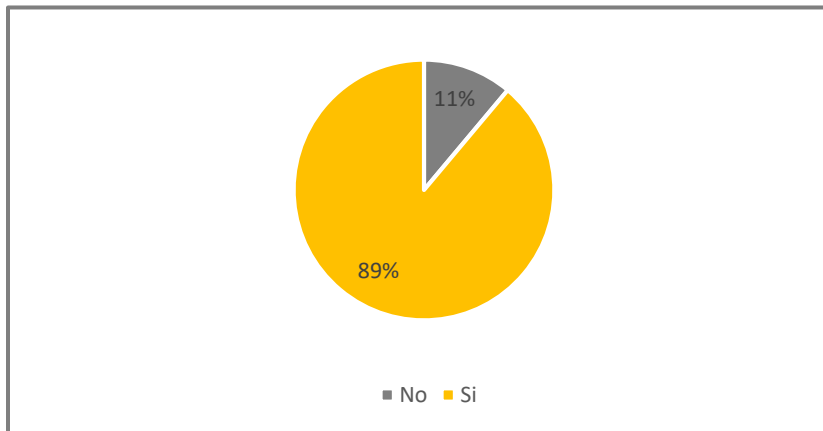
El 100% de los encuestados no ha participado en un retiro de yoga anteriormente.

○ **¿Por qué no has participado en algún retiro de yoga?**



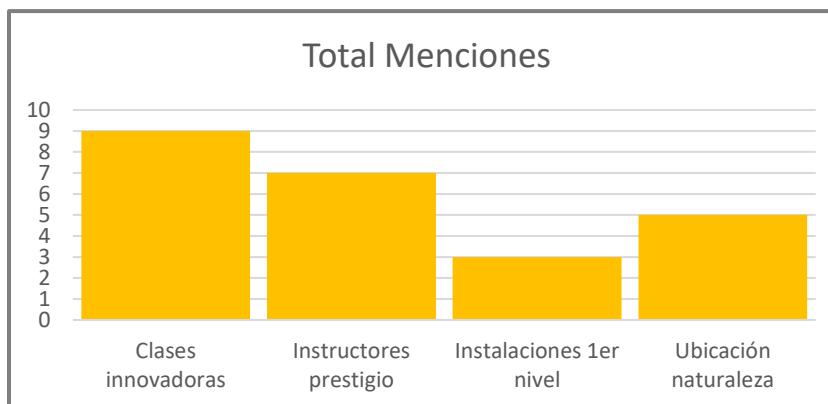
La principal razón por la que los encuestados no han participado en un retiro de yoga es por desconocimiento.

○ **¿Estarías interesado en participar en un retiro de yoga?**



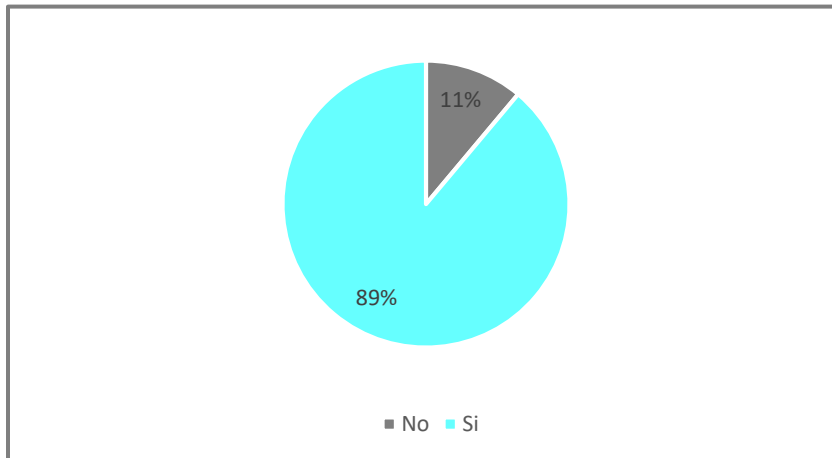
El 89% de los encuestados está interesado en participar en un retiro de yoga.

○ **¿Qué te gustaría que te ofreciera un retiro de yoga para que asistas?**



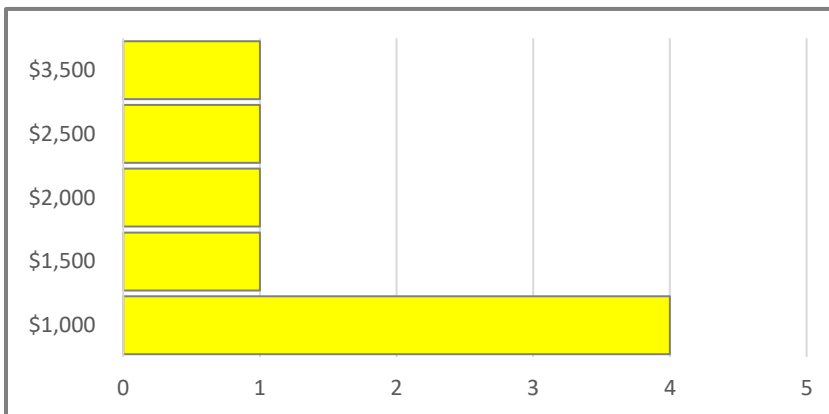
Lo más importante en un retiro de yoga para los encuestados en el total de menciones son las clases innovadoras, instructores de prestigio y ubicación en la naturaleza.

- **¿Estarías dispuesto a viajar en México para asistir a un retiro de yoga?**



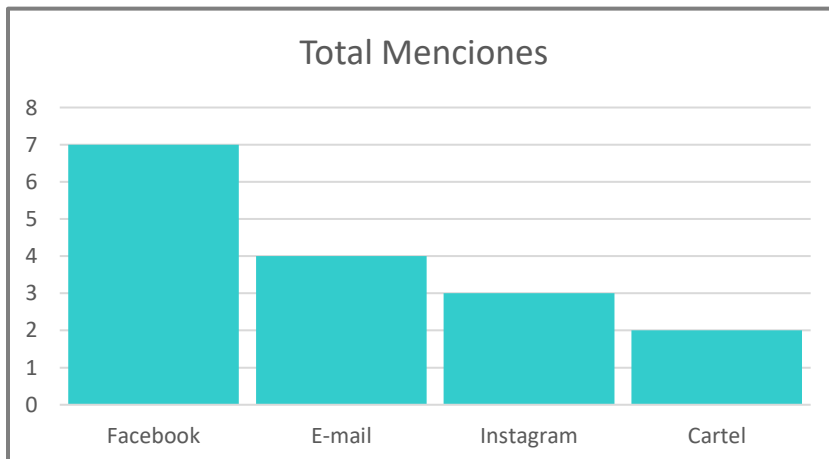
El 89% de los encuestados estaría dispuesto a viajar en México para asistir a un retiro de yoga.

- **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por día de retiro de yoga en México, considerando que incluye: alojamiento, alimentos, 2 sesiones de yoga y 1 actividad complementaria por día?**



La mayoría de los encuestados estaría dispuesto a pagar por día de retiro de yoga \$1,000 pesos.

- **¿Por qué medio te gustaría enterarte de próximos retiros de yoga?**



Los medios preferidos por los encuestados para enterarse de próximos retiros de yoga son el Facebook y E-mail.

## ■ Conclusiones de encuestas punto de compra

Al analizar los resultados de las encuestas aplicados en el punto de compra para sondear el interés por los retiros de yoga en México se puede concluir lo siguiente:

1. El estilo de yoga que se practica más es el *Vinyansa*, *Ashtanga* y *Hatha* también obtuvieron varias menciones, esto es reflejo directo de la oferta disponible de estilos de yoga con enfoque en la parte física.
2. Los lugares en donde los encuestados practican yoga son los gimnasios y centros de yoga; sin embargo, también se hace mención de los festivales como lugar de práctica.
3. Ninguno de los encuestados ha participado en retiros de yoga con anterioridad, las razones son desconocimiento, falta de tiempo y presupuesto.
4. El 89% están interesados en participar en un retiro de yoga, aquellos no manifestaron interés es debido a que no disponen de tiempo por tener hijos pequeños.
5. Lo más importante que debe ofrecer un retiro de yoga para que los encuestados asistan son en primera mención clases innovadoras e instructores de prestigio; sin embargo, al analizar el total de menciones la ubicación en la naturaleza e instalaciones de 1er nivel figuran en la lista.
6. La mayoría de los encuestados (89%) si estarían dispuestos a viajar en México para asistir a un retiro de yoga, quienes manifestaron una negativa fue debido a que no pueden viajar sin sus hijos pequeños.
7. El precio que están dispuestos a pagar por día varía considerablemente entre los encuestados, dando un promedio de \$1,688 por día de retiro de yoga en México.
8. Facebook es medio preferido para informarse de próximos retiros de yoga, el e-mail sigue siendo una herramienta de comunicación aceptada. Instagram parece estar ganando popularidad en contraste con los carteles que fueron poco mencionados.

## 5. MODELO DE NEGOCIO

El *Business Model Canvas* o Lienzo de Modelo de Negocio, es un proceso para la generación y análisis de modelos de negocio propuesto por Alexander Osterwalder en 2011. El proceso se basa en una plantilla que divide en nueve cuadrantes las áreas clave de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La innovación del lienzo modelo de negocio radica en los siguientes beneficios:

- **Enfoque.** Permite clarificar y concentrarse en los impulsores clave del negocio sin distraerse en aspectos secundarios.
- **Flexibilidad.** Al plasmarse en una sola página permite realizar ajustes al modelo de negocio de forma sencilla.
- **Transparencia.** Permite comunicar con claridad a los colaboradores de la empresa el modelo de negocio a seguir para entregar la propuesta de valor a los clientes.

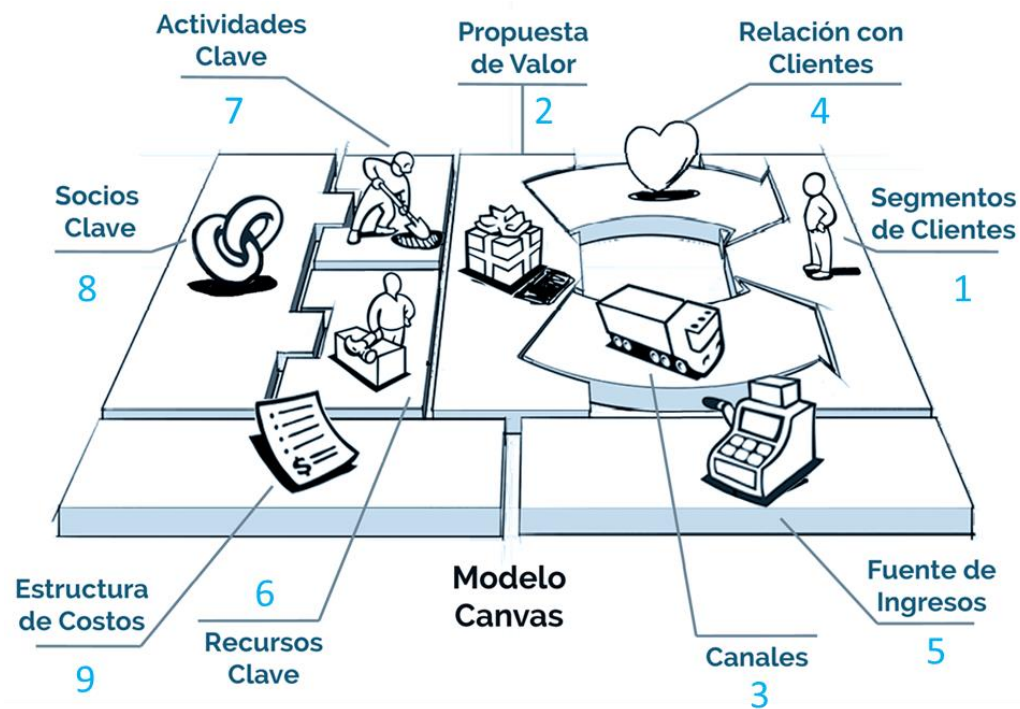


Ilustración 6: Modelo Canvas, (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Todas las áreas tienen relación entre sí, de manera que gráficamente puede inferirse qué elementos de cada área son generados o consecuencia de otros. Así, los segmentos de cliente requieren propuestas de

valor a hacer llegar por canales; las propuestas de valor generan actividades que necesitan de recursos, ya sea inversiones o costos, o bien de asociaciones clave. De igual manera, los diferentes canales y segmentos de clientes traerán diferentes líneas de ingresos. Estos elementos en conjunto proporcionan una visión global del negocio.

### Business Model Canvas -

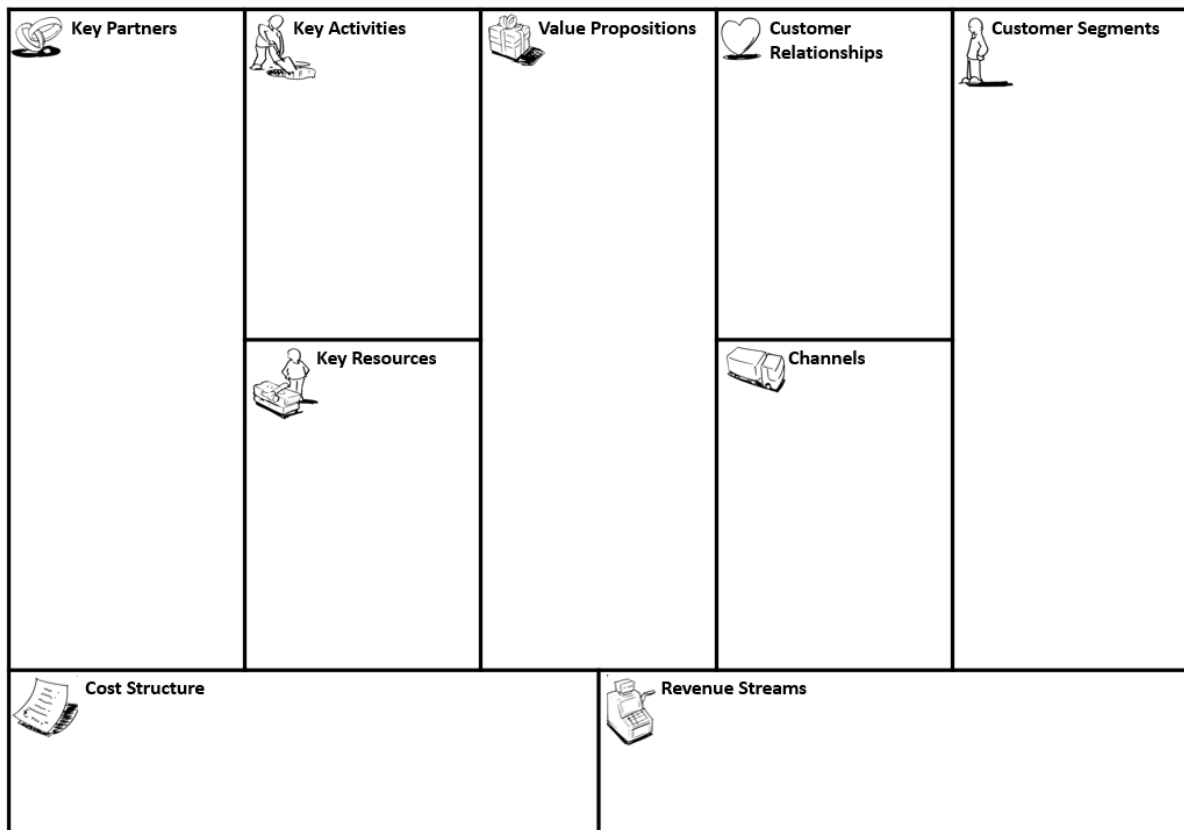


Ilustración 7: Plantilla modelo de negocio Canvas, (Osterwalder & Pigneur, 2011)

La explicación detallada de cada uno de los elementos del lienzo modelo de negocio se aborda en los siguientes puntos (Osterwalder & Pigneur, 2011):

1. **Segmentos de mercado.** Clientes a los que la empresa busca vender. Una empresa puede atender a uno o varios segmentos. Los clientes pueden pertenecer a diferentes segmentos cuando:
  - Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
  - Se necesitan diferentes canales de distribución.
  - Una relación diferente es requerida.
  - La rentabilidad del producto o servicio es muy diferente.

- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.
2. **Propuesta de valor.** Servicios o productos que solucionan los problemas de los clientes o satisfacen sus necesidades, constituyen una serie de factores diferenciales que una empresa ofrece a los clientes y que constituyen su ventaja competitiva respecto a sus competidores.
  3. **Canales.** Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta, que tienen las siguientes funciones:
    - Dar a conocer los productos y servicios ofrecidos.
    - Ayudar a los clientes a evaluar las propuestas de valor de la empresa.
    - Permitir que los clientes comprendan los productos y servicios.
    - Ofrecer un servicio de atención posventa.
  4. **Relaciones con los clientes.** Definición del tipo de relación con cada segmento de mercado con el objetivo de captar y fidelizar clientes, así como estimular las ventas a largo plazo. Se refiere a la forma en que establece la relación y comunicación con los clientes.
  5. **Fuentes de ingreso.** Flujo de efectivo que se genera por cada segmento de mercado, pueden ser pagos puntuales o periódicos. Todos los ingresos que genera la empresa se incluyen en este apartado, ya sea que se generen por el negocio base o servicios y productos secundarios.
  6. **Recursos clave.** Activos o recursos necesarios para crear y ofrecer las propuestas de valor. Pueden ser físicos, intelectuales, humanos o económicos.
  7. **Actividades clave.** Acciones más importantes que debe llevar a cabo la empresa para su propósito. Pueden dividirse en:
    - Productivas. Enfocadas al diseño, fabricación y entrega de un producto.
    - Resolución de problemas. Soluciones de problemas individuales de cada cliente.
    - Plataforma o red. Negocios basados en redes, plataformas de contactos, software.
  8. **Asociaciones clave.** Alianzas que pueden optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, las cuales pueden ser asociaciones de:
    - Empresas no competidoras.
    - Empresas competidoras.
    - *Joint ventures*, empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
  9. **Estructura de costos.** A definirse en base a los recursos, actividades y asociaciones clave, pueden ser fijos y variables. A medida que una empresa crece, se pueden tener costos más bajos gracias a las economías de escala y de campo. En algunos modelos de negocio, como las propuestas de valor *premium*, de lujo o personalizadas, los costos no son determinantes; otros modelos basan su competitividad en tener precios bajos, por lo que el control de los costos se vuelve crítico.

## 5.1. LIENZO MODELO DE NEGOCIO YOGA URBANO

En base a todos los elementos teóricos anteriormente mencionados se construye el lienzo modelo de negocio para **Yoga Urbano** retiros de yoga cuyos elementos se explicarán a detalle posteriormente:

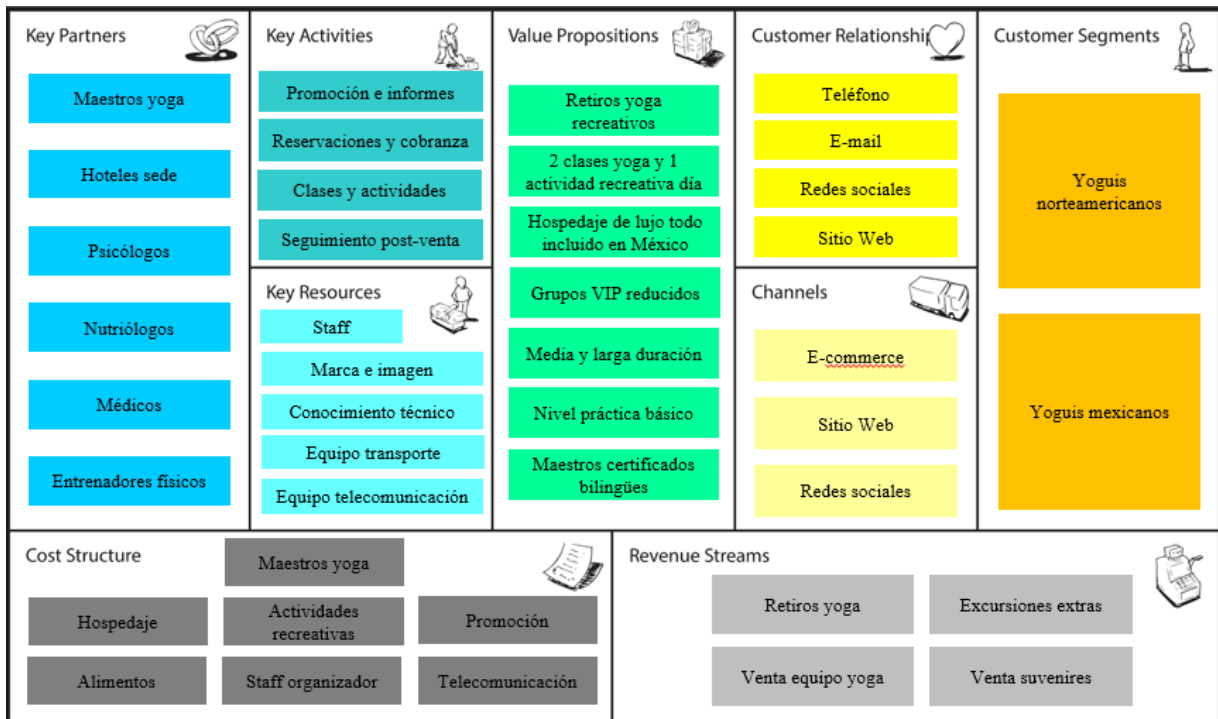


Ilustración 8: Modelo de negocio Canvas, (Yoga Urbano, 2015-2019)

1. **Segmentos de mercado.** Se identifican 2 tipos de segmentos de mercado atractivos para el negocio de retiros de yoga en México, los practicantes de yoga norteamericanos que por su poder adquisitivo y conocimiento previo del servicio representan el mercado meta y los practicantes de yoga mexicanos que como mercado local se les puede ofrecer retiros de yoga de mediana duración a un precio más accesible en temporada baja para el mercado internacional.
2. **Propuesta de valor.** La propuesta de valor es ofrecer retiros de yoga recreativos VIP en México con 2 clases de yoga nivel básico impartidas por maestros de yoga certificados bilingües y 1 actividad recreativa al día. Atención personalizada en grupos reducidos de 10 participantes promedio con una duración de 4 o 7 días en función del programa. Hospedaje todo incluido de lujo, con alimentación tipo detox.
3. **Canales.** El canal primario de comercialización será en Internet. Por medio de las redes sociales y el sitio web se dará a conocer a los clientes los próximos retiros de yoga. La comercialización de

los retiros de yoga será de forma directa negocio a cliente por medio de una plataforma para *e-commerce*.

4. **Relaciones con los clientes.** Las relaciones publicas tanto para captar clientes como para desarrollar la lealtad a la marca de los mismos se establecerán por medio del uso de teléfono, e-mail, redes sociales y sitio web. El acercamiento será principalmente para actividades relacionadas con la publicidad, informes, detalles logísticos y seguimiento post-venta.
5. **Fuentes de ingreso.** La principal fuente de ingreso serán los retiros de yoga y en base a estos se realizarán los cálculos para determinar el precio de venta y punto de equilibrio del negocio. Sin embargo, se podrían obtener ingresos extras durante los retiros por concepto de excursiones complementarias, venta de equipo y suvenires.
6. **Recursos clave.** Los recursos propios necesarios para la comercialización de retiros de yoga en México son: la marca e imagen corporativa como elemento diferenciador; el staff organizador, así su conocimiento y experiencia técnica; equipo de transporte y comunicaciones básico.
7. **Actividades clave.** Las actividades o procesos claves para una exitosa comercialización de los retiros de yoga son: promoción e informes para dar a conocer a la empresa y los próximos retiros de yoga; reservaciones y cobranza, para asegurar el lugar de los participantes en los eventos; logística de la clases y actividades durante el retiro de yoga; seguimiento post-venta para desarrollar lealtad a la marca e incentivar nuevas compras o recomendaciones.
8. **Asociaciones clave.** Se identifican asociados clave a los maestros de yoga, que serán los encargados de impartir las clases de yoga durante los retiros y los hoteles sede que proveerán las instalaciones para los servicios de hospedaje, alimentación, clases de yoga y actividades recreativas. Sin embargo, también se visualizan posibles asociaciones comerciales para fines de captación de clientes o incluso organizar retiros conjuntos con profesionales dedicados al cuidado de la salud como son médicos, nutriólogos, psicólogos y entrenadores físicos.
9. **Estructura de costos.** El modelo de negocio para retiros de yoga basa su estructura de costos en minimizar al máximo los costos fijos e incrementar los costos variables. Los principales costos en los que se incurre son hospedaje, alimentación, maestros de yoga, actividades recreativas. Sin embargo, todos estos costos están condicionados a la ejecución de un retiro de yoga, sin impactar los costos operativos del negocio.

## 6. PROPUESTA ESTRATÉGICA

La administración estratégica es el “proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actué de acuerdo con dichos planes.” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 292). A continuación se presenta gráficamente el proceso general de la administración estratégica que se desarrollará a detalle en este capítulo:

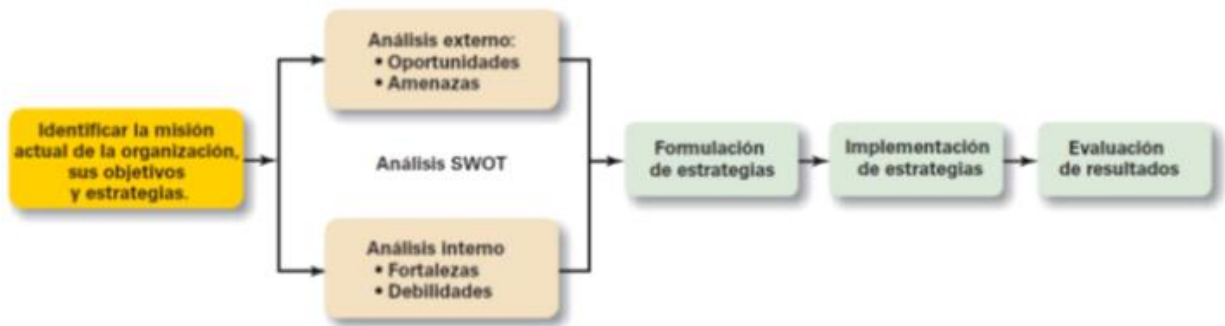


Ilustración 9: Proceso administración estratégica, (Robbins & Coulter, 1996)

### 6.1. DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Estas declaraciones proporcionan la base estratégica de las organizaciones sobre las cuales se definen los objetivos y acciones en cualquier horizonte de tiempo.

#### Misión

Ofrecer servicios de yoga vanguardistas de primer nivel en México enfocados a las necesidades de yoguis urbanos.

#### Visión

Posicionar a Yoga Urbano como organizador líder de retiros de yoga en México.

#### Valores

Conservan su vigencia los valores originales de Yoga Urbano explicados anteriormente:

1. **Bienestar**
2. **Calidad**
3. **Profesionalismo**

Se añaden los siguientes valores a partir del cambio de giro del negocio a retiros de yoga:

4. **Organización.** Yoga Urbano valora el orden base de la tranquilidad y pilar para la exitosa logística de eventos.
5. **Trabajo en equipo.** Yoga Urbano valora los esfuerzos coordinados para lograr la sinergia que se transforme en un servicio de excelencia.
6. **Vivencia.** Yoga Urbano valora el crear experiencias memorables para sus clientes y colaboradores.
7. **Innovación.** Yoga Urbano valora el cambio que permite mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado.

## 6.2. ANÁLISIS FODA

El proceso de la administración estratégica en que se hace un “*análisis de las fortalezas y debilidades de una organización, así como de sus oportunidades y amenazas del entorno.*” (Robbins & Coulter, 1996, pág. 264). Lo anterior se conoce como análisis FODA y su objetivo principal es el identificar un nicho estratégico en el que la empresa pueda destacar. Las fortalezas y debilidades corresponden a un análisis interno del negocio; mientras que las oportunidades y amenazas son componentes del entorno externo en el cual opera una organización.



Ilustración 10: Análisis FODA retiros de yoga, (Yoga Urbano, 2015-2019)

## ■ Competencias distintivas

Se denomina competencia distintiva a “*las capacidades o recursos organizacionales que son excepcionales o únicos*” (Robbins & Coulter, 1996, pág. 263) estos sirven a la organización de base para desarrollar ventajas competitivas en la industria.

En base al análisis FODA presentado anteriormente podemos concluir que la **competencia distintiva** de Yoga Urbano es una base de conocimiento y habilidades gerenciales sólidas que se traduce en una ventaja competitiva en el incipiente mercado de retiros de yoga en México.

### 6.3. COMPETENCIA

El analizar a la competencia es crucial para la planeación estratégica, ya que proporciona las bases para el desarrollo de una ventaja competitiva que permita a las empresas mejorar su posición de mercado en la industria.

El concepto de competencia tiene dos perspectivas populares:

- **Industrial.** “*Competencia es un grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de productos que son sustitutos aproximados unos de otros.*” (Kotler, 2000, pág. 220)
- **Mercadológica.** “*Los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores.*” (Kotler, 2000, pág. 223)

La identificación de los competidores que operan en un mercado específico y analizarlos al mayor detalle posible permite determinar sus roles en la industria y definir un plan de acción adecuado para competir exitosamente en el mercado.

#### 6.3.1. Dinámica de la competencia

Cada industria opera de forma particular estableciendo sus propias normas no escritas en función de los actores que participan en la misma. Por lo anterior, para analizar la competencia es primordial el determinar la dinámica del entorno competitivo del mercado meta.

Según (Porter, Ventaja Competitiva, 2015) en cualquier industria existen 5 fuerzas competitivas que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de las industrias. Cada una de estas fuerzas tiene un impacto variable en la dinámica entre los competidores por lo que es importante analizar el impacto final.

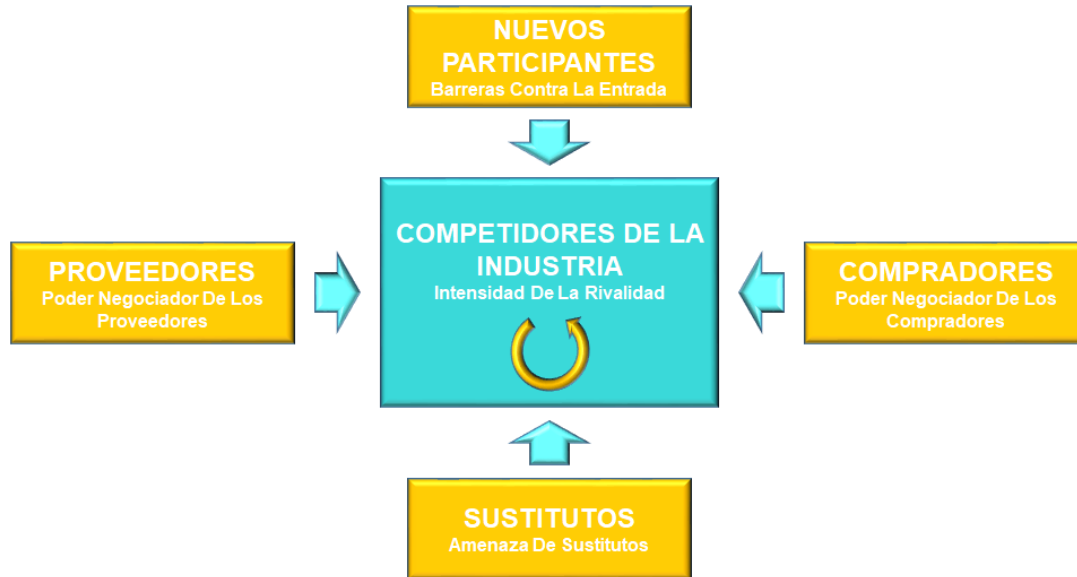


Ilustración 11: Las 5 Fuerzas De La Competencia, (Porter, 2015)

Estas fuerzas se analizarán para el mercado de retiros de yoga en México con el objetivo de establecer la dinámica competitiva particular:

1. **Barreras de entrada.** Se refiere a los factores que dificultan la entrada de nuevos competidores al mercado, destacan economías de escala, tecnología inaccesible, patentes, inversión de capital, acceso canales distribución, políticas regulativas, reacción competidores existentes entre otras.  
Retiros yoga: La lealtad a la marca todavía no se establece, al ser un servicio en etapa de introducción las empresas especializadas en retiros de yoga son pocas y todavía no tienen un posicionamiento solido en el mercado. Existen muy pocas barreras de entrada para el negocio de retiros de yoga, lo que permite la libre integración de nuevos competidores. Se aprecia un grado de globalización importante en el que competidores de diferentes regiones geográficas ofrecen retiros de yoga a diferentes destinos internacionales.
2. **Amenaza de sustitutos.** La disposición de los clientes para adquirir productos o servicios sustitutos. El impacto de esta fuerza se intensifica cuando los precios y el costo del cambio es bajo para los compradores o cuando los sustitutos equiparables con el producto o servicio original.

Retiros yoga: Los servicios sustitutos son competencia indirecta de servicios de bienestar y tienen un impacto moderado debido a lo especializado del servicio y lo específico de las necesidades a satisfacer del mercado meta.

3. **Poder de negociación de los compradores.** Se refiere a la influencia que tienen los compradores para dictar las reglas del mercado. El poder de negociación de los compradores se relaciona con el volumen y frecuencia de sus compras.

Retiros yoga: El mercado de retiros de yoga es un nicho en el que los clientes son individuos que tienen poder de negociación bajo debido a que el volumen y frecuencia de sus compras son moderados.

4. **Poder de negociación de los proveedores.** La influencia que tiene los proveedores sobre las organizaciones que operan en la industria.

Retiros yoga: Las sedes para los retiros de yoga tienen gran influencia, ya que al ser un mercado nuevo actualmente existen pocas opciones con la infraestructura necesaria para ofrecer estos servicios, lo cual les permite establecer las condiciones básicas del servicio. En el caso de los maestros de yoga la influencia es intermedia ya que su poder de negociación varía en función de su trayectoria profesional, además de que la oferta tiende a crecer rápidamente. Actualmente existe un bajo grado de integración vertical en este mercado, debido a un alto nivel de especialización de los proveedores.

5. **Intensidad de la rivalidad.** Es la intensidad de competencia entre los negocios que operan en el mismo mercado. Abarca los movimientos ofensivos y defensivos de los negocios para mantener o mejorar su posición en el mercado.

Retiros yoga: La rivalidad competitiva en este segmento de mercado es baja, debido a la etapa de introducción en que se encuentra y el rápido crecimiento producto del interés del mercado por consumir estos servicios.

### **6.3.2. Identificación de competidores**

Como parte del análisis competitivo las empresas deben identificar a los competidores que operan en la industria; sin embargo es común el caer en miopía al concentrarse solo en los competidores primarios y omitir del análisis a los competidores secundarios, que en algunos casos podrían revolucionar el mercado y poner en riesgo la permanencia en el mercado de los primarios.

Existen industrias en una etapa de madurez que permite identificar fácilmente a los competidores y su posición en el mercado; sin embargo, en el caso de mercados en etapa de introducción es difícil el

identificar claramente a los competidores de forma individual y realizar un análisis detallado de la competencia como es el caso del mercado de los retiros de yoga.

Para entender la dinámica de la competencia en los retiros de yoga, se analizará el siguiente diagrama del Global Wellness Institute que muestra gráficamente el mercado de los viajes de bienestar. El diagrama parte de la búsqueda de los consumidores por cubrir sus necesidades de bienestar básicas, por medio de actividades que se enfocan a esas necesidades, para después vincular éstas actividades con una oferta de viajes de bienestar segmentada.



Ilustración 12: Mercado de viajes bienestar, (Yeung & Johnston, 2018)

Podemos apreciar que el yoga pertenece al segmento denominado **cuerpo-mente** (necesidad mental), por su parte los retiros forman parte del segmento de **crecimiento personal** (necesidad emocional), los retiros de yoga se categorizan en el punto de convergencia entre los segmentos anteriores que es *conexión espiritual* (necesidad espiritual).

En base al diagrama anterior se pueden identificar a los competidores primarios y secundarios del segmento de los retiros de yoga genéricamente en función de su rol en el mercado, los cuales se presentan a continuación:

### ■ **Competidores primarios**

Son aquellos negocios que ofrecen productos o servicios iguales al mismo mercado, compitiendo entre sí por la elección de compra del consumidor. En el caso de los **retiros de yoga** Los competidores primarios son aquellos que comercializan retiros de yoga en México:

1. **Maestros yoga.** Organizan retiros de yoga esporádicos con sus alumnos, ya sea nivel local o en algunos casos internacionales. Los retiros les representan un ingreso adicional y una forma de viajar gratis.
2. **Estudios de yoga.** Organizan retiros de yoga esporádicos que ofrecen a sus clientes como parte de su catálogo de servicios a nivel local o internacional.
3. **Organizadores de retiros de yoga.** Empresas cuyo negocio central es la organización de retiros de yoga al público con destinos internacionales. Los retiros ofertados pueden ser genéricos o certificaciones de yoga.
4. **Ashrams.** Centros espirituales, en los que se ofrecen en sus instalaciones retiros largos o estadías en las que alumnos y maestros viven bajo el mismo techo. Se enfocan en la parte espiritual del yoga.

### ■ **Competidores secundarios**

Son aquellos que ofrecen una oferta de valor en sus productos o servicios de características equiparables al mismo mercado. En el caso de los **retiros de yoga** los competidores secundarios son empresas que comercializan servicios de viajes de bienestar en México:

1. **Agencias viajes.** Ofrecen un abanico de servicios turísticos en función de las tendencias populares del mercado.
2. **Asesores en bienestar.** Organizan retiros enfocados a promover el bienestar en los participantes por medio de diversas actividades que no incluyen yoga.
3. **Nutriólogos.** Organizan retiros esporádicos con el objetivo de promover una alimentación saludable o desintoxicación alimenticia.
4. **Terapeutas.** Organizan esporádicamente retiros enfocados a la mejora personal en aspectos emocionales.
5. **Spas.** Algunos ofrecen en sus instalaciones retiros con objetivos estéticos y de relajación. Usualmente en formato breve 2 o 3 días.

#### ■ Grupo Estratégico

*“Un grupo estratégico consiste en aquellas compañías rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado”* (Thompson Jr & Strickland III, 1998, pág. 85). En base a esta definición Yoga Urbano se integrará al incipiente grupo estratégico de los **organizadores de retiros de yoga**.

## 6.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La gerencia debe evaluar y seleccionar opciones estratégicas que permitan al negocio hacer frente a los retos del mercado y el medio ambiente en el que se desempeña, por medio de la capitalización de sus fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan.

### 6.4.1. Niveles de estrategia

En los negocios las estrategias se definen en diferentes niveles dependiendo de la complejidad de la empresa, según (Robbins & Coulter, 1996) pueden establecerse a nivel:

- **Corporativo.** Este nivel de estrategia aplica para corporaciones con varias líneas de negocio y se basa en un enfoque integral.
- **Negocio.** Este nivel de estrategia se aplica a nivel línea de negocio o en empresas pequeñas con una sola línea de negocio.

- **Funcional.** Este nivel de estrategia se aplica por departamentos funcionales dentro de las empresas.

Yoga Urbano por ser una microempresa con una sola línea de negocio su estrategia se definirá a **nivel negocio**.

#### 6.4.2. Matriz Ansoff

La matriz Ansoff es un modelo estratégico de diversificación creado por (Ansoff, 1957) y publicado en su artículo *Strategies for Diversification* por vez primera Harvard Business Review. Basándose en la premisa de que para mantener su posición en el mercado una compañía debe mantener un crecimiento continuo, este modelo expone 4 estrategias de crecimiento que puede adoptar una compañía:

1. **Penetración del mercado.** La empresa busca mejorar el rendimiento del negocio, sea aumentando el volumen de ventas a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes para sus productos actuales.
2. **Desarrollo del mercado.** La compañía intenta adaptar línea de productos actual a nuevos mercados.
3. **Desarrollo de productos.** En el mercado actual se desarrollan nuevos productos con características nuevas o diferentes que mejoran el desempeño.
4. **Diversificación.** Se refiere a una salida simultánea de la línea de producto y estructura de mercado actual.
- 5.



Ilustración 13: Matriz Ansoff, (Ansoff, 1957)

Después de realizar el análisis FODA Yoga Urbano optará por una estrategia de **diversificación** por considerarse la más apropiada para una permanencia en el mercado del yoga a mediano y largo plazo.

El cambiar el giro de un centro de yoga a los retiros de yoga en México, pero con enfoque en el mercado extranjero proveniente de Estados Unidos y Canadá principalmente. El cambio de mercado meta atiende a las amenazas de un mercado local con poco conocimiento del servicio y con expectativas de un precio económico, por el contrario el mercado extranjero ya está sensibilizado con el tema de los retiros de yoga y el efecto del tipo de cambio contribuye a obtener un mayor margen de utilidad.

### **6.4.3. Ventaja competitiva**

Las estrategias competitivas son aportación de Michel E. Porter a la planeación estratégica en los negocios. En su libro Ventaja Competitiva (Porter, 2015) afirma que para lograr resultados por arriba de la media, una empresa debe desarrollar una ventaja competitiva adoptando una de las siguientes estrategias genéricas:

1. **Liderazgo de costos.** La organización se propone convertirse en el proveedor de costo más bajo de la industria.
2. **Diferenciación.** La organización busca distinguirse de la competencia en aspectos considerados importantes para el mercado. La singularidad se traduce en mayores precios de venta. En la industria pueden existir varias estrategias de diferenciación en función de atributos de valor varios.
3. **Segmentación.** La organización selecciona un segmento de mercado y adapta la estrategia para atender a este nicho excluyendo a otros con posible potencial. Esta estrategia tiene 2 variantes:
  - a. Focalizado en costos. La organización busca el liderazgo en costos en el nicho de mercado elegido. Para esto se aprovecha el diferente comportamiento de los costos en determinados segmentos.
  - b. Focalizado en diferenciación. La organización busca distinguir su oferta en el nicho de mercado elegido. Explora las necesidades específicas de ciertos segmentos de mercado.

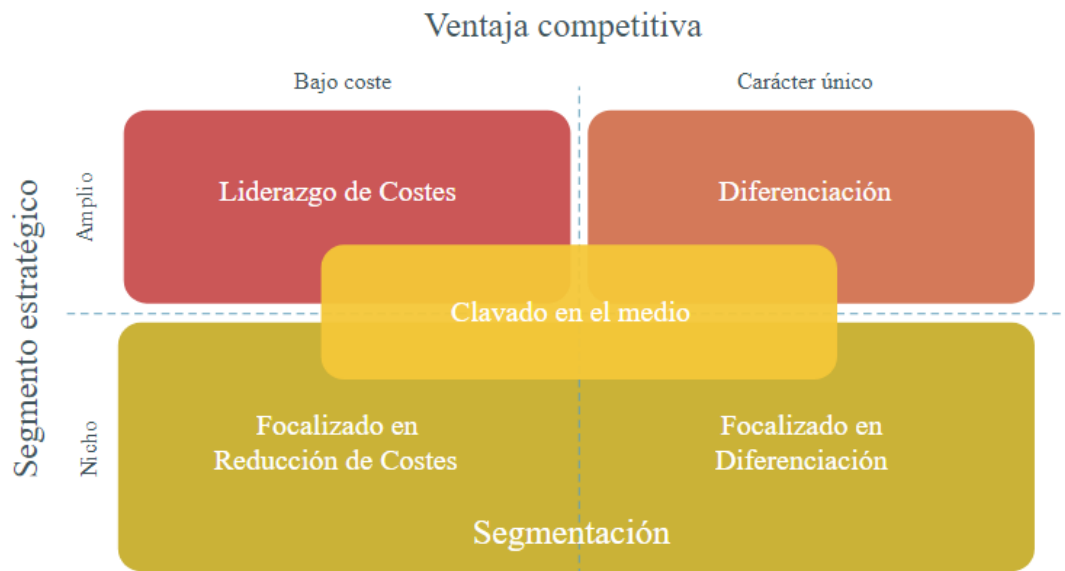


Ilustración 14: Ventaja Competitiva Michael Porter, Web Activa Conocimiento

**Yoga Urbano** adoptará una estrategia de **segmentación con enfoque en diferenciación**. Al tratarse de una microempresa para desarrollar una ventaja competitiva lo más conveniente es atacar un nicho de mercado en el que las posibilidades de destacar con una oferta de valor a la medida de las necesidades específicas del mercado sean mayores.

En base a la información recabada en la investigación de mercado realizada se concluye que el nicho de mercado de mayor atractivo para **Yoga Urbano** son yoguis *millennials* norteamericanos clase media y alta cuyo consumo de retiros de yoga es de tipo recreativo.

Actualmente la mayor parte de la oferta de mercado en retiros de yoga es de gama media, por lo que se pretende desarrollar una oferta de valor diferencial que se centra en la organización de retiros de yoga VIP. Se busca la especialización en la gama alta de calidad a precios altos para este nicho de mercado ofreciendo un servicio que con ciertos atributos por los que los clientes estarían dispuestos a pagar más que por opciones de los competidores.

Sin una diferenciación adecuada una marca se convierte a los ojos del mercado en un *commodity* que “*es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercializan sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta.*” (Caballero, 2012)

## 6.5. PROPUESTA DE VALOR

Para definir una propuesta de valor es importante que primero se defina un servicio y sus características únicas que lo distinguen de un producto. Un servicio “es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.” (Kotler, 2000, pág. 428). Según el mismo autor los servicios por su naturaleza tienen las siguientes características:

- **Intangibilidad.** Es decir no pueden ser percibidos por los sentidos antes de adquirirse.
- **Inseparabilidad.** Son producidos y consumidos simultáneamente.
- **Variabilidad.** Cambian sus cualidades de un proveedor a otro e incluso de una compra a otra.
- **Imperdurabilidad.** Los servicios no son almacenables.

La propuesta de valor responde a la pregunta del cliente: ¿Por qué compraría a una empresa su producto o servicio? En consecuencia las empresas deben desarrollar propuestas de valor sólidas que les diferencien y posicionen positivamente en su mercado meta.

“La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que se promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 9). El cumplir estas promesas depende de la capacidad de las empresas para detectar eficazmente las necesidades de los consumidores y el administrar la entrega de valor por medio de un programa basado en una mezcla de mercadotecnia que “son las variables controlables que la empresa junta para satisfacer a un grupo objetivo”. (McCarthy & Perreault, 2002). Los componentes básicos de esa mezcla son las 4P’s:

1. Producto
2. Plaza
3. Precio
4. Promoción

En el caso de los servicios la mezcla de mercadotecnia se debe ampliar para que se contemplen todos los componentes clave para una propuesta de valor de servicio:

5. Proceso
6. Personal
7. *Physical evidence* (Entorno físico)

El siguiente diagrama muestra el proceso de mercadotecnia ampliado mediante el cual las empresas generan valor para sus clientes y construyen relaciones a largo plazo. Es importante resaltar el papel de la tecnología, los mercados globales, la responsabilidad ambiental y social en este proceso, ya que dadas las características particulares del mercado meta tienen un fuerte impacto en los retiros de yoga.

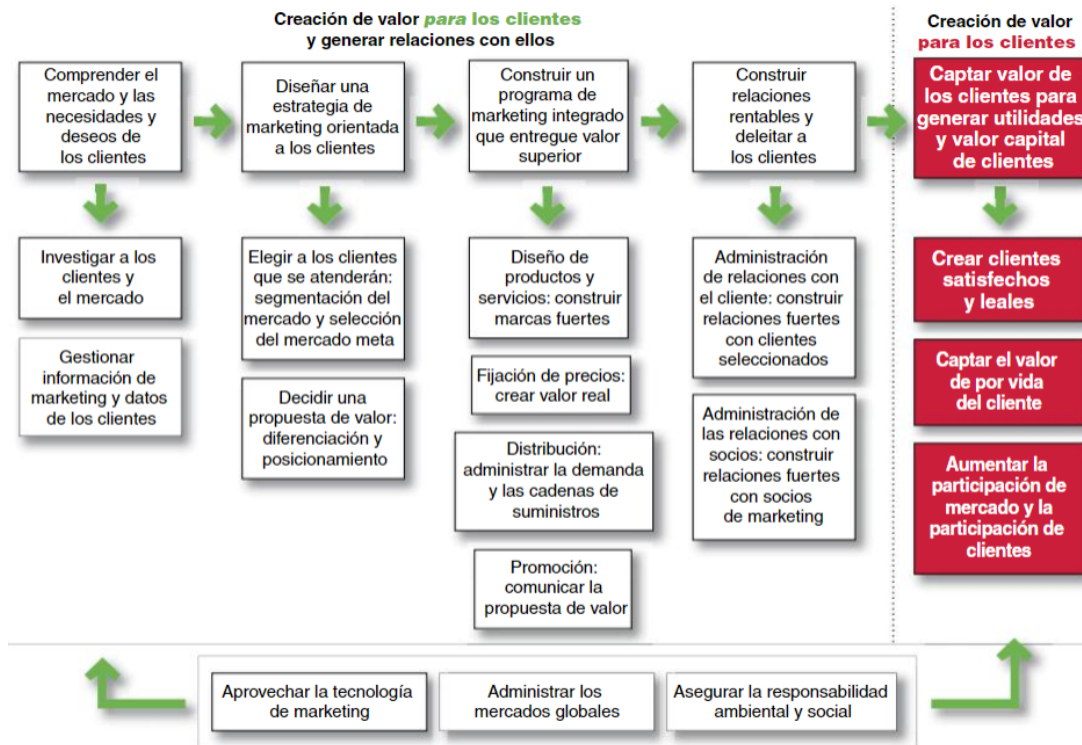


Ilustración 15: Proceso ampliado de Marketing, (Kotler & Armstrong, 2013)

### 6.5.1. Necesidades a satisfacer

Al asistir a un retiro de yoga “lo primero que estamos haciendo es dejar nuestras responsabilidades atrás e ir a un entorno donde solo hay una prioridad: profundizar sistemáticamente en el silencio interior durante la duración del retiro y relajarnos y disfrutar mientras lo hacemos.” (Yogani, 2012, pág. 3)

Tomando en cuenta la cita anterior, así como la información recolectada en la investigación de mercado las principales necesidades a satisfacer con un retiro de yoga son:

- **Relajación.** Sensación de paz.
- **Liberación.** Separarse de los problemas mundanos.
- **Experimentación.** Nuevas vivencias que enriquezcan la vida.
- **Auto-superación.** La búsqueda individual de mejorar continuamente.

### 6.5.2. Producto

En la mezcla de mercadotecnia el **producto** se refiere al “*desarrollo del producto correcto para el mercado objetivo, esta oferta puede involucrar un bien físico, un servicio o una combinación de ambos*”. (McCarthy & Perreault, 2002, pág. 58). En esta sección se definirán todos los aspectos relacionados con el producto o servicio de retiros de yoga en el caso de **Yoga Urbano**.

Según se explica en el libro *Fundamentos de Marketing* de (Kotler & Armstrong) los productos y servicios se dividen en función del tipo de consumidor que los utiliza en dos categorías:

1. **Productos / Servicios industriales.** Estos son adquiridos para un proceso de transformación posterior o uso comercial.
2. **Productos / Servicios consumo.** Estos son adquiridos por el consumidor final para su uso personal. Estos a su vez pueden categorizarse en conveniencia, comparación, especialidad o no buscado.

Los **retiros de yoga** son servicios de **consumo de especialidad** debido a que a pesar de su compra esporádica, poseen características especiales apreciadas por los consumidores y por las que están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional para adquirirlos.

#### ■ **Marca**

Se conservará la marca **Yoga Urbano** por tener fundamentos sólidos congruentes con los valores, el mercado meta de la empresa y el servicio a comercializar. La marca actual también permite una clara diferenciación de la competencia, al romper con la tendencia de usar nombres referentes a la filosofía del yoga o palabras en sanscrito.

#### ■ **Ciclo vida del producto o servicio**

El ciclo de vida de un producto tiene un impacto directo en las especificaciones de la mezcla de mercadotecnia de un producto o servicio. Las etapas del ciclo de vida de un producto son 4: Introducción, crecimiento, madurez y declive

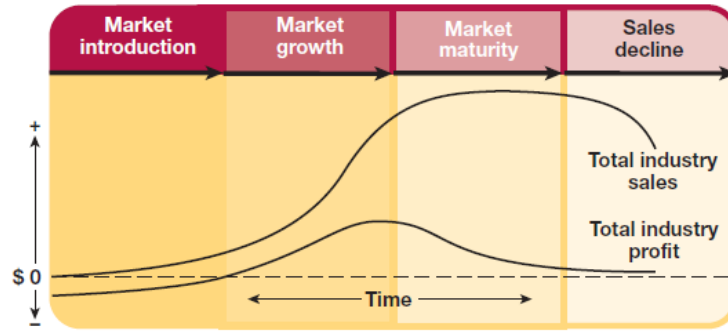


Ilustración 16: Ciclo vida del producto, (McCarthy & Perreault, 2002)

Cada mercado se comporta de diferente forma para pasar de una etapa a otra, sin embargo, los cambios de etapa se dan en función de la integración de los consumidores al mercado. La siguiente gráfica muestra los porcentajes de adopción correspondientes a cada grupo de consumidores:

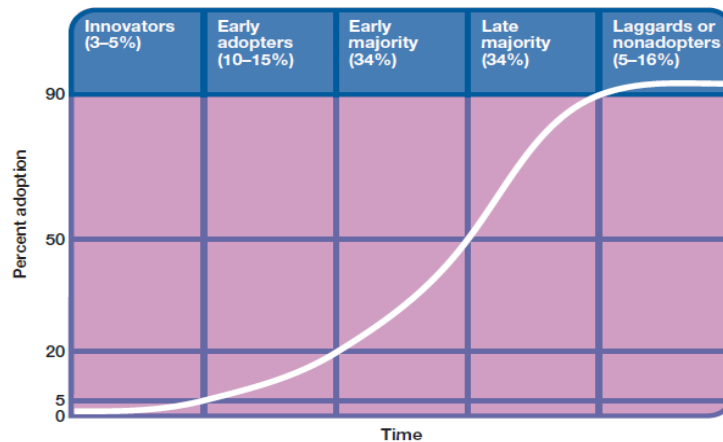


Ilustración 17: Curva adopción producto, (McCarthy & Perreault, 2002)

Podemos apreciar que los **adoptadores tempranos** representan de un 10% al 15% del total y analizando en una línea del tiempo la adopción del producto se integran al mercado a partir del 5% del consumo.

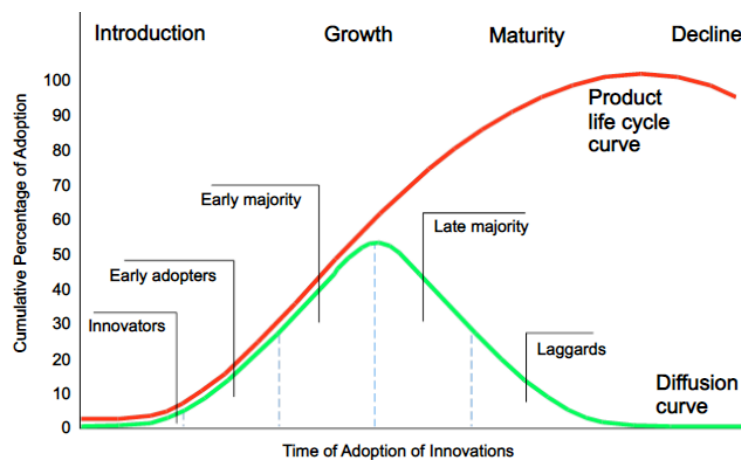


Ilustración 18: Ciclo vida y curva adopción producto, Gilbert A. Churchill, Jr J. Paul Peter

La gráfica anterior muestra un comparativo entre el ciclo de vida de un producto y la curva de adopción de los consumidores. Podemos apreciar que los **innovadores** y **adoptadores tempranos** se integran al mercado en la etapa de **introducción** del ciclo de vida del producto.

La siguiente gráfica muestra que el 8% de los practicantes de yoga en Estados Unidos ha participado alguna vez en un retiro de yoga, en base a lo anterior que podemos concluir que el mercado de los retiros de yoga se encuentra en una etapa de **introducción tardía** ya con la presencia de adoptadores tempranos.

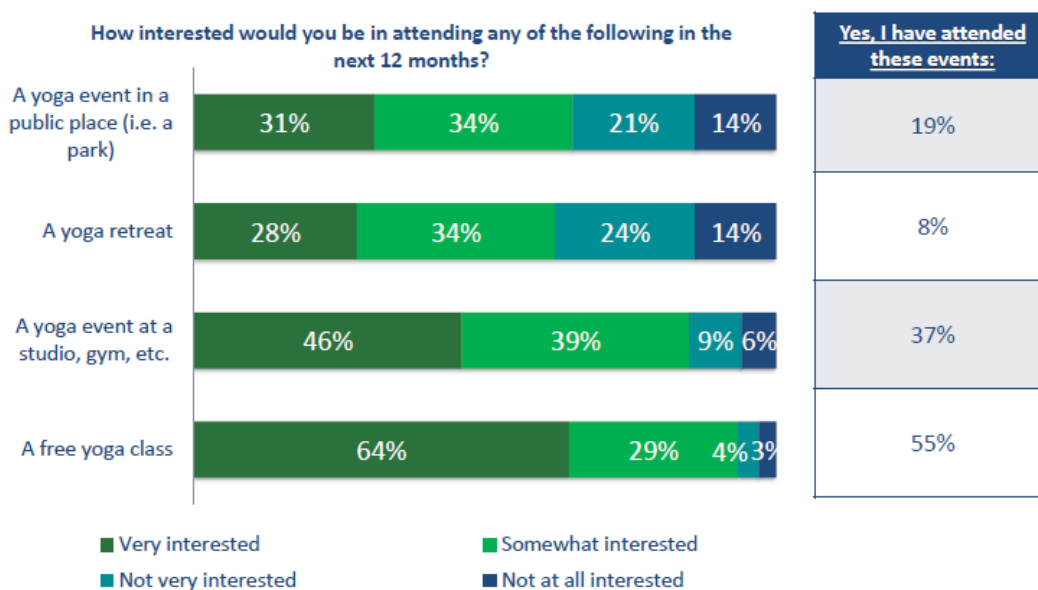


Gráfico 8: Participación eventos de yoga (Alliance & Journal, 2016)

## ■ Niveles de producto / servicio

Existen 3 niveles de producto o servicio en los cuales la gerencia toma decisiones, los cuales analizaremos para el caso de los retiros de yoga:

1. **Servicio individual.** Se refiere a un retiro de yoga específico.
2. **Línea de servicios.** Se refiere a las categorías de retiros de yoga que se ofrecen al consumidor, las cuales según la investigación de mercados son:
  - Recreativos. Dirigidos a satisfacer las necesidades del practicante de yoga con fines de profundizar su práctica.
  - Formativos. Dirigidos a satisfacer las necesidades de capacitación de quienes quieren adquirir una certificación de yoga.

3. **Mezcla de servicios.** Se refiere a un retiro de yoga genérico.

**Yoga urbano** se especializará en **retiros de yoga recreativos**, la decisión se fundamenta en que permiten mayor flexibilidad en el formato y los temas del retiro. Adicionalmente los instructores no requieren un alto grado de especialización lo cual incrementa la oferta.

#### ■ **Tamaños**

Para los retiros de yoga al igual que en cualquier evento su tamaño se determina en función de los participantes del mismo. *“Al decidir cuantas personas incluir, se debe tener en cuenta que un grupo reducido dará la sensación de intimidad, mientras un grupo concurrido tendrá más energía.”* (Main, 2011). De igual forma la sede en la que se realiza cada retiro limita el número de participantes que puede alojar, en el caso particular de las sedes especializadas en retiros de yoga, son hoteles tipo boutique de lujo con la capacidad para varios retiros simultáneos.

Yoga Urbano. Con una oferta de valor VIP se especializará en organizar retiros de yoga pequeños 10 personas promedio, que permitan otorgar un trato personalizado de los clientes y fomenten una atmosfera de intimidad durante los eventos que pueda resultar en un vínculo con la marca a largo plazo. Este formato ofrece el beneficio adicional de un mayor control del grupo y por consecuencia menor margen de error.

#### ■ **Duración**

De acuerdo con (Yogani, 2012) los retiros de yoga pueden ofrecerse en diferentes formatos en función de su duración, lo que afecta directamente a la estructura del retiro:

1. **Corta duración.** Se refiere a retiros de 3 días usualmente en fin de semana de viernes a domingo. Son muy convenientes cuando los participantes viven cerca de la sede; sin embargo, son de actividad intensiva.
2. **Media duración.** Son retiros de 4 o 5 días que usualmente se realizan en fines de semana largos por coincidir con días festivos. El objetivo es que los participantes tengan prolonguen su experiencia sin afectar sus obligaciones laborales o hacer uso de vacaciones. Su estructura permite cierta flexibilidad. Recomendado cuando los participantes se trasladan pocas horas para llegar a la sede del retiro.

3. **Larga duración.** Son retiros de 7 días, es el formato más común en el mercado. Por su duración permite profundizar más en la práctica del yoga con una estructura flexible de actividades y con tiempos para integrar actividades recreativas. Compatible para participantes que tienen que viajar grandes distancias para llegar a la sede del retiro.
4. **Estadías.** Son retiros de larga duración, semanas o meses durante los que se alojan en un *ashram*. Su objetivo es la transformación profunda de los participantes.

Yoga Urbano. Los retiros de yoga a ofertarse serán de **larga duración** que son los recomendables para viajes internacionales y permiten una estructura flexible con actividades recreativas.

### ■ Generalidades del servicio

Los retiros de Yoga Urbano contarán con las siguientes características generales:

- **Ubicación geográfica.** Exclusivamente en México.
- **Objetivo.** Como base para la organización de todas las actividades del retiro.
- **Nivel de práctica.** Básico: *asanas, pranayama, dhyana*. (Yogani, 2012).
- **Programa.** Estructurado y ordenado que facilite el control del evento.
- **Hospedaje.** Ofrecer opciones de hospedaje de diferentes categorías y precios.
- **Maestros:** Certificados por Yoga Alliance 200Hrs o 500Hrs.



*Ilustración 19: Registro maestros yoga, (Yoga Alliance, 2018)*

- **Alimentación.** Tipo gourmet desintoxicante con ingredientes naturales.
- **Idioma.** El retiro deben ser impartido en inglés, ya que el mercado meta son norteamericanos.

### ■ Variedad

La variedad en el catálogo de servicios es importante para la captación de consumidores e incrementar la cartera de clientes. La habilidad de las empresas para variar su oferta depende de la flexibilidad que permita la arquitectura del diseño de sus productos o servicios. La arquitectura modular de los productos permite que estos puedan modificarse, para ofrecer al mercado gran variedad de diferentes modelos del

original sin necesidad de que los procesos se productivos sean modificados. (Ulrich, 1993) De acuerdo al mismo autor existen 3 tipos de arquitectura aplicables al diseño de productos:

1. **Estrecha.** Los componentes son únicos, nos son compatibles, ni intercambiables.
2. **Conectora.** Los componentes tienen interfaces compatibles de conexión.
3. **Modular.** Las interfaces son las mismas y los componentes intercambiables.

Aunque los principios anteriores se conceptualizaron originalmente para productos, **Yoga Urbano** aplicará la arquitectura modular al diseño de sus servicios. En base a lo anterior se definen los siguientes componentes básicos para los retiros de yoga, los cuales son modificables modularmente en función de los objetivos particulares de cada retiro:

- Clases de yoga
- Actividades de integración
- Actividades recreativas
- Hospedaje
- Alimentos

A continuación se presenta la estructura básica para un retiro de Yoga Urbano:

7:00 hrs - 8:00 hrs	Desayuno
8:00 hrs - 10:00 hrs	Clase yoga matutina
10:00 hrs -14:00 hrs	Actividad recreativa
14:00 hrs -15:00 hrs	Comida
15:00 hrs -16:00 hrs	Tiempo libre
16:00 hrs -18:00 hrs	Clase yoga vespertina
18:00 hrs -20:00 hrs	Actividad integración
20:00 hrs -21:00 hrs	Cena

#### ■ **Garantías**

Yoga Urbano tendrá a política de garantía para los retiros de yoga en el caso de que alguna actividad programada no pueda llevarse a cabo por alguna contingencia relacionada directamente con la empresa. En estos casos se dará sin costo extra a los clientes un cupón para canjear por una actividad recreativa complementaria para tomarse en los tiempos libres.

## ■ Devoluciones

Yoga Urbano implementará la siguiente política de devoluciones en caso de cancelación de la participación en el retiro:

- **90 días antes del retiro** reembolso del 90% del pago, penalización 10% por gastos administrativos.
- **30 días antes del retiro** no se reembolsan pagos, penalización del 20% por gastos administrativos, nota de crédito por el 80% con caducidad de 6 meses aplicable en otros retiros.

Los tiempos y porcentajes de penalización se basan en lo acostumbrado por las sedes de retiros de yoga, para evitar incurrir en riesgos financieros innecesarios.

### 6.5.3. Plaza

En la mezcla de mercadotecnia la **plaza** se refiere a alcanzar el objetivo, es decir “*todas las decisiones involucradas en llevar el producto correcto al mercado objetivo.*” (McCarthy & Perreault, 2002, pág. 58). En esta sección se definirán todos los aspectos relacionados con **plaza** de **Yoga Urbano** retiros de yoga.

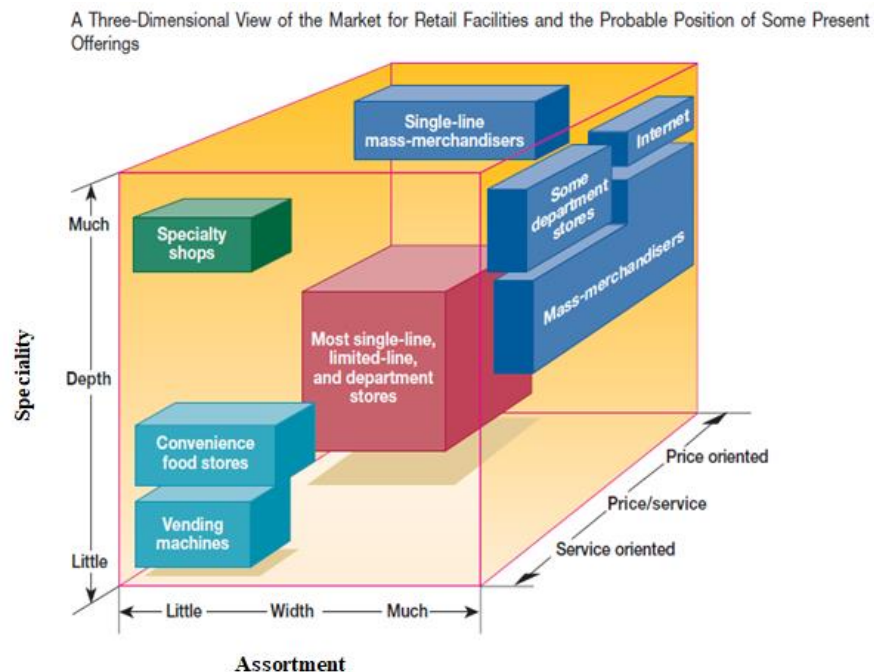


Ilustración 20: Dimensiones ventas al menudeo, (McCarthy & Perreault, 2002)

Este gráfico muestra las ventas al menudeo analizadas mediante el cruce de 3 dimensiones: especialidad, surtido y orientación servicio–precio. Se observa que Internet figura en las ventas al menudeo posicionado como un canal de especialidad alta, amplio surtido y con fuerte orientación al precio.

Yoga Urbano ha conceptualizado el negocio de retiros de yoga para operar con una plaza digital de comercio electrónico, que se define como “*el uso de Internet, de la Web y Apps para transacciones de negocio. En otras palabras, transacciones habilitadas digitalmente entre organizaciones e individuos.*” (Laudon & Guercio Traver, 2014, pág. 10)

## ■ Comercio electrónico

El comercio electrónico ha creado nuevos mercados al alcance de todos económica y tecnológicamente, lo cual representa un gran atractivo para los emprendedores. Los mercados electrónicos rompen las barreras del comercio tradicional y cambian la dinámica de los actores del mercado (clientes – proveedores – competidores) permitiendo un crecimiento acelerado de los negocios con una tendencia globalizada.

Según (Laudon & Guercio Traver, 2014) el comercio electrónico tiene 8 peculiaridades que lo distinguen de los canales de comercialización tradicionales:

1. **Ubicuidad.** Se refiere a que la plaza se libera de la temporalidad y la ubicación, ya que la compra se puede efectuar en cualquier momento y lugar a conveniencia del cliente abaratando los costos de distribución.
2. **Alcance global.** Traspasa fronteras culturales y geográficas, alcanzado a millones de potenciales clientes a nivel internacional.
3. **Estándares universales.** El comercio electrónico se desarrolla en la plataforma tecnológica estandarizada de Internet.
4. **Riqueza.** La posibilidad de utilizar textos, audios y videos para transmitir mensajes de mercadotecnia y experiencias de consumo.
5. **Interactividad.** El comercio electrónico funciona con la interacción directa del cliente en una experiencia individual de compra, haciéndolos coparticipes del proceso de entrega de bienes y servicios.
6. **Densidad información.** Reduce los costos del procesamiento y almacenaje de información a la par que mejora su calidad y disponibilidad en tiempo real.

7. **Personalización.** Permite la adaptación de mensajes de mercadotecnia y oferta de productos o servicios basados en el perfil personal, intereses o historiales de búsquedas y compras.
8. **Tecnología social.** Permite a los usuarios la creación y distribución de contenidos por medio de redes sociales.

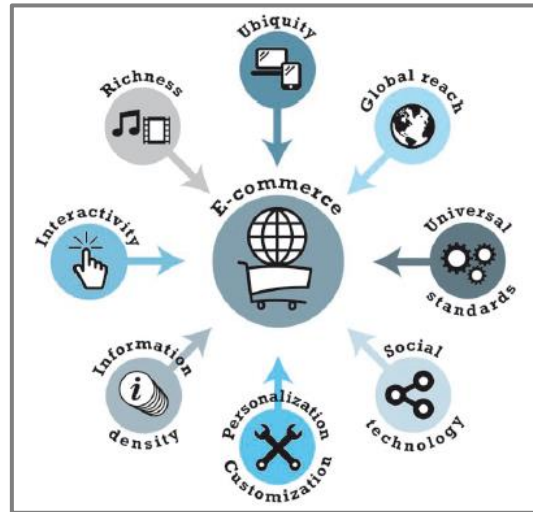


Ilustración 21: Características únicas E-Commerce, (Laudon & Guercio Traver, 2014)

Los aspectos anteriormente descritos del comercio electrónico representan la base de la decisión de **Yoga Urbano** por usar este canal para la distribución en el extranjero de los retiros de yoga en México.

### ■ Tipo de canal

En el libro E-commerce (Laudon & Guercio Traver, 2014) explican que los tipos de canales de distribución aplicables al comercio electrónico son similares a los de los negocios tradicionales y se basan en la relación de compra-venta de tal forma que se tienen:

1. **Negocio a negocio (B2B).** Los comercios electrónicos que se enfocan en la venta a otros negocios. Existen 2 modelos primarios de negocio electrónico aplicables a esta categoría: *Mercadeo puro* que incluyen distribuidores, adquisiciones, intercambios y consorcios. El otro modelo son las *redes industriales privadas*.
2. **Negocio a cliente (B2C).** Los comercios electrónicos que se enfocan en la venta al consumidor final. Se incluyen en esta categoría ventas de *productos al menudeo*, *servicios* y *contenido electrónico*. Los modelos de negocio electrónico aplicables a esta categoría son 7: portales, minoristas, proveedores de contenido, corredores de transacciones, creadores de mercado, proveedores de servicios y proveedores de comunitarios.

3. **Cliente a cliente (C2C).** El comercio electrónico se da directamente entre consumidores cuya actividad productiva difiere de las ventas. Existe un modelo de negocio electrónico básico: *creador de mercado* que regula las transacciones comerciales entre proveedores y compradores, proporcionando una plataforma electrónica para el comercio electrónico entre particulares.

Yoga Urbano. Se integrará al canal de distribución de **B2C-Negocio a cliente** ya que la transacción de compra-venta de retiros de yoga se realizará de forma directa con el consumidor. El modelo de negocio electrónico que corresponde es el de **proveedor de servicios** de reservaciones de viaje en línea.

A continuación se muestran las variantes de comercio electrónico aplicables a los canales de distribución antes descritos:

- a. **E-Commerce social.** Es habilitado por las redes sociales en línea, se caracteriza por: accesos controlados por un identificador de red social, intercambio de aprobaciones o rechazo de productos y servicios; búsquedas sociales (contactos para ampliar la red personal) y herramientas de compra colaborativa (recomendaciones).
- b. **E-Commerce móvil.** Se refiere al uso de los dispositivos móviles para efectuar transacciones comerciales en línea por medio de redes celulares o inalámbricas. La portabilidad de estos dispositivos permite a los consumidores realizar cualquier compra una vez conectados.
- c. **E-Commerce local.** Se centra en atraer a los consumidores en función de su ubicación geográfica actual a comerciantes locales mediante el uso de diversas herramientas de mercadotecnia en línea, destacando el uso de cupones.

Yoga Urbano. Aplicará las variantes de *e-commerce* social y *e-commerce* móvil para la comercialización de retiros de yoga en México, ya que el mercado meta al ser *millennials* basan su actividad comercial en línea en estas variantes.

#### ■ **Requerimientos *e-commerce***

Una empresa para incursionar en el comercio electrónico necesita considerar los siguientes requerimientos tecnológicos básicos:

1. **Dominio.** Dirección electrónica de un sitio de internet y se compone del dominio (nombre) más la extensión de dominio (.com, .net, .org) la cual categoriza de forma general el contenido del sitio.

Yoga Urbano. Se hará un cambio de dominio de [www.yogaurbano.com.mx](http://www.yogaurbano.com.mx) al dominio [www.yogaurbanoretreats.com](http://www.yogaurbanoretreats.com) para los retiros de yoga. Este cambio tiene la intención de comunicar el core del negocio desde el primer impacto del cliente y posicionarse mejor en los motores de búsqueda a nivel dominio.

2. **Hosting**. Se refiere al alojamiento electrónico del sitio web, es decir el servidor en donde es resguardado.

Yoga Urbano. El hosting se contratará con Yahoo proveedor con el que anteriormente se ha trabajado con excelentes resultados, al tratarse de una plataforma amigable al usuario, buen servicio al cliente y bajo costo.

3. **E-commerce suite**. Es la plataforma para comercio electrónico que integra todos los aspectos transaccionales entre proveedor y cliente.

Yoga Urbano. Se contratará la plataforma de comercio electrónico de Yahoo para simplificar la administración del sitio web, además del precio competitivo.

Es importante que el sitio web de **Yoga Urbano** este optimizado para ser compatible con dispositivos móviles que en la actualidad son muy utilizados para acceder a sitios web.

#### 6.5.4. Promoción

En la mezcla de mercadotecnia la **promoción** se refiere a informar y vender al cliente, es decir *“informar al mercado objetivo u otros en el canal de distribución sobre el producto correcto. A veces la promoción se enfoca en la adquisición de nuevos clientes y algunas veces se enfoca en retener clientes.”* (McCarthy & Perreault, 2002, pág. 60). En esta sección se definirán todos los aspectos relacionados con la **plaza** de Yoga Urbano retiros de yoga.

##### ■ Mezcla promocional

Según explican (Kotler & Armstrong, Fundamentos De Marketing, 2013) para comunicar el valor de los productos o servicios de forma persuasiva al mercado existen 5 plataformas de promoción que forman la mezcla promocional:

1. **Publicidad**. Se refiere a *“cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica”* (Kotler, 2000, pág. 550)

Yoga Urbano. Se lanzarán campañas publicitarias dirigidas al mercado meta con Facebook e Instagram para incrementar seguidores en línea y promocionar próximos retiros. También se realizará publicidad cruzada con las sedes de los retiros de yoga publicitando los próximos retiros en su sitio web y promocionando a la sede en el sitio web de Yoga Urbano.

2. **Promoción de ventas.** Se conceptualizan como “*diversos incentivos a corto plazo que animan a probar o comprar un producto o servicio.*” (Kotler, 2000, pág. 550).

Yoga Urbano. Para promocionar las ventas de los retiros de yoga en México se implementarán descuentos, cupones, programas de lealtad y artículos promocionales.

3. **Ventas personales.** Se entienden como la “*interacción cara a cara con uno o más posibles compradores con el fin de hacer presentaciones, contestar preguntas y levantar pedidos*” (Kotler, 2000, pág. 550) por la fuerza de ventas.

Yoga Urbano. No se hará uso de las ventas personales para los retiros de yoga en México.

4. **Relaciones públicas.** Se trata de los “*diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o sus productos individuales*” (Kotler, 2000, pág. 550).

Yoga Urbano. Se utilizará Facebook como medio para establecer relaciones públicas con el mercado meta de retiros de yoga.

5. **Marketing directo.** Se refiere al “*uso de correo, teléfono, fax, correo electrónico o Internet para comunicarse directamente con clientes y prospectos específicos o solicitar una respuesta directa de ellos*” (Kotler, 2000, pág. 550).

Yoga Urbano. Se utilizará Internet como medio para establecer acciones de marketing directo.

Se ha identificado que uno de los errores más comunes que comenten las empresas con la promoción es que sus mensajes y canales de comunicación son dispersos y contradictorios provocando confusiones con el mercado meta. Por lo anterior, es muy importante que la comunicación de la empresa se integre y organice para entregar mensajes claros, coherentes y convincentes al mercado meta.

## ■ **Objetivos de promoción**

El objetivo general de la promoción es motivar a los consumidores a que compren cierto producto o servicio de la empresa. Las empresas buscan reafirmar las actitudes favorables y cambiar las negativas de los clientes hacia la empresa.

Los objetivos básicos de la promoción según (McCarthy & Perreault, 2002) están muy ligados al ciclo de vida del producto o servicio y son los 3 siguientes:

1. **Informar.** Los clientes potenciales deben conocer los productos o servicios para comprarlos. Las empresas con productos o servicios nuevos para el mercado deben concentrar sus esfuerzos promocionales en darlos a conocer al mercado y mostrar que cubren las necesidades de los clientes.
2. **Persuadir.** Cuando la competencia ofrece productos o servicios similares la empresa debe persuadir a los clientes a realizar y continuar con la compra de sus productos o servicios. Se centra en comunicar las razones que hacen a un producto superior a la competencia.
3. **Recordar.** La empresa centra sus esfuerzos de comunicación en recordarle a los clientes que ya adquirieron sus productos o servicios previamente de la satisfacción de su compra.

Yoga Urbano. El objetivo de la promoción de los retiros de yoga en México es **informar** del servicio y los beneficios a obtener con la compra esto se basa a que este servicio se encuentra todavía en la etapa de introducción y el mercado meta no tiene un conocimiento amplio de este tipo de servicio.

#### ■ Presupuesto de promoción

La definición del presupuesto de mercadotecnia es de gran importancia para alcanzar los objetivos promocionales definidos por las empresas, se aprecian grandes diferencias en la inversión acostumbrada para promoción de una industria a otra, en función de las características particulares de cada mercado.

De acuerdo con (Kotler, Dirección de Marketing, 2000) existen 4 métodos populares para establecer un presupuesto de promoción:

1. **Costeable.** El presupuesto se define en el nivel que puede costear la empresa.
2. **Porcentaje de las ventas.** Los gastos de promoción se fijan como un porcentaje de las ventas (históricas o proyectadas) o del precio de venta.
3. **Paridad competitiva.** El presupuesto de promoción se establece en función de los competidores para equiparar esfuerzos promocionales.
4. **Objetivo y tarea.** La inversión en promoción se define en función de los objetivos de mercadotecnia.

Yoga Urbano. Se utilizará el **método de porcentaje de las ventas** equivalente a un 3% del objetivo para un retiro de retiro de yoga.

#### 6.5.4. Precio

En la mezcla de mercadotecnia el precio se refiere a fijar el precio correcto, es decir “*se debe considerar el tipo de competencia en el mercado objetivo y el costo de toda la mezcla de marketing. Un gerente también debe tratar de estimar la reacción del cliente a los posibles precios.*” (McCarthy & Perreault, 2002, pág. 60). Es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos, el resto solo generan costos. En esta sección se definirán todos los aspectos relacionados con el **precio** de Yoga Urbano retiros de yoga.

El precio por definición “*es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más generales, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio.*” (Kotler & Armstrong, Fundamentos De Marketing, 2013, pág. 257)

Para determinar el **precio de lista de lista** para los retiros de Yoga Urbano seguirá el siguiente procedimiento general basado en (Kotler, Dirección de Marketing, 2000):



Ilustración 22: Procedimiento fijación precios, (Kotler, 2000)

#### ■ Objetivo fijación de precios

El primer paso en el proceso de fijación de precios es el definir el objetivo estratégico del precio. Este objetivo debe ser claro y estar alineado a los objetivos generales de la empresa, ya que serán la base para el establecimiento de políticas de precio. Como se aprecia en el siguiente cuadro los objetivos de precios pueden ser:

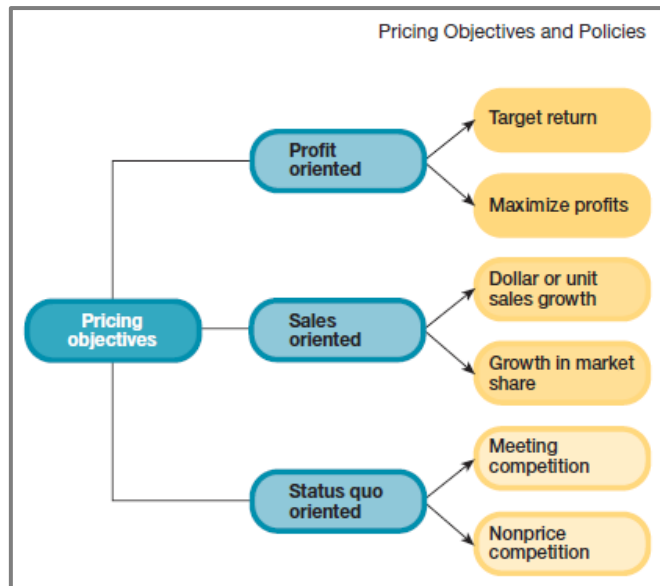


Ilustración 23: Objetivos fijación precios, (McCarthy & Perreault, 2002)

1. **Orientados a las utilidades.** Se basan en el establecimiento de un margen de utilidad específico como objetivo para fijar el precio de venta del producto o servicio. Se dividen en: Regreso de la inversión y maximización de utilidades.
2. **Orientados a las ventas.** Su objetivo es alcanzar un nivel específico de ventas sin considerar el margen de utilidad. Se dividen en: crecimiento en volumen/ dinero y crecimiento en participación de mercado.
3. **Orientados al estatus quo.** Este objetivo busca estabilizar los precios del mercado para desincentivar la competencia por precio. Se dividen en: equiparar a la competencia o competencia sin precio.

Yoga Urbano. Establece un objetivo de fijación de precios **orientado al estatus quo** con enfoque en **equiparar a la competencia** acorde al rango de precios superior a la media del mercado. El objetivo es estar dentro de mercado en precio, pero con un nivel de calidad en el nivel superior de la oferta para que la percepción del cliente sea que obtuvo “más por lo mismo” como se aprecia en el siguiente gráfico:

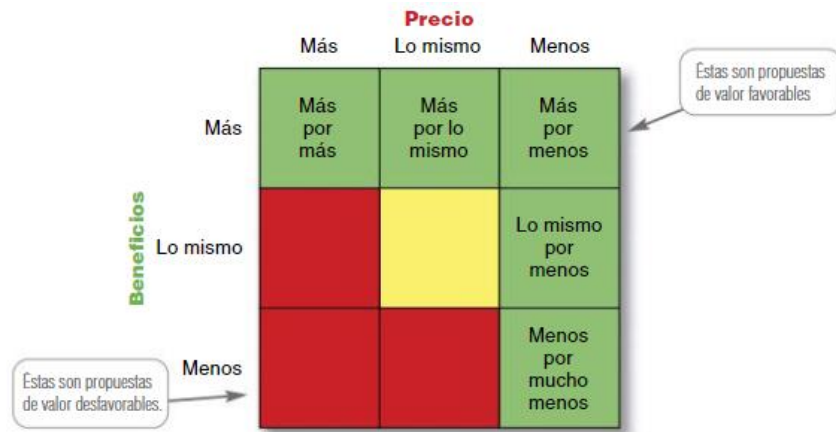


Ilustración 24: Posibles propuestas de valor, (Kotler & Armstrong, 2013)

## ■ Determinar la demanda

Los precios tienen diferentes niveles de demanda que afectan la fijación del precio determinando el límite superior que puede cobrarse por el producto o servicio. Si el mercado no acepta el precio de venta la estrategia de precios se considera un fracaso. Para determinar la demanda es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos (Kotler, Dirección de Marketing, 2000):

1. **Sensibilidad al precio.** Se refiere a la reacción del mercado a los cambios de precios (incrementos / decrementos) la cual se afecta por los siguientes efectos: valor único, conciencia de sustitutos, comparación difícil, gasto total, beneficio final, costo compartido, inversión realizada, precio-calidad, invernadero.

Yoga Urbano. Los retiros de yoga al ser un servicio de consumo especializado experimentan baja sensibilidad al precio con tendencia a precios en rango superior. La propuesta de valor de retiros de yoga VIP reduce la sensibilidad al precio por transmitir un servicio de mayor calidad que el promedio.

2. **Elasticidad precios.** Se refiere al nivel de reacción del mercado a los cambios en los precios (incremento/ decremento), de tal forma que si la demanda se modifica significativamente al cambiar precios se denomina *elástica*, en contraparte si la demanda no se modifica significativamente con el cambio en precios se denomina *inelástica*.

Yoga Urbano. Los retiros de yoga tienen una demanda inelástica ya que son pocos competidores, el perfil de comprador de poder adquisitivo alto que no se afecta fácilmente por cambios de precio, por la naturaleza del servicio existe la percepción de una relación a mayor precio-mayor calidad.

## ■ Estimar los costos

Los costos de un producto o servicio afectan directamente el precio en el límite inferior que puede cobrarse al cliente sin poner el riesgo la permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo. Las empresas deben definir un precio que cubra sus costos de producción, promoción y distribución del producto o servicio, además de incluir un margen de utilidad que justifique el riesgo y tiempo invertidos en el negocio. Conforme ganan experiencia en el mercado las empresas deben formular estrategias que les permitan educir sus costos al máximo. Los costos de un producto o servicio se dividen en las siguientes categorías:

1. **Costos fijos.** Son aquellos que se mantienen estables y no varían con el nivel de producción, ni se afectan con el volumen de ventas.

Yoga Urbano. Los costos fijos para los retiros de yoga representan 31% de los costos totales, los de mayor impacto son los relacionados directamente con el evento y que no se afectan por el número de participantes, específicamente son los referentes al staff, maestros de yoga y actividades recreativas.

2. **Costos variables.** Tienen una relación directa con el nivel de producción y/o volumen de ventas.

Yoga Urbano. Los costos variables representan un 69% de los costos totales. Es importante resaltar que se incluyen en la sede el hospedaje y la alimentación.

3. **Costos totales.** La suma de los costos fijos + costos variables.

Yoga Urbano. La siguiente tabla muestra los costos en dólares para un retiro de yoga estándar de 7 días en México que incluye hospedaje, alimentación, 2 clases de yoga y 1 actividad recreativa por día:

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 5,094</b>
Web Hosting & Dominio	\$ 18
E-commerce Suite	\$ 33
Renta Celular	\$ 45
Promoción	\$ 600
Actividades Recreativas	\$ 180
Maestros Yoga	\$ 360
Traslado Staff y Maestros	\$ 250
Hospedaje Staff y Maestros	\$ 3,420
Staff Auxiliar	\$ 189
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 11,400</b>
Sede: Alimentos & Hospedaje	\$ 11,400
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 16,494</b>
Precios en USD / Tipo de Cambio	\$ 20

Tabla 4: Costos Retiros Yoga, (Yoga Urbano, 2015-2019)

## ■ Precios del mercado

Para determinar el precio de un producto o servicio las empresas deben tomar en cuenta los precios promedio de la industria y/o principales competidores, ya que estos factores afectan el precio final. Según (Kotler & Armstrong, Fundamentos De Marketing, 2013) los clientes comparan los precios de productos y servicios similares disponibles en el mercado, al final emitiendo juicios en función a esa comparación de valor. Si los clientes perciben un mayor valor al comparar los productos o servicios de la empresa, esta podría cobrar arriba del mercado; sin embargo, si el valor percibido es menor tendría que cobrar menos para ser competitivo.

En el caso de los retiros de yoga de 7 días en México para mercado norteamericano que incluye hospedaje de lujo, alimentación, 2 clases de yoga por día los rangos varían por muchos factores, pero podemos concluir que los tienen mayor impacto son el lujo de la sede, la trayectoria de los instructores. A continuación se presentan algunos rangos de precio de la industria para retiros de yoga con características similares a las anteriormente mencionadas estimados por blogs especializados en yoga:

- **Yoga Travel Tree.** Los retiros de yoga oscilan entre \$2,000 y \$3,000 USD.
- **Do You Yoga.** Los retiros de yoga oscilan entre \$2,000 y \$3,000 USD.
- **Yoga International.** El promedio es de \$2,000 USD.
- **The Points Guy.** Inician en \$1,500 USD.

## ■ Método fijación precios

Al elegir un método para fijar el precio se debe tener en mente que los costos del producto representan el límite inferior del precio, mientras que las percepciones de valor del cliente el límite superior; sin embargo, otros factores como la naturaleza del mercado y los precios de los competidores también afectan el precio final de un producto o servicio.



Ilustración 25: Consideraciones fijar precios, (Kotler & Armstrong, 2013)

A continuación se muestran algunos métodos populares para la fijación de precios en productos o servicios según (Kotler, Dirección de Marketing, 2000):

1. **Fijación por sobreprecio.** Es un método elemental que consiste en sumarle a los costos totales unitarios un porcentaje de sobreprecio en función de los costos.
2. **Fijación por rendimiento objetivo.** La empresa define el precio tomando como base un rendimiento esperado sobre la inversión (ROI).
3. **Fijación por valor percibido.** La empresa considera que las percepciones de valor del cliente son la clave de la fijación del precio; sin embargo, es necesario determinar con exactitud las percepciones de valor del mercado.
4. **Fijación económica.** La empresa decide cobrar un precio bajo por una oferta de calidad con el objetivo de presentar una oferta de valor alto al mercado.
5. **Fijación por tasa vigente.** La empresa fija su precio en relación a los precios la competencia. Se basa en la creencia de que los precios de la competencia son un reflejo del conocimiento acumulado de la industria.
6. **Fijación por licitación sellada.** Se utiliza en los casos que las empresas presentan cotizaciones a sobre cerrado y basan su precio en la cotización más baja que le permiten sus costos en función de su conocimiento de la competencia.

Yoga Urbano. El método de fijación de precios a utilizar será el de **fijación por tasa vigente**, ya que como competidor nuevo Yoga Urbano quiere evitar caer en guerras de precios con los competidores que ya se encuentran en el mercado. La investigación de mercado previa en fuentes secundarias muestra que los precios de retiros de yoga en México ofertados a norteamericanos se manejan rangos similares por los competidores, lo que hace viable esta metodología de fijación de precios.

## ■ Precio de lista

En base a los puntos desarrollados anteriormente el precio de lista final para un retiro de yoga en México de 7 días en México que incluye hospedaje, alimentación, 2 clases de yoga y 1 actividad recreativa por día será de **\$2,000 USD**. Los precios se manejarán en dólares americanos, porque las sedes cobran en esta moneda y para que sean fácilmente comparables por los clientes y que tener un tipo cambiario favorable.

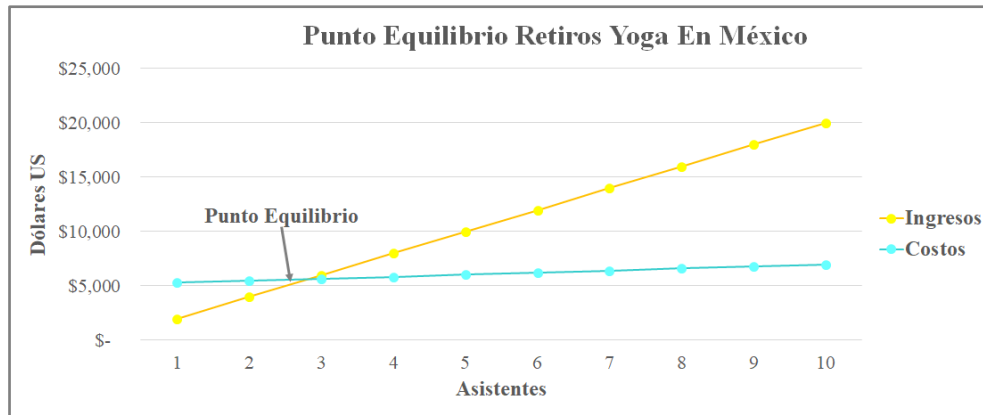


Gráfico 9: Punto de equilibrio retiros de yoga (Yoga Urbano, 2015-2019)

El **punto de equilibrio** para retiros de yoga en México a un precio unitario de \$2,000 USD se alcanza con 3 asistentes; sin embargo, la mayoría de las sedes te piden un mínimo de **7 personas** para considerarte un grupo lo que se considerará como el punto de equilibrio.

#### 6.5.6. Procesos

En una empresa que se dedica a la comercialización de servicios el proceso es la parte crítica en la que el servicio se produce y consume. Los procesos “*son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes.*” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 232).

En función de la naturaleza del servicio puede componerse de pocos o muchos procesos, lo cuales pueden a su vez podrían ser sencillos o complejos burocratizando el servicio recibido por los clientes. Una empresa en función de su estrategia puede optar por la estandarización de sus procesos o por la personalización de los mismos.

#### ■ Esquemas de servicio

Un esquema de servicio “*muestra el servicio en forma visual al describir simultáneamente el proceso de prestación del servicio, los puntos de contacto de los clientes, los papeles de los clientes y de los empleados, y los elementos visibles del servicio.*” (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 254) Los elementos

básicos de un esquema de servicio son: acciones de los clientes, acciones de los empleados de contacto, acciones tras bambalinas personal soporte y procesos de apoyo.

Los **retiros de yoga** tienen los siguientes procesos principales de los cuales posteriormente se requerirá definir un esquema de servicio:

1. **Promoción.** Actividades promocionales para dar a conocer a Yoga Urbano y los próximos retiros de yoga.
2. **Informes.** Todas las actividades relacionadas con proporcionar información relacionada con la empresa, los retiros y sedes a los clientes.
3. **Reservaciones.** Contempla las actividades necesarias para apartar la participación de los clientes en cierto retiro de yoga.
4. **Cobranza.** Todas aquellas actividades necesarias para el cobro total del retiro de yoga.
5. **Bienvenida.** Proceso de presentación y acompañamiento con el cliente para su instalación en la sede del retiro de yoga.
6. **Clases yoga.** Proceso crítico en el retiro de yoga, ya que es el principal motivo por el que los participantes adquieren el servicio.
7. **Actividades recreativas.** El proceso que involucra aquellas actividades grupales con objetivo recreacional ofertadas a los clientes durante el retiro de yoga.
8. **Despedida.** Acompañamiento del cliente al final del retiro de yoga hasta el momento en que se retira de la sede del retiro de yoga.
9. **Post-venta.** Todas las actividades relacionadas con el seguimiento de los clientes después del retiro de yoga.

#### ■ **Nivel de participación del cliente**

Al definir los procesos para los servicios es importante el analizar el papel que jugará el cliente en los mismos, ya que esto define el flujo del proceso. Los niveles de participación pueden variar entre los diferentes procesos de un mismo servicio. Según (Jo Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997) el cliente puede involucrarse en el proceso de servicio en los siguientes niveles:

1. **Baja participación.** Los servicios suelen estar estandarizados, de forma que los empleados y sistemas hacen todo el trabajo. Los clientes solo participan en el pago y se mantienen ajenos al proceso. El servicio se otorga colectivamente de la misma forma sin importar el número de consumidores.

2. **Moderada participación.** El servicio estándar tiene cierto grado de personalización con las aportaciones del cliente. La empresa otorga el servicio. Para proporcionar el servicio se requiere de la compra individual.
3. **Alta participación.** Estos servicios se crean con la participación activa del cliente, sin el compromiso del cliente el servicio no tiene resultados sobresalientes. El servicio requiere de que el negocio y el cliente trabajen estrechamente en equipo para que el resultado sea el esperado. La participación del cliente es indispensable.

En el caso de los **retiros de yoga** el nivel de involucramiento requerido de los clientes es:

1. **Promoción.** Baja participación.
2. **Informes:** Baja participación.
3. **Reservaciones:** Moderada participación.
4. **Cobranza.** Alta participación.
5. **Bienvenida:** Moderada participación.
6. **Clases:** Alta participación.
7. **Actividades:** Alta participación.
8. **Despedida:** Moderada participación.
9. **Post-Venta:** Baja participación.

#### ■ **Rediseño procesos**

Los procesos con el tiempo pueden caer en obsolescencia producto de cambios en el mercado o tener defectos de diseño desde el inicio, en ambos casos será necesario que la empresa actualice dichos procesos para que recuperen su valor operativo para el negocio. Por lo anterior, es recomendable que las empresas revisen sus procesos de forma periódica y realicen las actualizaciones pertinentes.

Yoga Urbano. Revisará sus esquemas de servicio cada año para asegurar su vigencia operativa.

#### **6.5.7. Personal**

El personal es la pieza clave en la mezcla de mercadotecnia de servicios “pues vincula de manera más estrecha las funciones de marketing, operativas y de recursos humanos en un esfuerzo por crear un intercambio efectivo de valor entre la organización y sus clientes.” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 310)

Todas las personas que participan en otorgar un servicio a los clientes contribuyen a la percepción de valor y son la clave para la entrega de un servicio de excelencia. Los empleados son un vínculo del exterior con el interior del servicio, incluso en algunos casos ante los ojos de los clientes se convierten en el servicio.

El personal según (Zeithaml & Bitner, 2002) pueden interactuar de 2 formas con los clientes en función del nivel de contacto que tengan en la actividad:

1. **Contacto directo.** Son las acciones efectuadas por el empleado que son visibles para los clientes.
2. **Tras bambalinas.** Cualquier actividad que realiza un empleado como parte del servicio fuera de la vista de los clientes.

Yoga Urbano. Los retiros de yoga representan un servicio de alto contacto directo en el que el cliente interactúa constantemente con el personal de servicio en las diferentes etapas (información, adquisición, consumo). Por lo que el personal de contacto directo debe estar muy bien capacitado en su función.

#### ■ **Empleados de servicio**

Las empresas pueden formar su plantilla de personal de servicio por medio de contratación directa con la empresa o por medio de la subcontratación. La decisión del tipo de contratación obedece a fundamentos estratégicos de cada empresa.

La naturaleza de los retiros de yoga requiere poco personal propio para operar, ya que la mayor parte del personal se subcontrataría por evento:

#### **Personal propio**

- Coordinador retiros
- Auxiliar retiros

#### **Subcontratado:**

- Maestros yoga
- Staff hotelería sede

## ■ Calidad en el servicio

Las empresas de servicio deben buscar un balance entre la productividad que promete mejores costos y la calidad del servicio. La productividad se debe impulsar sin poner en riesgo el cumplir con la oferta valor que se ofrece al cliente.

Los clientes tienen expectativas específicas respecto a un servicio que adquieren sustentadas en experiencias anteriores de consumo, comentarios de conocidos y publicidad. De tal forma que al consumir un servicio los clientes comparan sus percepciones contra sus expectativas, el consumo del servicio se podría repetir solo en los casos en que se cubren o exceden esas expectativas.

El siguiente gráfico muestra un modelo de calidad de servicio que identifica las 5 brechas en la prestación del servicio que impiden el éxito al prestar un servicio formulado por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985):

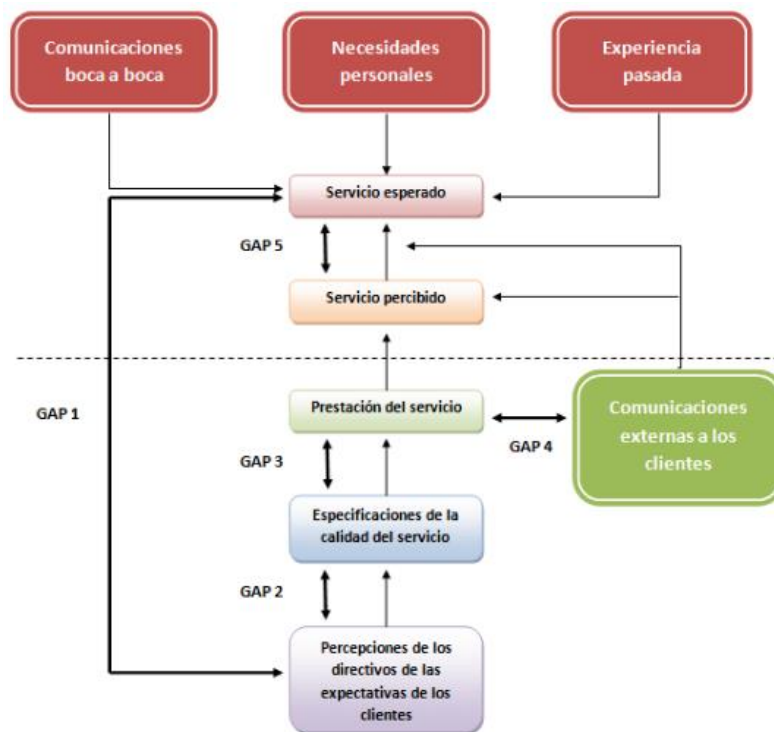


Ilustración 26: Brechas calidad servicio, (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)

Los mismos autores identifican 10 determinantes para la percepción positiva de calidad en el servicio: Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Competencia, Accesibilidad, Cortesía, Comunicación, Credibilidad, Seguridad, Empatía, Aspectos tangibles.

El recurso humano es la base de la calidad en el servicio, por lo que **Yoga Urbano** adoptará este decálogo de calidad como base operacional del servicio. Yoga Urbano buscará transmitir a sus colaboradores el valor estratégico que tienen para proporcionar una experiencia memorable para sus clientes en un retiro de yoga de alta gama VIP.

#### **6.5.8. Evidencia física (*Physical evidence*)**

“Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa, el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (Zeithaml & Bitner, 2002). Debido a la naturaleza intangible de los servicios, los clientes se basan en las evidencias físicas para evaluar los servicios antes, durante e incluso después de su consumo. La evidencia física se refiere al entorno físico y otros tangibles que afectan la experiencia del servicio.

##### **■ Propósito de la evidencia física**

Una vez que se ha definido el entorno de servicio es difícil el modificarlo, ya que determina la forma en que los clientes perciben la imagen de una empresa y la posicionan en el mercado respecto a la competencia. La evidencia física también contribuye a que los clientes acoten sus expectativas del servicio previo a la compra. Según (Lovelock & Wirtz, 2009) el entorno físico tiene el propósito de influir en el cliente con los siguientes objetivos:

1. **Comunicar mensajes.** Por medio de símbolos comunica al mercado meta las características y calidad esperadas del servicio.
2. **Llamar la atención.** Se busca sobresalir y diferenciarse de la competencia para atraer al mercado meta.
3. **Conexión afectiva.** Utilizando elementos sensoriales y de diseño con el objeto de maximizar la experiencia del cliente al consumir el servicio.

##### **■ Dimensiones del entorno físico**

Los entornos físicos del servicio son complejos y según (Zeithaml & Bitner, 2002) están compuestos por los siguientes elementos:

1. **Condiciones ambientales.** Se refieren a las características que afectan los sentidos, ya sea consciente o inconscientemente afectan el estado emocional, percepciones y conducta de las personas. Incluyen el color, iluminación, sonidos, temperatura, aromas, etc.
2. **Espacio y funcionalidad.** Los entornos cumplen para cumplir el propósito del servicio deben considerarse los espacios funcionales con una buena distribución del mobiliario y equipo que en estos se encuentran.
3. **Señales, símbolos y artefactos.** Su función es guiar a los clientes durante la prestación del servicio de la forma más intuitiva posible. Son de gran importancia en servicios que por su naturaleza cuentan con un gran porcentaje de nuevos clientes, tienen poco personal disponible o autoservicios.

Yoga Urbano. Los retiros de yoga se organizarán en lugares inmersos en la naturaleza, para transmitir la sensación de libertad y tranquilidad a los asistentes. Las sedes con las que se trabajará serán de primer nivel con *shalas* y equipamiento diseñado especialmente para la práctica del yoga.

Se aplicarán los colores y aromas corporativos para personalizar la experiencia durante los retiros de yoga. El staff de Yoga Urbano utilizará uniforme para que pueda ser identificado fácilmente por los asistentes.

El sitio web y redes sociales, se consideran parte de la evidencia física del servicio, por lo que se incorporarán colores, imágenes y audios acordes a la imagen corporativa del negocio.

## **6.6. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Implica convertir el plan estratégico en acciones que posteriormente se plasmen en resultados. *“La clave de la implementación exitosa es la unión de toda la organización debajo de la estrategia y la seguridad de que todas las actividades y tareas administrativas importantes se hagan de tal manera que cumplan con los requisitos para la ejecución de una estrategia de primer orden.”* (Thompson Jr & Strickland III, 1998, pág. 241).

### **6.6.1. Objetivos estratégicos**

Los objetivos son indispensables para que las empresas logren resultados que les den ventaja en el mercado. *“El establecimiento de objetivos y el desarrollo de sus respectivos planes de acción son los pasos más críticos en el proceso gerencial de una compañía (...) los objetivos permiten a una organización centrarse en los problemas y le dan a la compañía sentido de dirección”* (Doran, 1981).

Los objetivos establecen dirección a las empresas en el corto y largo plazo. Los objetivos deben establecerse a todos los niveles gerenciales de la compañía y en todas las unidades de negocio. “*Cuando se trata de escribir objetivos efectivos oficiales corporativos, gerentes y supervisores solo tienen que pensar en el acrónimo SMART.*” (Doran, 1981):

**E**specífico (Specific)

**M**edible (Measurable)

**A**lcanzable (Achievable)

**R**ealista (Realistic)

**T**iempo Determinado (Time Related)

#### ■ **Objetivo general**

Resultante del proyecto de análisis de viabilidad para un negocio de retiros de yoga en México a continuación se enuncia el objetivo estratégico general de Yoga Urbano:

*Ingresar al mercado de retiros de yoga en México orientados a mercado norteamericano en el 2020.*

#### ■ **Objetivos específicos**

Los objetivos estratégicos específicos de Yoga Urbano para ingresar al mercado de los retiros de yoga en México serán los siguientes:

1. Desarrollar sitio web bilingüe español-inglés para Yoga Urbano en el tercer trimestre del 2019.
2. Desarrollar base de 1,000 seguidores con perfil del mercado meta en redes sociales en el cuarto trimestre del 2019.
3. Desarrollar plataforma de comercio electrónico para Yoga Urbano en el cuarto trimestre del 2019.
4. Establecer red de sedes para retiros de yoga de primer nivel en México en el primer trimestre del 2020.
5. Establecer una base de datos de maestros de yoga bilingües español-inglés certificados en el primer trimestre del 2020.
6. Organizar el primer retiro de yoga enfocado a mercado norteamericano en México en el tercero trimestre del 2020.

### **6.6.2. Acciones estratégicas**

Para que Yoga Urbano pueda realizar el primer retiro de yoga en México es necesario que se implemente una serie de acciones que contribuyan al logro de este objetivo estratégico. En este apartado se muestra el listado de acciones indispensables para realizar un retiro de yoga en México:

1. Elegir un destino geográfico para el retiro de yoga.
2. Elegir una sede para realizar el retiro de yoga.
3. Elegir una fecha para programar el retiro de yoga.
4. Hacer reservaciones para el retiro de yoga.
5. Definir el estilo de yoga a impartir en el retiro de yoga.
6. Definir el nivel de práctica del retiro de yoga.
7. Contratar maestros para el retiro de yoga.
8. Elegir un tema para el retiro de yoga.
9. Hacer la programación del retiro de yoga.
10. Fijar el precio de venta del retiro de yoga.
11. Promocionar el retiro de yoga.
12. Vender el retiro de yoga.
13. Realizar el retiro de yoga.

### **6.6.3. Cronograma de implementación**

Un cronograma constituye una útil herramienta para la organización de tiempos y gestión de actividades, proporcionando un panorama claro para la implementación de una estrategia operativa. Uno de los puntos recurrentes en la investigación de mercado en fuentes primarias fue el valor estratégico de la planeación para el éxito de un retiro de yoga, lo que reafirma la importancia del uso de un cronograma.

Un retiro de yoga requiere de una planeación anticipada para minimizar el riesgo de problemas logísticos innecesarios y maximizar las posibilidades éxito del evento. Un cronograma detallado sirve de guía para la implementación en tiempo y forma de todas las actividades requeridas para organizar un retiro de yoga, por lo que a mayor detalle, menor margen de error se tendrá en su ejecución.

A continuación se muestra el cronograma para la implementación del primer retiro de yoga en México; sin embargo, como parte de un esfuerzo por estandarizar el proceso de organización de los retiros de yoga se podrá aplicar el mismo esquema de trabajo para los eventos subsecuentes:

ACTIVIDAD	2019				2020					
	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1. Elegir un destino geográfico para el retiro de yoga										
2. Elegir una sede para realizar el retiro de yoga										
3. Elegir una fecha para programar el retiro de yoga										
4. Hacer reservaciones para el retiro de yoga										
5. Definir estilo de yoga a impartir en el retiro de yoga										
6. Definir el nivel de práctica del retiro de yoga										
7. Contratar maestros para el retiro de yoga										
8. Elegir un tema para el retiro de yoga										
9. Hacer la programación del retiro de yoga										
10. Fijar el precio de venta del retiro de yoga										
11. Promocionar el retiro de yoga										
12. Vender el retiro de yoga										
13. Realizar el retiro de yoga										

Tabla 5: Cronograma de implementación, (Yoga Urbano, 2015-2019)

#### 6.6.4. Recursos operativos

Para operar “una empresa necesita recursos: mano de obra, materiales, maquinaria, información, energía, etc. Los recursos se pueden comprar, arrendar o rentar.” (Kotler, 2000, pág. 41). La decisión de operar con recursos propios o por medio de fuentes externas (*outsourcing*) es parte de la estrategia de cada empresa buscando ser lo más competitivo posible en el mercado al que se pertenece.

En el caso de **Yoga Urbano** los recursos operativos requeridos para la comercialización de retiros de yoga en México son muy pocos por la naturaleza del negocio y su operación virtual en línea. A continuación se presenta un listado de principales recursos requeridos:

##### ■ Financieros

1. **Rentas en telecomunicaciones.** Planes de renta de Internet, teléfono y hosting.
2. **Presupuesto promocional.** 3% sobre el pronóstico ventas de los retiros.

##### ■ Humanos

1. **Coordinador de retiros.** Es el responsable de las funciones gerenciales de planear, organizar, dirigir y controlar los retiros de yoga.
2. **Auxiliar de retiros.** Es el responsable de la coordinación logística durante los retiros de yoga.

## ■ Materiales

1. **Vehículo.** Medio de transporte y apoyo en contingencias para el coordinador del retiro de yoga.
2. **Lap top.** Herramienta básica de trabajo para planear, organizar y controlar los retiros de yoga.
3. **Celular.** Indispensable para asegurar conectividad con clientes y socios de negocio en tiempo real.

## 6.7. ESTRATEGIA DE CONTINGENCIA

Las cambiantes condiciones del mercado y la competencia podrían resultar en escenarios desfavorables para los negocios, los cuales pueden agudizarse con una deficiente administración estratégica. En estos casos según (Thompson Jr & Strickland III, 1998) la empresa encontrará en una posición competitiva de fracaso o decadencia ante lo cual cuenta con 4 opciones estratégicas para revertir o minimizar el impacto negativo de su situación competitiva:

1. **Ofensiva estratégica.** En caso de contar con recursos financieros suficientes se canalizan a la producción de bajo costo o a una nueva diferenciación con el propósito de mejorar la posición en el mercado.
2. **Defensa agresiva.** Mediante una variación de la estrategia actual se lucha por mantener las ventas, participación de mercado y rentabilidad.
3. **Cosecha estratégica.** La inversión se mantiene en los márgenes mínimos posibles y se maximizan los flujos de efectivo en el corto plazo en preparación de una salida del mercado.
4. **Abandono inmediato.** Implica salirse del negocio por medio de la venta o el cierre de operaciones.

A pesar de que ningún emprendedor quiere encontrarse en un escenario de crisis es importante estar consciente y preparado para la posibilidad. En el caso de Yoga Urbano se sabe por experiencia que la aplicación de una estrategia de contingencia bien aplicada protege los intereses de los accionistas lo que permite nuevas oportunidades de negocio a largo plazo.

La estrategia de contingencias que aplicará **Yoga Urbano** para los retiros de yoga en México en caso de enfrentarse ante una situación crítica será la de **ofensiva estratégica** con la intención buscar mejorar la posición en el mercado de la empresa por medio de una mejor diferenciación con hacer ajustes en la oferta de valor del servicio o incluso del mercado meta al que se dirige.

## 7. CONCLUSIONES FINALES

A continuación se presentan las conclusiones finales desde el punto de vista del proyecto y personal. Como conclusión general se puede afirmar que el proceso fue retador en todas sus etapas, pero con resultados muy satisfactorios a nivel profesional y personal.

### 7.1. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

En el planteamiento inicial del proyecto para evaluar la viabilidad de retiros de yoga en México se plantearon una serie de interrogantes enfocadas a determinar la viabilidad de un proyecto de retiros de yoga, las cuales una vez concluida la investigación se cuenta con la información suficiente para responderlas:

- **¿Existe mercado para los retiros de yoga en México?**  
Si existe mercado local e internacional para los retiros de yoga en México.
- **¿Cuál es el mercado meta con mayor potencial para retiros de yoga en México?**  
El mercado internacional es el que representa un mayor potencial por la capacidad de pago.
- **¿Cuáles son los elementos clave para el éxito de un negocio de retiros de yoga en México?**  
El organizador, los maestros de yoga y la sede.
- **¿Cuál es la estrategia comercial recomendada para un negocio de retiros de yoga en México?**  
La implementación de una estrategia de diversificación.

En conclusión se puede afirmar que si es **viable** el emprender un negocio de retiros de yoga en México.

### 7.2. CONCLUSIONES PERSONALES

- El yoga es un tema que me apasiona y entre más aprendo más crece mi interés por conocer al respecto.
- El proyecto inicio como un requisito de titulación; sin embargo, conforme fue avanzando el desarrollo fue tomando un interés de emprendimiento.
- Me di cuenta que conservo el corazón de emprendedor que me ha llevado a materializar varios proyectos con anterioridad.

- Durante este proyecto tuve la oportunidad de conocer valiosas personas que me han apoyado en mi proceso de titulación y que ya forman parte de mi vida.
- Este proceso de titulación me ha permitido reafirmar el gusto que tengo por la mercadotecnia y que es la razón por la que estudie esta maestría.

En conclusión me alegra el haber elegido esta modalidad de titulación que me da las bases para emprender nuevos proyectos profesionales.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alliance, Y., & Journal, Y. (2016). *Yoga In America Study*. Ipsos Public Affair.
- Allier, T. (15 de Septiembre de 2018). *Expansión*. Obtenido de Tendencias que están cambiando la industria del turismo: <https://expansion.mx/opinion/2018/09/15/opinion-tendencias-que-estan-cambiando-la-industria-del-turismo>
- AMAI. (2018). *NSE - Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado*. Obtenido de NSE - Niveles Socio Económicos: <http://nse.amai.org/niveles-socio-economicos/>
- Ansoff, I. (1957). Strategies For Diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- BBC Mundo, B. M. (23 de Julio de 2016). *News / Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/deportes-36858067>
- BBC Noticias, M. (11 de Noviembre de 2015). *NEWS / Mundo*. Obtenido de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151106\\_deportes\\_en\\_forma\\_estilos\\_metodos\\_yoga\\_tipos\\_jmp](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151106_deportes_en_forma_estilos_metodos_yoga_tipos_jmp)
- Bosshart, D., Frick, K., Kwiatkowski, M., & Thalmann, L. (2018). *Wellness 2030: The New Techniques Of Happiness*. Rüslikon, Zürich: GDI Gottlieb Duttweiler Institute.
- Caballero, J. L. (11 de Mayo de 2012). *El Economista*. Obtenido de ABC de los commodities: <https://www.economista.com.mx/mercados/ABC-de-los-commodities-20120511-0061.html>
- Calle, R. (2005). *El yoga contado con sencillez*. Madrid, España: Maeva Ediciones.
- Dakini, J. (20 de Marzo de 2018). *Instituto Mexicano de Yoga*. Obtenido de <https://www.yoga.com.mx/historia-del-yoga-parte-1/>
- Doran, G. T. (Noviembre de 1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35.
- Edelman, M. (15 de Noviembre de 2018). *Booking.com*. Obtenido de Booking.com predice las 8 tendencias de viaje de los mexicanos para 2019: <https://news.booking.com/bookingcom-predice-las-8-tendencias-de-viaje-de-los-mexicanos-para-2019/>
- Expedia, M. (24 de Mayo de 2016). *Expedia.mx*. Obtenido de ¿Cómo viajan los Millenials?: <https://blog.expedia.mx/los-habitos-de-viaje-de-los-millennials/>
- Ferreya Acosta, V. (2 de Enero de 2019). *Sustentur*. Obtenido de Temas a seguir en turismo en México para 2019: <http://sustentur.com.mx/siete-tendencias-en-turismo-en-mexico-para-2019/>
- Gobierno de México, P. (25 de Febrero de 2019). *Gobierno de México*. Obtenido de Estrategia Nacional De Turismo 2019-2024: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/estrategia-nacional-de-turismo-2019-2024-tendra-un-sentido-democratico-miguel-torruco>

- Google Trends, G. (2019). *Google Trends*. Obtenido de Google Trends:  
<https://trends.google.com/trends/explore?q=yoga>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2004). *Investigación De Mercados*. D.F.: McGraw-Hill.
- Historia y Biografía, H. y. (19 de Octubre de 2017). *Historia y Biografía*. Obtenido de Historia del Yoga: <https://historia-biografia.com/historia-del-yoga/>
- Ikyta. (2016). *Ikyta Mexico*. Obtenido de <https://kundaliniyoga.com.mx/quienes-somos/contacto/historia-2>
- International Yoga Festival. (Marzo de 2018). *International Yoga Festival*. Obtenido de 29th International Yoga Festival 2018: <https://www.internationalyogafestival.org/iyf2018.pdf>
- Jo Bitner, M., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer Contributions and Roles in Service Delivery. *International Journal of Service Industry*, 8(3), 193-205.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. New Jersey: Pearson Prentic Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos De Marketing*. Estado de México: Pearson Educación de México.
- Laudon, K. C., & Guercio Traver, C. (2014). *E-commerce*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lefebvre, F. (2014). *Federación Mexicana del Yoga*. Obtenido de FEDEMY:  
<http://www.federacionyoga.com/>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing De Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Estado de México: Pearson Educación.
- MacGregor, K. (2017). *El propósito del yogui*. . Malaga, España: Sirio.
- Main, D. (2011). *The Yogui Entrepreneur*. San Francisco, CA: Surya Rising Books.
- Marketing Olfativo. (2019). *Marketing Olfativo*. Obtenido de <https://www.aromarketing.es>
- Marlynn Wei, M. J. (7 de Marzo de 2016). *Harvard Medical School*. Obtenido de Harvard Health Publishing: <https://www.health.harvard.edu/blog/new-survey-reveals-the-rapid-rise-of-yoga-and-why-some-people-still-havent-tried-it-201603079179>
- Matesa, D. (28 de Agosto de 2017). *ENO*. Obtenido de Expertos Negocios Online:  
<https://www.expertosnegociosonline.com/aromarketing-que-es-marketing-olfativo/>
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2002). *Basic marketing : a global-managerial approach*. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Medypsi. (25 de 3 de 2016). *Enciclopedia Salud*. Obtenido de <https://www.encyclopediasalud.com/definiciones/masaje>
- Milenium, I. (2019). *Informática Milenium*. Obtenido de <https://www.informaticamilenium.com.mx/es/temas/que-son-los-sitios-web.html>

- Moya, E. (2013). Inteligencia en redes sociales: despertando el potencial del community manager. En E. Moya, *Capítulo: Crear Comunidad* (pág. 15). Barcelona: Editorial UOC.
- OBS Business School. (2019). *Universitat de Barcelona*. Obtenido de Valores empresariales que no pueden faltar en tu negocio: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/valores-empresariales-que-no-pueden-faltar-en-tu-negocio>
- OMS. (2019). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Temas de salud - Nutrición: <https://www.who.int/topics/nutrition/es/>
- OMT. (2018). *Panorama OMT del turismo mundial*. Madrid: United Nations World Tourism Organization (UNWTO).
- O'Reilly, T. (Octubre de 2009). *What Is Web 2.0*. Obtenido de Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software: <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona (España): Grupo Planeta.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva*. Estado de México: Editorial Patria.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Edo. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sadhguru. (2017). *Isha Yoga*. Obtenido de <https://isha.sadhguru.org/yoga/new-to-yoga/types-of-yoga/>
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento Del Consumidor*. México: Pearson Educación.
- SECTUR, S. d. (2018). *Visión Global del Turismo a México*. Ciudad de México: Sectur. Obtenido de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/VisionGlobalTurismoAMexAbr2018.pdf>
- Stanton, W. J., & Walker, M. J. (2004). En E. y. Stanton, *Fundamentos de Marketing* (pág. 248). McGraw Hill.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, J. D. (1996). *Administración*. Edo. de México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (1998). *Dirección Y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, W. R. (18 de Diciembre de 2018). *American College of Sport Medicine (ACSM)*. Obtenido de Health & Fitness Journal: [https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2018/11000/WORLDWIDE\\_SURVEY\\_OF\\_FITNESS\\_TRENDS\\_FOR\\_2019.6.aspx](https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2018/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2019.6.aspx)

- Tierno, I. (2 de Abril de 2016). *Cultura Fotografica*. Obtenido de Fotografía Publicitaria ¿Qué Es?: <https://culturafotografica.es/fotografia-publicitaria/>
- Tiki-Toki. (2017). *Tiki-Toki*. Obtenido de Historia Del Yoga En México: <https://www.tiki-toki.com/timeline/entry/953474/Historia-del-Yoga-en-Mxico/>
- Ulrich, K. (1993). *The role of product architecture in the manufacturing firm*. Massachusetts Institute of Technolog, Sloan School of Managemen. Cambridge, MA: ELSEVIER.
- WHO, W. H. (2019). *World Health Organization*. Obtenido de Health Promotion Glosary Update: [https://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary\\_New%20Terms.pdf](https://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary_New%20Terms.pdf)
- Wolfe, B. (s.f.). *Anna Winter Yoga Photoshoot*. Brian Wolfe Photography, USA.
- Xinalani. (2017). *Xinalani Retreats*. Obtenido de <https://www.xinalaniretreat.com/>
- Yeung, O., & Johnston, K. (2018). *Global Wellness Monitor 2018*. Miami, Florida: Global Wellness Institute.
- Yeung, O., & Johnston, K. (2018). *Global Wellness Turism Economy*. Miami, Florida: Global Wellness Institute.
- Yoga Alliance. (2018). *Yoga Alliance*. Obtenido de Yoga Alliance: <https://www.yogaalliance.org>
- Yoga Alliance, & Yoga Journal. (2016). *Yoga In America*. Arlington, VA: Ipsos Public Affair.
- Yoga Urbano. (2015-2019). Autoria Yoga Urbano. *Propiedad Yoga Urbano*. México.
- Yogani. (2012). *Retreats: Fast Track To Freedom*. Tennessee, USA: Advanced Yoga Practices Publishing.
- Yogapedia*. (2019). Obtenido de Dictionary: <https://www.yogapedia.com/definition/8128/shala>
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2002). *Marketing De Servicios*. México, DF: McGraw Hill / Interamericana Editores.
- Zikmund, W. G. (1998). *Investigación De Mercados*. Estado de México: Prentice Hall Hispanoamericana.