

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**YOGA Y MINDFULNESS CORPORATIVO**

**Estrategias y herramientas para organizaciones saludables**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO Por:**

**Bustamante Zúñiga, Edelmira Jenny**

**Bustamante Zúñiga, Rommel**

**Chacón Mendoza, Tito Gabriel**

**ASESOR:**

**Mg. Edilberto Luis Pedro Salazar Osores**

**LIMA – PERU**

**2019**

## Resumen Ejecutivo

El plan de negocio propuesto busca diseñar un modelo de negocio que propone la práctica de Yoga y *Mindfulness* dentro de los planes de beneficios de las empresas para sus colaboradores, una alternativa diferente que sea operativa y económicamente factible.

La oportunidad de negocio y la motivación se dan por las tendencias actuales (EUROMONITOR, 2018) donde existe un creciente enfoque en el cuidado del bienestar de la salud a nivel físico y emocional a través de la gestión del estrés, debido a los cambios en el entorno laboral y social se dan con mayor incidencia en grandes ciudades como Lima. Por otro lado, el crecimiento del mercado *Wellnes* o de Bienestar y Salud, manifiesta la inquietud de las personas sobre la búsqueda de prácticas no convencionales para el logro del balance entre cuerpo, mente y espíritu que les permita mantener y mejorar su salud elevando su estado de conciencia con el fin de equilibrar su vida personal y laboral.

Como expresa en su Constitución la Organización Mundial de la Salud: “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (OMS, 2010).

El uso de la metodología utilizada está basado en el Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) considerando los puntos más importantes en un resumen visual y práctico. Esta información aunada a la encuesta de mercado permitió determinar el público objetivo en las medianas y grandes empresas con un alto interés en el bienestar y salud del capital humano, gestionar y retener el talento y ser reconocidas como organizaciones saludables.

La empresa contara con un estudio de yoga y una oficina de contacto en el distrito de Miraflores, ubicado en la zona de influencia empresarial correspondiente a Lima Centro,

donde se concentra el 33% de la oferta de yoga y brindará sus servicios ofreciendo un paquete de servicios regular y/o diseñando paquetes de acuerdo a las necesidades u objetivos de las empresas basados en prácticas físicas y mentales de diferentes tipos de yoga con énfasis en las prácticas con fines restaurativos y de relajación como Meditación *Mindfulness*.

En la evaluación económica del Plan de Negocio se obtiene una rentabilidad positiva. Los resultados muestran una inversión inicial de S/. 172,695.00 de los cuales S/. 128,430.00 son inversiones en Activo Fijo, S/. 2,003.00 Activo Intangible y S/. 42,262.00 a Capital de Trabajo.

Considerando un escenario esperado con la venta anual de 73 paquetes y la asistencia de 20 personas promedio por práctica de 6 sesiones por paquete, se alcanzaría una utilidad neta anual de S/. 38,645.22 en el primer año.

Considerando los distintos escenarios sólo en el pesimista se obtiene una TIR de - 4.00%, en el esperado de 38.06% y en el optimista 54,76%. El Valor Actual Neto Económico (VANE) es de S/. 148,578.42 y la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) 38.06%.

Los flujos económicos se reflejan positivamente a partir del primer año siendo en el año 2020 de S/. 70,418.72 y alcanzando los S/. 136,376.19 al 2024. Respecto al flujo financiero se registra S/. 50,230.89 en el año 2020 llegando a S/. 114,219.16 al 2024.

De acuerdo a cifras del estudio de mercado desarrollado, existe un mercado efectivo de 1104 medianas y grandes empresas en el año 2019.

## Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Descripción de la Idea y Modelo de Negocio .....	1
1.1. Objetivo General .....	1
1.2. Idea de Negocio.....	1
1.3. Competencia.....	5
1.4. Ventaja diferencial .....	9
1.5. Ventaja competitiva .....	12
1.6. Justificación.....	13
1.7. Modelo de Negocio .....	17
1.7.1. Segmento de clientes .....	20
1.7.2. Propuesta de valor.....	20
1.7.3. Canales.....	23
1.7.4. Relación con los clientes.....	24
1.7.5. Fuentes de ingresos .....	26
1.7.6. Recursos claves.....	27
1.7.7. Actividades claves .....	28
1.7.8. Aliados claves .....	29
1.7.9. Estructura de costos .....	30
1.8. Antecedentes .....	31
1.9. Indicadores de Medición .....	36
Capítulo 2 Análisis del Entorno y la Industria.....	42
2.1. Análisis PESTE.....	42
2.1.1. Factores políticos y legales (P) .....	42
2.1.2. Factores económicos y financieros (E).....	43
2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S) .....	46
2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T) .....	48
2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E).....	50
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas .....	51
2.2.1. Poder de negociación de proveedores.....	51
2.2.2. Poder de negociación de compradores.....	52
2.2.3. Rivalidad de competidores.....	53

2.2.4. Amenazas de entrantes.....	55
2.2.5. Amenazas de sustitutos .....	56
2.2.6. Grado de atracción de la industria o sector .....	57
2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	57
Capítulo 3 Plan Estratégico.....	59
3.1. Misión .....	59
3.2. Visión .....	59
3.3. Valores .....	59
3.4. Objetivos estratégicos .....	61
3.5. Análisis FODA.....	62
3.6. Estrategias de negocio.....	64
Capítulo 4 Plan de Marketing .....	65
4.1. Análisis de Mercado.....	65
4.1.1. Diseño de la investigación de mercado.....	66
4.1.2. Muestra .....	67
4.1.3. Plan de muestreo .....	68
4.1.4. Composición y tamaño de la muestra .....	69
4.1.5. Objetivos de la Investigación.....	70
4.1.6. Resultados de la investigación.....	71
4.1.7. Mercado meta y segmentación del mercado.....	76
4.1.8. Estimación de la demanda .....	83
4.2. Investigación del Consumidor.....	87
4.2.1. Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan .....	87
4.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor .....	94
4.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor .....	96
4.2.4. Posicionamiento de marca .....	97
4.3. Mezcla de Marketing.....	98
4.3.1. Estrategia de producto y marca.....	98
4.3.2. Estrategia de precio: valor en el mercado .....	99
4.3.3. Estrategia de distribución y canales.....	99
4.3.4. Estrategia de comunicación integral .....	101

4.4. Presupuesto de Marketing .....	105
Capítulo 5 Plan de Operaciones .....	107
5.1. Plan Pre-Operativo .....	107
5.2. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones .....	110
5.3. Prioridades Competitivas: .....	114
5.3.1. Costos.....	114
5.3.2. Entrega – Proceso de Servicio .....	114
5.3.3. Flexibilidad – Métodos de Diseño y Ejecución del Servicio.....	117
5.3.4. Gestión de Calidad.....	122
5.4. Presupuesto de Operaciones.....	124
Capítulo 6 Plan de Recursos Humanos .....	127
6.1. Estructura Organizacional .....	127
6.2. Perfil del Puesto .....	128
6.3. Manual de Organización y Funciones (MOF) .....	132
6.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación .....	133
6.4.1. Reclutamiento .....	133
6.4.2. Selección.....	133
6.4.3. Contratación:.....	137
6.5. Inducción, Capacitación y Evaluación .....	137
6.5.1. Inducción .....	137
6.5.2. Capacitación.....	137
6.5.3. Evaluación .....	138
6.6. Motivación y Desarrollo .....	138
6.7. Remuneraciones y Compensaciones .....	139
6.8. Presupuesto de Recursos Humanos.....	140
Capítulo 7 Plan Financiero.....	142
7.1. Supuestos.....	142
7.2. Estructura de Costos.....	143
7.3. Análisis de Punto de Equilibrio.....	145
7.4. Inversión y Fuentes de Financiamiento.....	146
7.4.1. Inversión inicial .....	146

7.4.2. Capital de trabajo .....	148
7.4.3. Fuentes de financiamiento .....	149
7.5. Estados Financieros Proyectados .....	150
7.5.1. Estado de resultados proyectado.....	151
7.5.2. Estado de flujo de efectivo proyectado.....	151
7.6. Evaluación Financiera.....	153
7.6.1. Costo de Oportunidad .....	153
7.6.2. Indicadores de rentabilidad.....	161
7.6.3. Análisis de sensibilidad .....	161
Capítulo 8 Conclusiones y Recomendaciones .....	163
8.1. Conclusiones .....	163
8.2. Recomendaciones.....	165
Lista de Referencias.....	168
Apéndice A Sondeo de Mercado: Entrevistas .....	171
Apéndice B Sondeo de Mercado: Encuestas .....	195
Apéndice C Sondeo de Mercado: Resultado de Encuesta .....	197
Apéndice D Gastos Fijos .....	205
Apéndice E Flujo de Caja Proyectado .....	206
Flujo de Caja Proyectado Optimista .....	207
Flujo de Caja Proyectado Pesimista.....	208

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Lienzo de modelo de negocio</i> .....	18
Tabla 2 <i>Fuente de ingreso por cada servicio</i> .....	27
Tabla 3 <i>Costos Fijos y Variables del 2020 al 2024 (En soles S/.)</i> .....	30
Tabla 4 <i>Factores políticos y legales</i> .....	43
Tabla 5 <i>Economía de Bienestar por Sectores, 2015 y 2017.</i> .....	44
Tabla 6 <i>Los diez mejores mercados de “Bienestar en el Lugar de Trabajo”</i> .....	45
Tabla 7 <i>Factores económicos y financieros</i> .....	46
Tabla 8 <i>Factores sociales, culturales y demográficos</i> .....	48
Tabla 9 <i>Factores tecnológicos y científicos</i> .....	50
Tabla 10 <i>Factores ecológicos y ambientales</i> .....	50
Tabla 11 <i>Poder de negociación de proveedores</i> .....	52
Tabla 12 <i>Poder de negociación de compradores</i> .....	53
Tabla 13 <i>Rivalidad de competidores</i> .....	54
Tabla 14 <i>Amenaza de entrantes</i> .....	55
Tabla 15 <i>Amenaza de sustitutos</i> .....	56
Tabla 16 <i>Grado de atracción de la industria o sector</i> .....	57
Tabla 17 <i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i> .....	58
Tabla 18 <i>Matriz FODA</i> .....	62
Tabla 19 <i>Numero de Encuestas según Tamaño Empresarial</i> .....	67
Tabla 20 <i>Lima Metropolitana: # de Empresas, según Tamaño Empresarial, 2015 - 2016</i> ....	77
Tabla 21 <i>Lima Metropolitana: # de Empresas por Tamaño, según Área Interdistrital, 2016</i>	79
Tabla 22 <i>Rep. por Sec. - 20 Primeras Emp. en Responsabilidad y Gobierno Corporativo</i> ....	81
Tabla 23 <i>Reparto por Sector - 20 Primeras Empresas en Retención del Talento</i> .....	81
Tabla 24 <i>Reparto por Sector - 100 Primeras Empresas con Mejor Reputación Corporativa</i>	82
Tabla 25 <i>Proyecciones de Crecimiento del Sector de Bienestar “Wellness”, 2017 - 2022</i> ....	86
Tabla 26 <i>Estimación de la Demanda del 2020 al 2024</i> .....	86
Tabla 27 <i>Presupuesto de marketing</i> .....	106
Tabla 28 <i>Costos de Inversión Inicial (En soles S/.)</i> .....	125
Tabla 29 <i>Costos Fijos y Variables del 2020 al 2024 (En soles S/.)</i> .....	125
Tabla 30 <i>Sueldo Bruto Mensual y Anual de Trabajadores en Planilla (En soles S/.)</i> .....	139



Tabla 31 <i>Sueldo Anual con Beneficios de Trabajadores en Planilla (En soles S/.)</i> .....	141
Tabla 32 <i>Costos Fijos y Variables del 2020 al 2024 (En soles S/.)</i> .....	144
Tabla 33 <i>Costos de Inversión Inicial Intangible (En soles S/.)</i> .....	147
Tabla 34 <i>Costos de Inversión Inicial Tangible (En soles S/.)</i> .....	147
Tabla 35 <i>Capital de Trabajo Neto – Método del Déficit Acumulado (En soles S/.)</i> .....	148
Tabla 36 <i>Costos de Inversión Inicial Total (En soles S/.)</i> .....	149
Tabla 37 <i>Costos de Inversión Inicial Total (En soles S/.)</i> .....	149
Tabla 38 <i>Condiciones del Préstamo Bancario</i> .....	150
Tabla 39 <i>Pago de Préstamo Anual del 2020 al 2024 (En soles S/.)</i> .....	150
Tabla 40 <i>Estado de Resultados del 2020 al 2024 (Cifras en soles S/.)</i> .....	151
Tabla 41 <i>Estado de Flujo de Efectivo del 2020 al 2024 (Cifras en soles S/.)</i> .....	152
Tabla 42 <i>Beta Apalancado, D/E e Impuestos del Sector de “Servicios de Apoyo de Salud”</i> 153	
Tabla 43 <i>Beta No Apalancado, D/E e Impuestos del Proyecto – Perú</i> .....	155
Tabla 44 <i>Bonos del Tesoro Americano – EE.UU.</i> .....	156
Tabla 45 <i>Estimador de Prima de Riesgo con Registro de 1928 al 2018 – EE.UU.</i> .....	157
Tabla 46 <i>Tasa de Interés Libor del 2019.</i> .....	159
Tabla 47 <i>Calculo de Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)</i> .....	160
Tabla 47 <i>Validación Financiera</i> .....	161
Tabla 49 <i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	162
Tabla 50 <i>Indicadores de Evaluación Financiera</i> .....	165
Tabla A1 <i>Relación de Expertos Entrevistados</i> .....	171
Tabla D1 <i>Gastos Fijos del 2020 al 2024 (En soles S/.)</i> .....	205
Tabla E1 <i>Est. de Flujo de Efectivo del 2020 al 2024 (En soles S/.) – Escenario Esperado</i> ..	206
Tabla E2 <i>Est. de Flujo de Efectivo del 2020 al 2024 (En soles S/.) – Escenario Optimista</i> .	207
Tabla E3 <i>Est. de Flujo de Efectivo del 2020 al 2024 (En soles S/.) – Escenario Pesimista</i> ..	208

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Flujo de Atención al Cliente. ....	25
<i>Figura 2.</i> Proceso de mejora continua, liderazgo, transferencia de conocimiento e investigación y acción. ....	35
<i>Figura 3.</i> Tamaño del mercado de <i>Wellness</i> en trillones de dólares. ....	38
<i>Figura 4.</i> El modelo de competencia de las cinco fuerzas. ....	51
<i>Figura 5.</i> Lima Metropolitana. ....	78
<i>Figura 6.</i> Estimación de Mercado. ....	85
<i>Figura 7.</i> Síndrome Burnout: causas y consecuencias. ....	87
<i>Figura 8.</i> Proceso de decisión de compra del consumidor. ....	94
<i>Figura 9.</i> Programación de Plan Pre-Operativo. ....	108
<i>Figura 10.</i> Modelo de la Oficina para Atención al Cliente. ....	111
<i>Figura 11.</i> Modelo de Estudio de Yoga. ....	112
<i>Figura 12.</i> Accesorios de Yoga para Almacén. ....	112
<i>Figura 13.</i> Plano Modelo de Distribución de las Instalaciones. ....	113
<i>Figura 14.</i> Página Web Interactiva. ....	114
<i>Figura 15.</i> Flujo de Atención al Cliente por parte del Área de Interacción. ....	115
<i>Figura 16.</i> Sesión de Yoga en Oficina. ....	116
<i>Figura 17.</i> Flujo para Diseño de Programa de Yoga y <i>Mindfulness</i> . ....	117
<i>Figura 18.</i> Proceso de Ejecución Convencional del Servicio. ....	119
<i>Figura 19.</i> Organigrama de la Empresa. ....	127
<i>Figura 20.</i> Diagrama de Punto de Equilibrio. ....	146
<i>Figura 21.</i> Indicadores de Riesgo País en Pbs. ....	158
<i>Figura 22.</i> Tasa de Interés Libor a 3 meses. ....	159
<i>Figura C1.</i> Diagrama de Barras – Pregunta 1. ....	197
<i>Figura C2.</i> Diagrama de Barras – Pregunta 2. ....	198
<i>Figura C3.</i> Diagrama de Barras – Pregunta 3. ....	198
<i>Figura C4.</i> Diagrama de Barras – Pregunta 4. ....	199
<i>Figura C5.</i> Diagrama de Barras – Pregunta 5. ....	199
<i>Figura C6.</i> Diagrama de Barras – Pregunta 6. ....	200
<i>Figura C7.</i> Diagrama de Barras – Pregunta 7. ....	200

<i>Figura C8.</i> Diagrama de Barras – <i>Pregunta 8.</i> .....	201
<i>Figura C9.</i> Diagrama de Barras – <i>Pregunta 9.</i> .....	201
<i>Figura C10.</i> Diagrama de Barras – <i>Pregunta 10.</i> .....	202
<i>Figura C11.</i> Diagrama de Barras – <i>Pregunta 11.</i> .....	203
<i>Figura C12.</i> Diagrama de Barras – <i>Pregunta 12.</i> .....	203
<i>Figura C13.</i> Diagrama de Barras – <i>Pregunta 13.</i> .....	204

## Capítulo 1

### Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

#### 1.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio que propone considerar la práctica de Yoga y *Mindfulness* dentro de los planes de beneficios laborales que las empresas ofrecen a sus colaboradores, como estrategias y herramientas de gestión para lograr Organizaciones Saludables.

Yoga y *mindfulness* son prácticas saludables que aportan beneficios sobre el cuerpo, mente y nivel de conciencia, ayudando a las personas a mejorar su condición física, reducción de riesgo de enfermedades e incremento de la atención y concentración. La práctica de yoga y *mindfulness* busca lograr este balance y equilibrio en los trabajadores alineando los objetivos de salud y bienestar con los niveles de eficiencia y productividad de las empresas.

#### 1.2. Idea de Negocio

El Plan de negocio consiste en brindar soluciones y herramientas prácticas a las empresas que se preocupan por el bienestar integral de sus colaboradores respecto a la gestión del estrés, equilibrio emocional e higiene postural (ansiedad, insomnio, dolores musculares etc.) y sus consecuencias como el aumento de usos de servicios médicos, absentismo, presentismo y bajo rendimiento, teniendo como propósito el cuidado de la salud de su fuerza laboral como factor de competitividad además de crear y disfrutar de un mejor

lugar de trabajo fomentando el trabajo colaborativo y en equipo a través de sesiones prácticas de yoga y meditación *mindfulness*.

El negocio funcionará con un enfoque 100% corporativo dirigido a las medianas y grandes empresas ubicadas en Lima Centro, en Lima Metropolitana interesadas en aplicar buenas prácticas como empresas saludables y cuyos líderes motiven a los trabajadores a participar de las estrategias de bienestar laboral, alineando sus logros con los objetivos de productividad.

El proyecto tiene como objetivo llegar a ser parte del programa de beneficios que las empresas otorgan a sus colaboradores de manera permanente estructurando un modelo de negocio que se adapte a sus objetivos y necesidades y que resulte viable, rentable y escalable con una propuesta de valor enfocada en el capital humano como prioridad.

La práctica de Yoga y Meditación *mindfulness* se considera en el sector del mercado *Wellness* o de Bienestar y Salud debido a que este incorpora en el enfoque de salud y condición física los aspectos mental y emocional. Hoy, las personas no buscan sólo estar sanas, sino también conciliar un estado de paz interno y externo en una búsqueda constante por ser felices, así como las empresas tienen un mayor enfoque en la valoración de su reputación corporativa y por parte de sus *stakeholders* buscando implementar buenas prácticas que les permitan ser reconocidas como organizaciones saludables.

Tomando en cuenta esos argumentos, el nombre de la empresa será **“Yoga & Wellness SAC”**. La empresa corresponderá a una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) cuya responsabilidad es limitada.

El yoga es considerado como una herramienta poderosa en la reducción del estrés, ansiedad, fatiga, calma del sistema nervioso, disminución de la presión arterial y frecuencia cardiaca, mejora de la concentración, equilibrio, flexibilidad y calidad de sueño entre otros beneficios al activar, a través de su práctica, los sistemas nervioso, circulatorio, digestivo y endocrino.

La práctica de yoga abarca diferentes posturas físicas (asanas), existiendo muchos estilos para diferentes tipos de público (tradicional, Iyengar, hatha, power, restaurativo, yoga nidra, etc.), así como técnicas de meditación (como el mindfulness) y ejercicios de respiración (pranayama), que ayudan a las personas a prevenir y/o tratar diferentes condiciones de salud a nivel físico y psicológico llevándolas a adoptar estilos de vida saludables a través de cuatro pilares básicos: respiración, movimiento, pensamiento y alimentación.

El término *Wellness* está asociado a una nueva forma de concebir el Bienestar que va más allá de la salud física entendiéndolo como una dinámica y estilo de vida que busca elevar al máximo el potencial humano no sólo a nivel físico, sino también mental y espiritual.

Como la teoría del *Wellness* considera estos diferentes planos en el ser humano y a su vez lo concibe como un todo, este concepto toma en cuenta la influencia de la psicología no experimental y medicina alternativa en programas para un tratamiento holístico en la búsqueda de su bienestar.

Si hasta hace poco todos los esfuerzos por mejorar la calidad de vida de las personas estaban relacionados directamente al ámbito físico, hoy es el plano espiritual el que ha cobrado relevancia para crear estas condiciones ideales de vida.

El *wellness* laboral responde a un sistema de gestión que busca impactar de manera positiva en la calidad de vida de los profesionales. Si esta idea es interiorizada por las organizaciones y sus colaboradores, el *wellness* abre oportunidades para desarrollar negocios que busquen nuevas maneras de llevar a las personas hacia la autorrealización y felicidad a través de la búsqueda del balance y equilibrio físico, mental y espiritual.

El negocio es escalable en la medida que a futuro se puede ampliar los servicios y ofrecer productos o servicios vinculados dentro de la empresa como cafetería saludable con batidos, bebidas détox o “desintoxicantes”, así como la venta de accesorios para yoga y meditación como mats, cojines, correas, bloques, etc. artículos de aromaterapia, útiles de aseo con componentes naturales, tratamientos con Flores de Bach, piedras energéticas, etc.

Asimismo, se pueden desarrollar actividades externas como prácticas en estudio con tarifas corporativas, asesoría nutricional y bibliográfica para quienes deseen hacer más intensiva su experiencia y/o profundizar más su práctica. Implementar servicios de yoga para embarazadas, personas adultas etc. Organización de retiros, talleres de yoga restaurativo o terapéutico.

El Plan de Negocio se ha proyectado a cinco años, con inicio de actividades en el año 2020 hasta el término del 2024.

### 1.3. Competencia

De acuerdo a la oferta del mercado se ha definido una competencia directa comprendida por los estudios o centros que ofrecen prácticas de yoga y meditación y otra competencia indirecta que comprende a los gimnasios donde también se dictan estas clases o afines como pilates, y los centros de *Wellness* especializados que ofrecen servicios de relax para el cuerpo y mente.

Los competidores directos son los estudios especializados de yoga y/o meditación que se encuentran alrededor de nuestro público objetivo entre los que se ha identificado como los principales:



**Lima yoga:** es líder de mercado con sedes en los principales distritos de Miraflores, Surco, La Molina y Magdalena. Cuenta con la mayor cantidad de instructores registrados en Yoga Alliance y está respaldado por Fred Busch quien es un reconocido profesor en Estados Unidos y llega al Perú una o dos veces al año para dictar un teacher training.

Ofrece distintos tipos de yoga dentro de los cuales el practicante puede escoger el más adecuado a su búsqueda física, emocional y espiritual.

- Cuenta con un staff calificado.
- Yoga Alliance Certified.



- Profesorado en power yoga con Fred Busch.
- Ofrecen clases de yoga corporativo.



**Centro Veda:** Dirigido por Percy García quien

aprendió de renombrados maestros durante 12 años en la India sobre la ciencia del yoga, aryuveda y meditación. Cuenta con una sede en Miraflores, adicionalmente a las distintas prácticas de yoga brinda cursos de capacitación y profesorados alineados con la filosofía tradicional de la India y ofrece servicios de restaurant y productos veganos.

- Ofrecen clases ilimitadas.
- Talleres y conferencias gratuitas sobre temas relacionados.
- Profesorados en la línea tradicional de la India para registrarse en el examen QCI respaldado por el Ministerio de AYUSH de la embajada de la India.
- Servicio corporativo.



**Goodtoday:** Se ubica en San Isidro, en su web *site* ofrece una

“experiencia *wellness*”. Dictan diferentes tipos de yoga, prácticas de *mindfulness* y masajes.

- Celebraciones de cumpleaños temáticos basados en el yoga.

- Tienda de alimentos saludables.
- Bazar de accesorios.
- Servicios empresariales regulares.



**Ashtanga Yoga:** Ubicado entre los distritos de Miraflores y San Isidro, cuentan con un cómodo espacio para un promedio de 16 personas. Enseñan yoga en línea con las enseñanzas de Sri. K. Pattabhi Jois buscando fortalecer el cuerpo y la mente para llegar a un estado de felicidad, paz y liberación.

- Cuentan con profesores certificados.
- Organizan talleres y retiros.
- Servicios vinculados como masaje Tailandés y aryuveda.



**Brahma Kumaris:** Centro de meditación ubicado en San Isidro donde se practica el “raja yoga”. No tiene fines de lucro y busca contribuir con un mundo mejor a través de la revalorización del ser humano y el servicio voluntario.



**Nueva Acrópolis:** Organización Cultural Internacional

filosófica y humanista con sedes en más de 50 países y en casi todo el Perú. Promueve el estudio comparativo de artes, ciencias y filosofía para ayudar a tener un mundo nuevo y mejor.

- Imparte prácticas de yoga y meditación en sus distintas sedes.
- Actividades culturales gratuitas.
- Fomenta el voluntariado.
- Charlas y cursos de capacitación para empresas.



**Punto Om:** Cuenta con una sede en San Isidro, ofrece prácticas

de yoga y meditación haciendo énfasis en el manejo de idiomas (español, inglés, alemán).

- Dictan talleres de pausas activas a empresas.
- Organizan talleres externos.
- Ofrecen clases para niños, multinivel y para personas de la 3ra edad.

**Competencia Indirecta:** Gimnasios y/o centros de bienestar y relax en spas u hoteles ubicados en la zona de influencia.

**SportLife:** Cuenta con 4 sedes ubicadas en Lima Metropolitana en tres de ellas se dictan prácticas de yoga como parte del paquete todo incluido.

**Golds Gym:** Pertenece a una cadena internacional de gimnasios con 12 sedes ubicadas en la Lima. Mantiene convenios con empresas. Cuenta con convenios con empresas para afiliaciones con descuentos o promociones especiales, pero suelen tener problemas de espacio en horarios de alta rotación (mañana, tarde o noche). Brinda clases de yoga en su paquete *Body & Mind*.

**Golds Gym Expocentro:** Este local está ubicado en Miraflores y tiene un centro *Wellness* donde se imparten disciplinas como pilates y yoga debido a la demanda de estas prácticas en la zona.

**Bodytech:** pertenece a una cadena colombiana, posee 5 sedes y es uno de los gimnasios más exclusivos de Lima. Brinda clases de yoga en su paquete todo incluido.

**Wellness Spa:** Local adaptado como centro de bienestar donde se dictan clases de yoga dentro de un paquete de salud y belleza.

#### **1.4. Ventaja diferencial**

Identificada la competencia podemos concluir que, si bien existe un líder como Lima yoga son varios los estudios o lugares donde se imparten prácticas de yoga y meditación lo cual eleva el nivel de competitividad impulsando la mejora continua. Sin embargo, los servicios a nivel corporativo se brindan de manera adicional y a solicitud de las empresas sin

corresponder al *core* del negocio lo cual deja abierta la oportunidad de enfoque en este nicho de mercado.

Yoga & *Wellness* SAC nace partiendo de la propia experiencia respecto a las presiones y exigencias relacionadas a la productividad y toma de decisiones como ejecutivos y líderes de equipos de alto rendimiento y su impacto en la salud física, mental y emocional de los colaboradores.

La formación y trayectoria a nivel corporativo y como practicantes y profesores de yoga nos permite tener la convicción de la necesidad de contar con estrategias y herramientas que faciliten a las organizaciones la gestión del estrés y sus consecuencias promoviendo el bienestar individual de sus colaboradores y que impacte, además, en el logro de un clima laboral saludable para todos.

En su estrategia diferencial el valor agregado de los servicios de Yoga & *Wellness* SAC se encuentra en el diseño de programas a nivel corporativo disponiendo del mejor concepto que se ajuste a los requerimientos y necesidades de cada organización y la experiencia de consumo aplicando el marketing experiencial al llevar los servicios hacia el cliente y con disposición de los materiales necesarios y creación del ambiente necesario para que los alumnos se enfoquen en su práctica y disfruten de sus beneficios considerando sus propias metas aspiracionales.

La atención al cliente implica la personalización del servicio a través de un seguimiento individual y grupal con el fin de obtener información directa de los practicantes sobre sus inquietudes y avances, y tener la posibilidad de brindarles una orientación activa,

impulsando un vínculo continuo con ellos logrando un beneficio mutuo en la creación constante de valor en el servicio respecto a la calidad. Esta también considera el conocimiento, experiencia y capacitación sobre las actividades a desarrollar de los profesores, así como la acreditación de sus certificaciones.

En este punto es valioso tomar en consideración que un profesor de yoga se encuentra siempre en un proceso de formación continua que puede darse dentro o fuera del país no siendo indispensables estudios en el extranjero para enseñar más aún si se toma en cuenta que la enseñanza puede darse en niveles diferentes. Lo que resulta importante y enriquecedor para tomar sus servicios es su capacidad pedagógica, especialidad principal (yin yoga, Hatha, Iyengar, restaurativo etc), técnica de enseñanza, formación en otras disciplinas como meditación, pranayama, conocimientos teórico prácticos sobre filosofía, anatomía básica etc. y sobretodo profundización en su formación emocional y espiritual para poder guiar a otros.

El precio debe guardar relación con la calidad del servicio.

Se ofrecen promociones como una clase gratuita para los colaboradores en las instalaciones de la empresa y una adicional para un familiar o amigo en estudio con el fin de que el conocimiento y los beneficios de estas herramientas lleguen cada vez a más personas para una toma de conciencia sobre la importancia del cuidado integral de su salud.

La adaptabilidad, flexibilidad y personalización del servicio permite reforzar la relación con las organizaciones y practicantes lo cual beneficia a ambas partes en el logro de los objetivos y en la referencia boca a boca.

### **1.5. Ventaja competitiva**

Respecto a la competencia, si bien existen diferentes centros de yoga, no existe uno que brinde servicios corporativos de manera específica. Sin embargo, en el tiempo, el interés de las personas por estas prácticas para disminuir el estrés y lograr un estilo de vida saludable, ha incrementado la oferta y demanda de los estudios de yoga en Lima por lo cual la competencia es latente.

Por otro lado, hoy en día, el nicho del mercado potencial se encuentra en las empresas que consideran como prioridad al capital humano, así como la percepción de sus propios colaboradores y de la sociedad respecto a su reputación corporativa como organizaciones saludables y los mejores lugares para trabajar.

En este contexto, *Yoga & Wellness SAC* enfoca sus servicios exclusivamente a nivel empresarial buscando el liderazgo en diferenciación y enfoque como ventajas competitivas a través de la especialización para posicionarse en este nicho de mercado que permita, no sólo un crecimiento del negocio a futuro, sino lograr una real toma de conciencia en las organizaciones y personas sobre el cuidado de su salud física y bienestar espiritual.

Como ventaja competitiva *Yoga & Wellness SAC* ofrece el diseño de programas pertinentes a las necesidades de cada organización, con un servicio individualizado que considere el estado físico y emocional de los participantes basado en los principios del yoga tradicional.

Yoga & Wellness SAC adapta las prácticas a los horarios que la empresa considere idóneos sea antes o al inicio de la jornada laboral, intermedio o cierre de la misma o como parte de los talleres de formación para los colaboradores.

Las sesiones se llevan a cabo en espacios adecuados en instalaciones de la misma empresa y en cualquiera de las sedes lo cual facilita la participación de la mayoría de colaboradores sin necesidad de sacrificar tiempo y energía en traslados considerando que las personas que viven y trabajan en grandes ciudades se sienten agotadas, estresadas por el trabajo, tráfico, responsabilidades familiares, económicas etc.

Yoga & Wellness SAC provee del material necesario para el desarrollo de las prácticas en cuanto a accesorios e implementos como mats, bloques, correas, etc. de tal modo que los participantes puedan enfocarse en la práctica y sus beneficios.

Si la empresa no cuenta con las instalaciones necesarias, Yoga & Wellness SAC pone a disposición un espacio transformacional para su atención y para desarrollar sesiones grupales y personalizadas para quienes deseen profundizar o realizar una práctica más constante y avanzada a tarifas corporativas y con campañas promocionales que respondan a convenios con las empresas como beneficios adicionales ofreciendo un plan individual de continuidad.

## **1.6. Justificación**

La propuesta se da en respuesta a los vertiginosos y profundos cambios en el entorno de trabajo y en las exigencias actuales de las organizaciones en términos de productividad y, por otro lado, como reflejo de las tendencias que se proponen en el mercado *Wellness* o de



bienestar y salud para afrontar los efectos perjudiciales en la vida laboral actual como las organizaciones “tóxicas”, fomentando organizaciones saludables a través de estrategias innovadoras para combatir el estrés como herramientas de gestión.

El ecosistema en el que se desenvuelven las organizaciones y los líderes hoy en el ámbito empresarial, se traduce en las crisis, cambios vertiginosos, un alto nivel en la exigencia del mercado y de los clientes, así como en las negociaciones, manejo de equipo de colaboradores y diversos grupos de interés. Estos cambios hablan de innovación tecnológica, pensamiento disruptivo, transformación digital, metodologías ágiles, etc. Un ambiente dinámico, de creciente conectividad y exacerbada competitividad en el cual resulta difícil parar y enfocarse en las personas, entrenarse como líder o gestionar el cambio sin sucumbir al estrés y la ansiedad, así como a la incertidumbre.

Los cambios en las condiciones laborales actuales han dado paso a una multitud heterogénea de trabajadores y se han extendido a la naturaleza de las organizaciones. La falta de gestión sobre estos cambios y sus consecuencias pueden desencadenar en organizaciones “tóxicas” con problemas tan graves para la salud de los trabajadores como el síndrome de *Burnout* o estrés laboral.

De acuerdo a estudios recientes de la OMS, el impacto económico de la depresión y la ansiedad en cifras asciende a US\$ 1 billón en pérdida de productividad proyectándose como los principales motivos de discapacidad laboral a nivel mundial en el 2020.

Es necesario considerar el factor humano como clave en estos procesos y lograr también su transformación a partir de sus propias fortalezas.

En el Perú recientemente se está tomando conciencia al respecto. Muchas empresas han implementado disciplinas como el *coaching* con altos porcentajes de efectividad, lo cual indica que es necesario contar con herramientas de gestión a nivel físico y emocional para los colaboradores.

En una entrevista para Gestión, Eduardo Jourde, director general *Be Wellness Center*, declaró que el Perú “está en pañales” en la política de lograr el bienestar integral de los trabajadores. También manifestó que “El bienestar es el camino del éxito”, siendo necesario tomar en cuenta que “esas organizaciones están formadas por personas” para lograr que los trabajadores se comprometan con las metas que fijen en las empresas.

Casi del 60% de los peruanos sufre estrés y el 70% padece estrés laboral. El promedio de trabajadores permanece más de 16 horas en sus oficinas lo cual tiene consecuencias en la salud, nivel de productividad individual y clima laboral en el entorno empresarial y también en el entorno familiar.

La Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo norma el sistema de riesgos laborales en el país, demandando por parte de las empresas mayor enfoque en el riesgo psicosocial de sus empleados a fin de disminuir y evitar accidentes y enfermedades laborales, así como lograr el equilibrio personal, familiar, laboral.

Acorde al planteamiento del Modelo de la Promoción de la Salud, la inversión de las empresas en temas de salud y bienestar de sus empleados o colaboradores deben impactar en el incremento de la productividad, reducción de gastos y ausentismo por motivos de salud y mejora de la imagen de las Organizaciones. Para ello requieren establecer en sus Políticas de

beneficios, estrategias y herramientas que permitan mantener a este equipo humano motivado, estructurado, buscando lograr el bienestar integral.

Ante los cambios generacionales, niveles de competitividad, desarrollo de la tecnología, etc. hoy la gestión y retención del talento toma relevancia para las empresas debido a los nuevos patrones de conducta en el mercado laboral siendo un reto ofrecer planes de beneficios que eleven su propuesta de valor llevándolas a desarrollar y potenciar el “*employer branding*” que es la imagen que ofrece la empresa ante sus empleados y lograr, además, que con estos beneficios se contribuya con la consecución de los objetivos esperados.

En este contexto la gestión requiere de un sensible cambio en la cultura empresarial con nuevas prácticas que permitan una mejor manera de hacer las cosas. Desarrollar una cultura innovadora con profesionales con propósito en organizaciones de alto rendimiento y exigencia que se desenvuelvan en entornos saludables.

Es necesario plantear estrategias y contar con herramientas que permitan ejercer un auto liderazgo elevando la capacidad de análisis, efectividad en decisiones, mejora en las relaciones personales y de comunicación, así como el control y manejo de las emociones y los niveles de estrés logrando incrementar los índices de competitividad y productividad como consecuencia del logro del balance y equilibrio personal y laboral.

Prácticas como el Yoga y *Mindfulness* revolucionarán en los próximos años el mundo del liderazgo transformacional y de las empresas en la gestión del estrés como potenciadores

de cambio en los hábitos y pensamiento, concentración, creatividad e inteligencia emocional para el alto rendimiento individual y de equipos.

### **1.7. Modelo de Negocio**

El Modelo de Negocio se basa en el Modelo Canvas: el *Business Model Canvas* o Lienzo de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A continuación, en la tabla 1 se muestra el lienzo de modelo de negocio para el proyecto correspondiente a una plantilla de gestión estratégica que permite visualizar de forma gráfica los pasos que le permiten a una empresa generar valor.

Tabla 1

*Lienzo de modelo de negocio*

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<p>Empresas de los principales grupos corporativos del sistema como Intercorp, BCP, Scotiabank, Nestlé, etc.</p> <p>Estudios de yoga</p> <p>Proveedores de materiales y accesorios de yoga</p> <p>Registros y Eventos: AYUSH Embajada de la India (QCI) Yoga Alliance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospección de empresas que pueden tomar el servicio.</li> <li>• Calidad</li> <li>• Personalización del servicio.</li> <li>• Planes de diseño innovadores y efectivos.</li> <li>• MKT y ventas</li> <li>• Plataformas tecnológicas.</li> </ul>	<p>Llevar el Bienestar hacia las empresas.</p> <p>Enfoque en el capital humano.</p> <p>Servicio personalizado, creación constante de valor en el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto Directo.</li> <li>• Diseño de programa: adaptable y flexible.</li> <li>• Relación Personal: Interacción permanente con áreas de soporte.</li> <li>• Ciclo de Vida de la Relación con el Cliente: Estrategias de retención.</li> </ul>	<p>Medianas y grandes empresas con un mínimo de 250 empleados ubicados en Lima Centro, Lima Metropolitana correspondientes al sector privado corporativo que lideran rankings como Merco, <i>Great Place to Work</i>.</p>

Recursos clave	Canales
Capital Humano: Instructores calificados y de alta experiencia. *know how Espacios físicos en las empresas Intelectual: marca y posicionamiento Financiero	Directos e indirectos Lugar físico Página web. Uso de plataformas tecnológicas Redes sociales Referencia (voz a voz)
Estructura de costos	Fuentes de ingresos
Costos de Inversión Costos financieros por estructura de capital Costos de planilla Costos de funcionamiento	Diseño de servicios personalizados Paquetes regulares permanentes Talleres Programas Eventos puntuales

*Nota:* Adaptado de “Plantilla para el lienzo del modelo de negocio”. En Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

### **1.7.1. Segmento de clientes**

#### **Sector Privado Corporativo**

Medianas y grandes empresas ubicadas en Lima Centro en la ciudad de Lima Metropolitana, con enfoque en la valoración de su reputación corporativa y la de sus líderes, a nivel interno así como externo y que buscan elevar los estándares de calidad, bienestar y salud de sus colaboradores como prioridad en sus estrategias de gestión con el fin de mejorar el clima laboral, trabajo en equipo y productividad gestionando los riesgos psicosociales como el manejo del estrés, proactividad e higiene postural a través de estrategias y herramientas innovadoras como el yoga y *mindfulness* en la búsqueda de balance cuerpo, mente y espíritu y equilibrio entre la vida personal y laboral pudiendo, además, ser reconocidas como organizaciones saludables.

Estas empresas usualmente lideran los rankings como Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR, 2019) en Responsabilidad y Gobierno Corporativo y Gestión del Talento o *Great Place to Work* (Great Place to Work, 2019), que impulsa el desarrollo de las empresas como un gran lugar para trabajar como imperativo estratégico.

### **1.7.2. Propuesta de valor**

#### **Llevar el Bienestar hacia las Empresas**

Se define el perfil del cliente en base a encuestas y entrevistas con la finalidad de identificar frustraciones, reconocer la insatisfacción y cambios que se requieran sean considerados por las empresas identificando la propuesta de valor en los servicios que se

brindarán a este segmento como respuesta a las necesidades insatisfechas buscando aliviar las frustraciones y crear alegrías en base a la metodología expuesta en el lienzo de Modelo de Negocio.

### **Enfoque en el Capital Humano**

Al valorar el perfil del cliente dentro de las tareas se busca responder a diferentes interrogantes como: ¿Qué necesitan hacer en su día a día respecto al trabajo y su vida personal?, ¿qué necesidades necesitan cubrir?

**Servicio Personalizado:** creación constante de valor en el servicio.

Respecto a los dolores o problemas: ¿Qué desea resolver ese cliente? ¿De qué índole es la necesidad: ¿emocional, de salud o financiera?

Sobre las ganancias: ¿cuáles son los objetivos o el resultado que el cliente espera?, ¿Cuáles son los que se podrán resolver con los servicios propuestos?

Sobre los resultados encontrados y la necesidad de gestionar el estrés, los riesgos psicosociales y sus consecuencias negativas en los trabajadores, la propuesta de valor consiste en ofrecer diseños de paquetes de servicios de prácticas de yoga y *mindfulness* adaptables y flexibles a las necesidades, horarios y espacios físicos de las empresas en todas sus sedes, como estrategias y herramientas innovadoras que impacten en el ámbito y desempeño laboral potenciando las habilidades directivas, el crecimiento y desarrollo personal y la psicología positiva, renovando y transformando la Cultura Organizacional en las empresas.



Yoga & Wellness SAC busca acercar estos servicios a las empresas con el diseño de la mejor práctica adecuada a las necesidades de la empresa y sus colaboradores tomando en cuenta factores como: tiempo, espacio, número de participantes, condición física, etc. a través de sesiones que impactan en la salud y bienestar de los colaboradores y como consecuencia en el rendimiento y eficacia de la empresa.

Estas sesiones se pueden desarrollar de la siguiente manera:

- **Individuales** (Líderes/toma de decisiones).
- **Grupales:** Comunicación, trabajo en equipo.
- **Intensivas:** práctica integral.
- **Restaurativas:** desgaste físico y emocional.

A través de estas estrategias las organizaciones se adecúan al Plan sobre la Salud de los Trabajadores (OMS, 2010). promovido por la OMS, la OIT y sus Estados miembros, entre ellos el Perú, sobre la necesidad de que las empresas brinden atención prioritaria a la salud y el bienestar de los colaboradores con el desarrollo de programas y ambientes seguros y saludables. Los beneficios impactan en las personas y en las Instituciones incluyendo la reducción de costos relacionados a la salud y problemas jurídicos de esta índole.

Las organizaciones también pueden adecuar estos planes al cumplimiento de sus objetivos en términos de Responsabilidad Social, desarrollar el atractivo de la empresa como “*employer - branding*” (marca empleador), ser reconocida como una organización saludable

o uno de los mejores lugares para trabajar de acuerdo a los rankings de evaluación publicados por diversas empresas de monitoreo empresarial como Merco (MERCO, 2019) o Great Place to Work (Great Place to Work, 2019).

### **1.7.3. Canales**

- Los canales de distribución serán directos, en un lugar físico que la empresa (cliente) indique para la presentación del Plan o Programa propuesto, entrevistas, y negociaciones.
- Yoga & Wellnes SAC contará con una oficina física ubicada en el distrito de Miraflores considerando la influencia empresarial de la zona, la misma que contará con el material necesario para elaborar las propuestas, establecer contacto directo o por diversas redes tecnológicas (página web, redes sociales) y realizar las coordinaciones necesarias con sus clientes y/o usuarios del servicio.
- Página web con posicionamiento SEO y diseño optimizado para celulares con toda la información necesaria sobre la empresa, personal, contacto, correo, preguntas frecuentes etc.
- Redes Sociales: Facebook, Instagram donde los clientes podrán mantenerse en contacto, interactuando y recibiendo información en línea sobre los servicios y eventos.

De acuerdo al Modelo de Negocio, los clientes brindarán las instalaciones necesarias y adecuadas para las prácticas diseñadas de acuerdo a sus objetivos y/o requerimientos. El desplazamiento del personal e implementos necesarios está a cargo de Yoga & Wellness SAC.

#### **1.7.4. Relación con los clientes**

La relación dependerá del contacto respecto a las diferentes modalidades del servicio elegido.

##### **Contacto Directo**

- **Contacto inicial** con los clientes potenciales para coordinar una visita en sus empresas con el fin de exponer la propuesta de servicios. Este contacto con el cliente se puede dar de manera presencial, telefónica, web o diversas plataformas tecnológicas.

El contacto directo se dará *in situ* a través de una entrevista, carta de presentación y *Brochure*.

##### **Informe y Diseño de Servicios:** Adaptables y flexibles.

- **Pago:** a cargo del cliente y posterior al acuerdo sobre el diseño del servicio y firma de contrato.
- **Programación:** coordinaciones para la ejecución de la propuesta aprobada.

- **Práctica:** El contacto definitivo se da en la clase o taller con asistencia presencial y dedicada con especificaciones grupales y/o individuales de acuerdo al servicio.

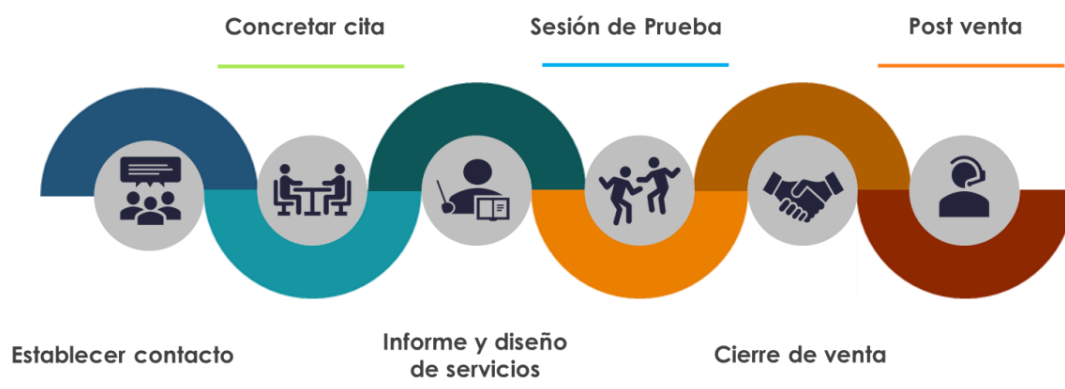
### Relación Personal

- Interacción permanente con las áreas de RR.HH., Gestión del Talento, Bienestar, Responsabilidad social. Participar en eventos relacionados al servicio, charlas, etc.

### Ciclo de Vida de la Relación con el Cliente

- Estrategias de retención: sesión de prueba, seguimiento del servicio de venta y post venta.

Algunos servicios transaccionales se podrán automatizar garantizando una mayor eficiencia en el modelo y enfoque en la propuesta de valor. En la Figura 1 se puede apreciar el flujo de atención que se desea lograr.



*Figura 1.* Flujo de Atención al Cliente.  
Tomado de: Elaboración Propia.

### **1.7.5. Fuentes de ingresos**

- Los ingresos se originan según el servicio que se preste, por tanto, el ingreso de la empresa se obtendrá directamente por el diseño de los programas que se aplicaran de forma personalizada y/o grupal en concordancia con los planteamientos y objetivos de la empresa lo que implica precios predefinidos, dinámicos y que pueden cambiar de acuerdo a la negociación y condiciones del mercado en tiempo real.
- Se contará con una propuesta corporativa de un paquete regular permanente.
- Se atenderán talleres, programas de capacitación o eventos a solicitud de las empresas.
- Se brindarán servicios en las instalaciones de Yoga & Wellnes SAC para las empresas que así lo soliciten, así como a quienes, de forma individual o grupal, deseen una práctica más avanzada y/o formatos que les resulten cómodos y convenientes a sus necesidades a tarifas corporativas como beneficio de los convenios empresariales.

Tabla 2

*Fuente de ingreso por cada servicio*

<b>Fuentes de ingreso</b>	
<b>Corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago mensual por paquetes regulares contratados y dictados en las instalaciones de la empresa y/o sedes.</li> <li>• Pagos por y talleres “<i>in house</i>” y/o programas extraordinarios.</li> <li>• Eventos <i>outdoor</i> solicitados por la empresa.</li> <li>• Prácticas y/o servicios en las instalaciones del estudio yoga.</li> </ul>

#### 1.7.6. Recursos claves

- **Capital Humano:** Personal calificado, con habilidades y competencias para la guía y acompañamiento en cada práctica, así como actitud de servicio.

Registros: Yoga Alliance, QCI Ayush Embajada de la India.

- **Instalaciones Físicas:** Las empresas (clientes) brindan las instalaciones adecuadas y/o adaptadas respecto las condiciones como SS.HH., libre de tránsito de personas, sonido, etc. para estas prácticas en sus diferentes sedes o espacios indicados.

Yoga & Wellness SAC brinda los implementos de apoyo (mats, correas, etc.) necesarios para una práctica completa de yoga y/o meditación sujeta al tipo de servicio.

Cada instructor imprime su sello personal respecto a la enseñanza y uso de accesorios útiles para crear un ambiente cómodo y de relajación. Sin embargo, se

recomienda cuidar el uso de inciensos y olores fuertes que puedan impregnarse, así como, dependiendo del horario, evitar el sudor en una práctica si la empresa no cuenta con duchas o el tiempo es muy limitado.

- **Intelectual:** creación de marca y su posicionamiento. Capitalización del *Know How*.
- Almacenamiento de datos con información relevante de los clientes.
- **Financieros:** recursos financieros y capital de trabajo

#### 1.7.7. Actividades claves

- La **calidad** es importante en el modelo de servicios por lo cual resulta relevante la innovación en el diseño del servicio y el trabajo de los profesores el mismo que se deberá desarrollar con puntualidad, guía personalizada, acompañamiento y seguimiento posterior a la práctica para el aseguramiento de la satisfacción del servicio.
- La **atención al cliente** tanto en oficina como en el contacto a través de cualquier otro canal debe buscar exceder sus expectativas logrando conocer y satisfacer sus necesidades.
- **MKT y Ventas:** estrategias de publicidad y promoción para lograr atraer a clientes potenciales.

- **Plataformas virtuales:** son importantes para poder interactuar en línea con el cliente obteniendo *feedback* directo evaluando sugerencias y la posibilidad de implementar aquellas que permitan mejorar el servicio constantemente

#### 1.7.8. Aliados claves

- Empresas de los principales **grupos corporativos** del sistema como Intercorp, Grupo Romero (BCP), Scotiabank, Nestlé, etc., quienes lideran los rankings de los informes de Merco (MERCO, 2019) o *Great Place to Work* (Great Place to Work, 2019).
- **Estudios de yoga** lo cual permite mantener contacto con profesionales del medio, información del sector y sobre la competencia.
- **Proveedores** de materiales y accesorios de yoga para cubrir cualquier eventual necesidad a precios competitivos.
- **Ministerio de AYUSH** de la Embajada de la India (registro QCI), **Yoga Alliance**, instituciones que respaldan los registros internacionales de los instructores y organizan eventos para promover e incentivar la práctica del yoga y meditación además de dar a conocer sus beneficios.
- **Bloggers** a través de quienes se llega a las comunidades que, por su estilo de vida, están interesadas en este tipo de prácticas.



### 1.7.9. Estructura de costos

Como se detalla en la Tabla 3 en el modelo de negocio se debe considerar los costos que se deben asumir para operar el plan de negocio. Se considerará una estructura de capital de 50% aportes propios y 50% financiamiento a través de un préstamo personal en campaña aprobado en Interbank, a un plazo 5 años, con una tasa de 10%.

Tabla 3

*Costos Fijos y Variables del 2020 al 2024 (En soles S/.)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>GASTOS VARIABLES</b>					
<b>Gastos del Servicio Propiamente</b>					
Movilidad y Materiales Desechables	24,090.00	25,410.00	27,060.00	28,710.00	30,360.00
Profesor o Especialista	26,280.00	27,720.00	29,520.00	31,320.00	33,120.00
Comisión por Venta 4%	14,600.00	15,400.00	16,400.00	17,400.00	18,400.00
<b>GASTOS FIJOS</b>					
<b>Gastos Administrativos</b>					
Salario de Trabajadores	156,053.33	163,075.73	170,414.14	178,082.78	186,096.50
Contador (Outsourcing)	1,800.00	1,881.00	1,965.65	2,054.10	2,146.53
Alquiler de Oficina y Sala de Sesiones	42,000.00	45,150.00	48,536.25	52,176.47	56,089.70
Servicios de Agua, Luz e Internet	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Materiales de Escritorio	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
Depreciación de la Inversión	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00
<b>Gastos Ventas y Marketing</b>					
Gastos Marketing y Publicidad	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
<b>Gastos Financieros</b>					
Interés 10%	8,634.75	7,220.40	5,664.61	3,953.25	2,070.75
<b>Total</b>	<b>310,184.08</b>	<b>322,583.13</b>	<b>336,286.65</b>	<b>350,422.60</b>	<b>365,009.49</b>

## 1.8. Antecedentes

La práctica de yoga y *mindfulness* busca lograr un balance físico, mental, emocional y espiritual en los trabajadores con el fin de mejorar su salud, aumento del bienestar y como consecuencia un óptimo rendimiento en el desempeño de sus labores profesionales a nivel individual y como equipo.

Estas prácticas han sido validadas a nivel científico por diversos estudios realizados por universidades como Harvard (Lazar, 2012), Stanford y UCLA (Sullivan, 2016). El equilibrio y balance entre el cuerpo, mente y espíritu se logra a través del movimiento, respiración, pensamiento y alimentación. Yoga y *Mindfulness* son prácticas saludables que aportan beneficios sobre el cuerpo, mente y nivel de conciencia, ayudando a las personas a mejorar su condición física, reducción de riesgo de enfermedades e incremento de la atención y concentración.

Considerando el texto que desarrolla los Yoga Sutras de Patanjali y que rescata la esencia tradicional de esta práctica, Yoga proviene de la raíz sánscrita yuj que significa “unión”. Usualmente connota unirse con lo divino o absoluto para lo cual se requiere el “cese de las fluctuaciones de la mente” lo cual permitiría al hombre reconocer todo su potencial y sabiduría. La práctica de Yoga busca lograr un cuerpo sano a través de una mente estable.

Jon Kabat Zinn creó en 1979 el Sistema de Reducción del Estrés basado en el *Mindfulness*, conocido como MBSR por sus siglas en inglés. Popularizó la práctica de la técnica de meditación y relajación conocida como *Mindfulness* en Occidente definiéndola como: “Prestar atención de manera particular, como propósito, en el momento presente y sin

juicios morales” (Kabat, 2009), que se traduce en tomar conciencia plena de nuestras emociones buscando eliminar la ansiedad o frustración ante determinadas situaciones. Relacionada en su esencia con la antigua meditación vipassana, que significa “ver las cosas tal y como son en realidad”.

Muchas empresas transnacionales como Google (Galarreta, 2016), pioneras en innovación, han implementado técnicas como la meditación como parte de los beneficios corporativos otorgados a sus colaboradores y cuyos resultados han hecho que las principales empresas del mundo como: *Apple, AstraZeneca, Nike, Twitter, General Mills*, entre otras, sigan su ejemplo llevando a la práctica sesiones de meditación *mindfulness* como herramienta en la gestión práctica del estrés con el que deben lidiar sus colaboradores.

Empresas más tradicionales como *Ford* también se ha sumado a estas iniciativas incluyendo la meditación como práctica para mejorar el clima laboral. Aplicar estas técnicas impactó positivamente en la reducción de los costos en servicios de salud en la empresa Aetna.

La falta de herramientas para gestionar el estrés de los colaboradores en las empresas reporta pérdidas de hasta 300,000 millones de dólares cada año por sus consecuencias. La idea es desarrollar programas que impacten en la salud y bienestar individual y de equipo incrementando las habilidades directivas de sus líderes, el crecimiento personal de los colaboradores y una psicología positiva en la Organización.

La práctica del Yoga Corporativo es una tendencia ampliamente adaptada en los programas de bienestar de empresas en Reino Unido, Europa y EE.UU. en los últimos años,

logrando excelentes resultados. Estudios asociados a este tema evidencian que por cada \$1 dólar invertido en planes de bienestar las empresas registran \$4 dólares de ganancia en beneficios o ahorro para la empresa (OMS, 2016).

La Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) brinda un informe similar con un retorno de 2.5 y 4.8 Euros en absentismo y hasta 5.9 Euros en costos por enfermedades.

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010) el fomento entornos laborales saludables es un imperativo ético de responsabilidad empresarial tratando a los colaboradores con respeto, cuidando y potenciando su bienestar y salud lo cual se traduce en productividad y efectividad a favor de una empresa saludable.

Se realizó la encuesta “*Winning Strategies in Global Workplace Health Promotion: Study of Leading Organizations*” (Buck Consultants y Consulting International Health, 2014) destacando 13 empresas multinacionales que han alcanzado el éxito al poner en funcionamiento estrategias globales de promoción de la salud encontrando en ellas ocho elementos similares:

1. Los principales objetivos del negocio van alineados con la propuesta de valor.
2. Los factores de salud, bienestar y financiero están considerados en la propuesta de valor.
3. Emplear energía y tiempo para dar a conocer los motivos, finalidad y beneficios de implementar un programa de fomento de la salud.

4. Implementar una estrategia general con un equipo a cargo que brinde la guía y apoyo a las diferentes sedes.
5. Invertir medios para la implementación de los planes en la cultura organizacional.
6. Impulsar estas estrategias a través del fácil acceso general a los principales planes de salud y políticas para incentivar la nueva estrategia.
7. Implementar un indicativo de clima laboral y una lista de servicios como metas que se deban conseguir y mejoren en el tiempo.
8. Analizar y considerar los riesgos psicosociales y la distribución del trabajo con el fin de mejorar la salud emocional y el bienestar de los colaboradores.

El propósito de *Yoga & Wellness SAC*, es incentivar a las empresas para que incluyan estas prácticas en su Plan de Beneficios y contar con un programa de Responsabilidad Social que, como se muestra en la Figura 2, incluya a los trabajadores y comprometa a los líderes bajo este imperativo ético, adoptando programas de salud y bienestar dentro del marco de búsqueda de balance y equilibrio a nivel físico, mental y espiritual para sus colaboradores siendo reconocidas, además, como organizaciones saludables considerando que, finalmente, no se trata de ampliar la gama de beneficios con una actividad u otra sino de establecer estrategias que impacten en la cultura organizacional generando hábitos saludables dentro y fuera del trabajo en un nuevo contexto de pensamiento y valores humanos que perduren en el largo plazo.



*Figura 2.* Proceso de mejora continua, liderazgo, transferencia de conocimiento e investigación y acción.

Tomado de “Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS”, OMS, 2016, Suiza: Ginebra.

Dentro de los 5 objetivos básicos (OMS, 2010) necesarios para crear una empresa saludable se encuentran:

1. Cumplir la legislación vigente respecto a riesgos laborales
2. Proteger y promover la salud en el lugar de trabajo involucrando a los trabajadores en las medidas y prácticas.
3. Mejorar los servicios de salud ocupacional y el acceso a los mismos para todos los trabajadores.
4. Evaluar la calidad e impacto de sus programas
5. Integrar la salud de los trabajadores en otras políticas de la empresa.

## 1.9. Indicadores de Medición

Los indicadores de medición de las organizaciones en los que impactará el soporte de la empresa *Yoga & Wellness SAC* son las siguientes:

- Clima Laboral.
- Productividad.
- *NPS (Net Promotor Score)* – Indicador para medir la lealtad del cliente.

Las organizaciones al contar con colaboradores que se sientan bien en general, motivados, asertivos, dispuestos a trabajar en equipo, orientados al logro y comprometidos con su desarrollo personal y el de la organización, tendrán como resultado mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores (clima laboral), el nivel de satisfacción de los clientes (NPS) y el nivel resultados del negocio (productividad).

Más de 160 instituciones a nivel global, incluyendo universidades como Harvard, UCLA y Stanford indican, mediante estudios clínicos, que el Yoga y la Meditación ayudan a encontrar una sensación de mayor serenidad. No es extraño entonces que, como se ha hecho referencia, firmas importantes como Google, Bridgewater y General Mills, fomenten la práctica de la concentración (meditación) para ayudar a sus empleados a mejorar su productividad.

Con respecto a los empleados, estas prácticas pueden ser incluidas en su evaluación y medición de cumplimiento con diferentes herramientas de administración por objetivos como el *Balanced Scorecard Adm BSC* que busca alinear los objetivos estratégicos con el

desempeño del talento humano en el cuadrante correspondiente a perspectiva de aprendizaje y crecimiento que considera el crecimiento y desarrollo de las personas en la empresa siendo el talento humano, por medio de su desempeño, considerado como activo clave e imprescindible en el éxito de la empresa.

Este tipo de medición responde a interrogantes como:

- ¿Qué podemos hacer para aprender y mejorar como empresa?, resultados a largo plazo.
- Capital humano: conocimiento, competencias, capacidad para aprender y adaptarse.
- Sistemas e infraestructura: apoyo, información y recursos para el desempeño óptimo de funciones.
- Gestión y retención del talento humano.
- Programas de aprendizaje y desarrollo.
- Clima Organizacional: ¿Cómo se sienten los colaboradores trabajando en la empresa? Identificar valores, percepciones, oportunidades de cambio que puedan hacer de las empresas un mejor lugar para trabajar. Impacta en los niveles de productividad, rotación de personal, etc.
- Satisfacción del personal.



## El mercado *Wellness* o industria del Bienestar

El mercado peruano de salud y bienestar no es ajeno a la tendencia de estos últimos años de búsqueda hacia la espiritualidad, adelgazar, comer saludable, combatir el estrés, etc. como estilo de vida, contexto en el cual prácticas como el yoga y el *Mindfulness*, bien sea por moda o por salud, tienen millones de adeptos en el mundo.

Según el informe publicado por Instituto de Bienestar Mundial (Global Wellness Institute, 2018), actualmente esta industria representa US\$ 4.2 trillones como se muestra en la Figura 3. La investigación también indica que la Economía de Bienestar continuará generando un gran impacto en la economía mundial.



Figura 3. Tamaño del mercado de *Wellness* en trillones de dólares. Tomado de “Global Wellness Economy Monitor”, Global Wellness Institute, October 2018.

Según el informe *Global Wellness Summit* (Spalopia, 2018) las tendencias del mercado *Wellness*, se enfocaron en los servicios de spa buscando enfrentar problemas globales como el total *bornout* o fatiga por la carga laboral o familiar, los grandes niveles de contaminación de diversos tipos, ansiedad, depresión, estrés, uso de la tecnología, enfermedades degenerativas entre otros, debido a que estos han empezado a implementar spas del silencio, spas para mejorar la salud mental, spas para fomentar la creatividad, spas contra el cáncer, utilizando técnicas y tratamientos como el *mindfulness* para experimentar o disfrutar el silencio o descanso a través de experiencias de sueño, actividades para mejorar la concentración, el pensamiento consciente etc.

Disciplinas como el yoga y meditación pueden ayudar en la prevención, tratamiento y curación de enfermedades como el cáncer mejorando los factores que los médicos definen como “condiciones ambientales” relacionados con una mala alimentación, sedentarismo, estrés, ansiedad, automedicación, consumo de alcohol y tabaco, etc.

Para el 2019 las tendencias *wellness* pronostican nuevas formas de cuidado que abren oportunidades de negocio tales como:

**1°. El sector *wellness* se convierte en algo social.** - Las personas requieren socializar, buscan recuperar el contacto con otros seres humanos.

**2°. Los negocios del sector *wellness* serán lugares exclusivos para el bienestar:** La apertura de centros dedicados exclusivamente al cuidado personal mantendrá su crecimiento en el 2019 ya que los usuarios piensan cada vez más en su cuidado y bienestar. Negocios como centros de yoga,

estudios de pilates, consultorios nutricionales etc. serán comunes al ser espacios para desconectarse, recargar energía y cuidarse.

**3°. Serán un primer espacio para entrar en contacto con la espiritualidad:**

Muchos clientes buscan armonía entre el cuerpo físico y espiritual a través de tratamientos y técnicas alternativas e innovadoras como la práctica de yoga, meditación, así como el uso de cristales curativos, aceites esenciales etc. como complemento.

**4°. El bienestar emocional es primordial:** Existe una búsqueda de balance y equilibrio a través de prácticas físicas, psicológicas o emocionales como yoga, meditación, *mindfulness*, pilates y otras disciplinas. Inclusive la implementación y desarrollo de la tecnología se está conectando con servicios para este sector.

**5°. El deporte para combatir el estrés:** Combatir el estrés es uno de los principales objetivos debido a los elevados niveles de cortisol que se pueden presentar al estar expuestos a diversos estresores diariamente que pueden desencadenar en diversas enfermedades.

**6°. Entrenamientos personales:** Una nueva forma de hacer deporte es el entrenamiento con asesoría en casa. La práctica de yoga y/o meditación o *mindfulness* también se puede dar de forma individual y personalizada.

**7°. El bienestar y la tecnología de la mano:** Las herramientas digitales estarán al servicio del sector debido a que brindan información sobre el estado emocional y/o físico de las personas y a la vez soluciones con aplicaciones para la práctica de meditación, yoga o ejercitarse.

El último informe del *Global Wellness Summit* (Global Wellness Institute, 2019) indica que las perspectivas de los informes anuales de felicidad y la “ciencia de la felicidad” más amplia continuarán acaparando la atención del mundo en el 2019 y formarán directamente una política gubernamental y una estrategia de bienestar en el lugar de trabajo, así como en qué se centrarán (y deberían) cada vez más las empresas de bienestar.

## **Capítulo 2**

### **Análisis del Entorno y la Industria**

Habiendo establecido el modelo de negocio, se procede a revisar como el entorno podría afectarlo utilizando el análisis PESTE (David F. R., 2008), de igual forma se revisa la industria a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2012).

#### **2.1. Análisis PESTE**

##### **2.1.1. Factores políticos y legales (P)**

En la investigación se ha identificado que en nuestro país existe una norma legal que obliga tanto al empleador como al empleado a cuidar su salud corporativa. La “Ley N° 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo” se apoya en varios principios como el principio de prevención, de responsabilidad, de atención de salud integral, de protección entre otros, que conminan a todos a estar bien tanto física, psicológica y emocionalmente. Adicionalmente, el Ministerio de Salud a través de la Dirección de Salud Ocupacional, es la encargada de proponer, regular, vigilar, fortalecer, proteger y promover la salud de la población económicamente activa tanto en el sector público como el privado a toda escala.

Por otro lado, las modificaciones de la Ley MYPE (Ley N° 30056), la Ley que promueve la reactivación de la economía y sus modificaciones (Ley N° 30296), son herramientas que están orientadas a estimular el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Adicionalmente, el Ministerio de la Producción a través de la Dirección General de Desarrollo Empresarial promueve orientando, capacitando brindando asistencia técnica para poder iniciar un negocio dentro del marco de las normas del estado.

Sin embargo, la realidad del país no es un punto a favor debido a que la crisis política, la corrupción y la delincuencia son situaciones que evidentemente toman mayor atención e importancia en esta época; es decir, el ciudadano entiende o asume que estos problemas son primordiales de atender y la salud o educación pasan a un segundo plano.

Se muestran estos factores y las tendencias en la tabla 4.

Tabla 4

*Factores políticos y legales*

c	Tendencia	O/A
Legislación sobre el Salud y Seguridad en el Trabajo	Mayor prevención y protección a la salud integral de los colaboradores.	O
Dirección de Salud Ocupacional	Mayor fiscalización a las empresas para que tengan empleados con mayor salud y un mejor desempeño.	O
Legislación sobre el Emprendimiento y la Reactivación de la Economía	Normas especiales para nuevos empresarios y generar mejor competencia.	O
Dirección General de Desarrollo Empresarial	Mayor apoyo y capacitación para emprendedores.	O
Percepción de Crisis Política y Corrupción	Menor justicia e indiferencia crece por parte del estado.	A
Percepción de Delincuencia y Falta de Respeto a la Vida	El foco de atención se prioriza y relegan los problemas de salud y bienestar.	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

### **2.1.2. Factores económicos y financieros (E)**

El Perú actualmente es un país donde se puede invertir ya que posee una macroeconomía estable y baja inflación que está controlada hace varios años. Julio Velarde, actual presidente del Banco Central de Reserva del Perú (Velarde, 2018) subrayó: “Vamos a

cumplir este año 20 años de crecimiento continuo, el periodo más largo de crecimiento de los últimos 100 años”. Es decir, Perú, a pesar de sus problemas propios o internos, es una buena alternativa para emprender un negocio por su crecimiento sostenible.

En el caso del yoga y *mindfulness*, en el mundo cada vez más personas buscan alternativas o ambientes para lograr el equilibrio mente-cuerpo y de esta manera dejar de padecer de estrés, insomnio, ansiedad, fatigas, etc. y vivir mejor. A partir de estas necesidades el mercado de *wellness* o bienestar ha crecido en el mundo de manera vertiginosa superando otras industrias como la farmacéutica (Global Wellness Institute, 2018), en la Tabla 5 muestra el crecimiento por sectores.

Tabla 5

*Economía de Bienestar por Sectores, 2015 y 2017.*

	Market Size (US\$ billions)		Average Annual Growth Rate
	2015	2017	2015-2017
Personal Care, Beauty, & Anti-Aging	\$999.0	\$1,082.9	4.1%
Healthy Eating, Nutrition, & Weight Loss	\$647.8	\$702.1	4.1%
Wellness Tourism	\$563.2	\$639.4	6.5%
Fitness & Mind-Body	\$542.0	\$595.4	4.8%
Preventive & Personalized Medicine and Public Health	\$534.3	\$574.8	3.7%
Traditional & Complementary Medicine**	**\$199.0	**\$359.7	**
Wellness Real Estate***	\$118.6	\$134.3	6.4%
Spa Economy (Spa Facilities)	\$98.6 (\$77.6)	\$118.8 (\$93.6)	****9.8% ****(9.9%)
Thermal/Mineral Springs	\$51.0	\$56.2	4.9%
Workplace Wellness	\$43.3	\$47.5	4.8%
<b>Wellness Economy</b>	<b>*\$3,724.4</b>	<b>*\$4,220.2</b>	<b>6.4%</b>

Nota. “Global Wellness Economy Monitor”, Global Wellness Institute, October 2018.

Perú no es indiferente a esta tendencia mundial y junto con México, Brasil, Argentina y Colombia tienen el mercado con mayor velocidad de crecimiento en el sector de Bienestar en el Lugar de Trabajo (*Workplace Wellness*) específicamente y en los otros sectores de bienestar se encuentra dentro del Top Ten de mercados en Latino América como se aprecia en la Tabla 6 a continuación.

Tabla 6

*Los diez mejores mercados de “Bienestar en el Lugar de Trabajo (Workplace Wellness)”  
En América Latina-Caribe, 2017*

	# of Workers Covered (millions)	Expenditures (US\$ millions)
Brazil	4.0	\$341.5
Mexico	2.4	\$223.8
Argentina	1.3	\$114.1
Colombia	1.0	\$89.3
Peru	1.0	\$87.4
Venezuela	0.9	\$71.4
Chile	0.6	\$54.9
Ecuador	0.4	\$33.4
Guatemala	0.4	\$30.9
Costa Rica	0.3	\$30.7

*Nota. “Global Wellness Economy Monitor”, Global Wellness Institute, October 2018.*

Por otro lado, si nos referimos al costo netamente que conlleva desarrollar las prácticas de yoga y *mindfulness*, en la ciudad de Lima hay diferentes opciones para hacer yoga. El 62% de centros, academias o escuelas suele cobrar entre veinte 20 soles y 35 soles por clase. Además, se muestra que en un 19% de las escuelas de yoga de la ciudad se podría pagar entre cuarenta 40 soles y 60 soles por clase, mientras que solo un 10% de ellos suele cobrar más de 70 soles por clase de yoga, según un estudio de Laal (Laal, 2019). Por lo tanto, si se desea practicar yoga 3 veces por semana supone una inversión de 240 soles al mes, lo



cual podría ser un costo importante dentro del presupuesto personal o familiar dependiendo de la escala económica.

A continuación, se muestran estos factores y las tendencias en la tabla 7.

Tabla 7

*Factores económicos y financieros*

Variable	Tendencia	O/A
Estabilidad Macroeconómica, el PBI y la Inflación	Crecimiento económico sostenido, estable, con menor riesgo en las inversiones.	O
Mercado de Bienestar en el Lugar de Trabajo ( <i>Workplace Wellness</i> )	Perú se encuentra en 5to lugar a nivel de América Latina y el Caribe con una tendencia de crecimiento favorable.	O
Economía de Escala	Yoga y <i>Mindfulness</i> son preferentemente para escala socioeconómicas A y B con mercado potencial en el segmento C+	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

### 2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

Las mejoras en los niveles socioeconómicos son factores importantes a tomar en cuenta. De acuerdo a un estudio que desarrolló la consultora Ipsos Perú (Peru21, 2013) con información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se pudo concluir que hay una mejora sostenida en las condiciones de la población. El 55.1% de los 3.8 millones de hogares que viven en ciudades de más de 200 mil habitantes se encuentran en la clase media y alta, que se ubica dentro de las clases A, B y C de niveles socioeconómicos. El estudio indica la siguiente proporción, el 3.7% pertenece al segmento A; el 16.2%, al B, y el 35.2% al C. Específicamente en Lima, los indicadores son mucho mejores respecto del resto del país:

dos de cada tres familias pertenecen a los niveles A, B y C con la siguiente proporción: el 5.2% de los hogares pertenece al A; el 18.5%, al B; el 38.4%, al C; el 30.3% al D, y el 7.6% al nivel E.

Al igual que la sociedad evoluciona también se presentan los problemas contemporáneos como las enfermedades laborales. Según estimaciones de la OIT, las enfermedades ocasionadas por el trabajo matan seis veces más trabajadores que los accidentes de trabajo, esto es una tendencia actual que avala el Centro de Prevención de Riesgos del Trabajo CEPRIT (ESSALUD, 2016). Es evidente que la falta de atención en la Salud Ocupacional origina muchas respuestas negativas y potenciales problemas sociales como en algunos países asiáticos que presentan problemas de suicidios por estrés laboral.

Por otro lado, aún estamos en un proceso de transformación de conceptos tradicionales: la poblacional aun considera que estar saludable significa estar sano físicamente dejando de lado el aspecto mental y emocional, sin embargo, los problemas de delincuencia, inseguridad y especialmente feminicidios, muchas veces son a raíz de una mala formación psicológica y emocional por falta de herramientas o ideas ortodoxas negativas.

A continuación, se muestran estos factores y las tendencias en la tabla 8.

Tabla 8

*Factores sociales, culturales y demográficos*

Variable	Tendencia	O/A
Niveles Socioeconómicos	Mejora sostenible de condiciones de vida.	O
Enfermedades Laborales	Incremento constante y manifiesta potenciales problemas sociales.	O
Salud Ocupacional	Se enfoca en la salud física con prioridad.	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

#### **2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)**

En el mundo más desarrollado, las personas ya no buscan solo el ejercicio físico sino también el equilibrio entre cuerpo, mente y espíritu, motivo por el cual las Naciones Unidas han proclamado el 21 de junio como día internacional del yoga. Es así que la principal institución internacional a través de su secretario Ban-Ki-Moon en la 69 Asamblea General de la ONU reconoció los importantes beneficios de esta práctica.

Ban-Ki-Moon indico: “El yoga ofrece un medio sencillo, accesible e incluyente para promover la salud y el bienestar físico y espiritual. Promueve el respeto por los demás seres humanos y el planeta que compartimos. Y el yoga no discrimina; en diversos grados, todas las personas pueden practicarlo, independientemente de su fuerza, edad o capacidades relativas” (ONU, 2015). Tener opiniones y respaldos de esta envergadura hace que se refuerce la idea de desarrollar prácticas saludables universales como el yoga y el *mindfulness*.

El uso y herramientas que cada día nos da la tecnología siempre colocan efectos positivos y negativos sobre los usuarios. Desde que la tecnología empezó a evolucionar

vertiginosamente, han surgido nuevas formas de comunicación, nuevos métodos de trabajos, etc., aportando más eficiencia y velocidad, pero a la vez generando malos hábitos, vicios, sobrecargas, entre otros.

Hoy en día existe una alta tendencia al sedentarismo, de acuerdo al Dr. Mauricio León Rivera, director médico del Centro Detector del Cáncer y cirujano oncólogo de la Clínica Ricardo Palma (Con Nuestro Perú, 2018), el estilo de vida actual ha contribuido a que las personas realicen cada día menos actividad física y este tiempo es sustituido por hábitos que están sujetos al uso de herramientas mecánicas, eléctricas y/o electrónicas. El sedentarismo y la poca actividad física deriva en una innumerable cantidad de enfermedades físicas y mentales.

Sin embargo, el uso de la tecnología es inevitable o insustituible, todo funciona a través de internet, el beneficio en general que podemos obtener y brindar es incalculable desde muchos puntos de vista; por lo tanto, la mejor solución es ser prudente y autocritico con el uso adecuado de esta valiosa herramienta que tenemos en nuestras manos. A continuación, se muestran estos factores y las tendencias en la tabla 9.

Tabla 9

*Factores tecnológicos y científicos*

Variable	Tendencia	O/A
Opinión de Expertos	Científicos internacionales valoran cada vez más el desarrollo de prácticas relacionadas a Yoga y <i>Mindfulness</i> .	O
Evolución de Tecnología	Las facilidades que brinda han generado malos hábitos en los usuarios, desencadenando en enfermedades globales.	O
Uso de la Tecnología	Continúa teniendo efectos positivos y negativos para los usuarios que cada vez crecen más.	O/A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

### 2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

El yoga es una práctica milenaria que se desarrolló principalmente en un entorno natural, es difícil separar al yoga de la naturaleza. Estas prácticas buscan ambientes calmados, según Pablo Rego indico: “Donde se escuche el canto de las aves o el murmullo de las olas, la fragancia de las flores o de árboles, los últimos rayos de sol o una suave brisa por la mañana podrían ser ideales...” (Rego, 2017), y aunque en la ciudad es bastante complicado hallar este tipo de espacio se podría afirmar que el respeto y valoración de la naturaleza se encuentra implícito dentro de la práctica del yoga. A continuación, se muestran estos factores y las tendencias en la tabla 10.

Tabla 10

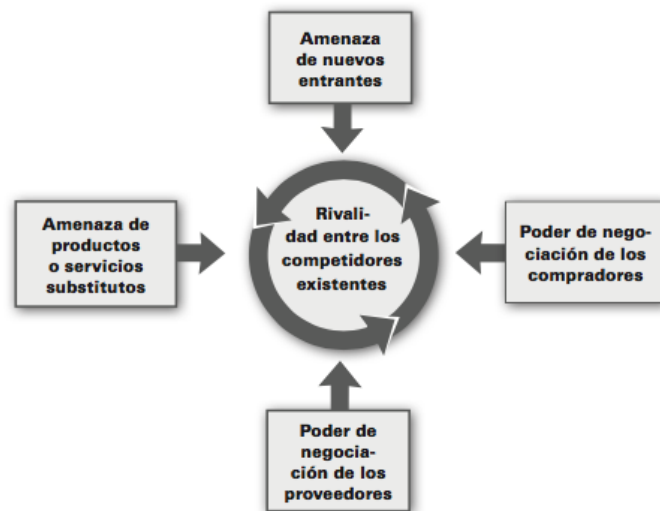
*Factores ecológicos y ambientales*

Variable	Tendencia	O/A
Respeto por la Naturaleza	Mayor preocupación y respeto por el cuidado y protección del medio ambiente.	O

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

## 2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

De este análisis se halla un panorama de la industria así mismo de la competencia, analizando como el negocio se comportará ante sus rivales desde la evolución y el impacto positivo y/o negativo.



*Figura 4.* El modelo de competencia de las cinco fuerzas.  
Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

### 2.2.1. Poder de negociación de proveedores

Para el proyecto se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo, pues existen varios proveedores de implementos y accesorios de yoga y *mindfulness*, tanto en centros comerciales, en la web y hasta se podrían personalizar sin mucha inversión. Sin embargo, se debe tener serio cuidado al momento de escoger la calidad de los implementos y accesorios, algunos materiales podrían ser inadecuados, perjudiciales o incómodos, pero dentro del mercado tenemos varias opciones de diversos alcances. Adicionalmente, nuestros proveedores no requieren de un conocimiento especializado o de altos estándares, ya que nuestros guías

poseen estos conocimientos. Finalmente, cabe la posibilidad que más adelante podamos ser distribuidores o fabricantes de algunos implementos o accesorios, ya que, muchos pueden ser descartables o con periodo de uso limitado. A continuación, se muestran los factores y los valores en la tabla 11.

Tabla 11

*Poder de negociación de proveedores*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.25	Cantidad de proveedores especializados	Bajo	3	Alto	0.75
0.20	Costo de cambio de proveedor	Alto	4	Bajo	0.80
0.15	Contribución de proveedores en la calidad	Alto	3	Bajo	0.45
0.10	Amenaza de integración hacia adelante	Alto	4	Bajo	0.40
0.10	Contribución de proveedores en los costos	Alto	3	Bajo	0.30
0.10	Amenaza de integrarse hacia atrás.	Alto	3	Bajo	0.30
0.10	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores.	Bajo	3	Alto	0.30
1.00					3.30

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

De acuerdo a la tabla el valor ponderado que obtenemos es de 3.30 muy por encima de los 2.50 y se reafirma que el poder de negociación de los proveedores es bajo, por lo tanto, el sector resulta atractivo.

### **2.2.2. Poder de negociación de compradores**

Este proyecto está relacionado a la salud ocupacional o bienestar laboral, se establece que el poder de negociación de los compradores se encuentra en equilibrio entre alto y bajo porque normalmente nuestro tipo de clientes trabaja en base a metas o resultados y muchas

veces los resultados de nuestros servicios podrían no ser tangibles de forma inmediata para todos los practicantes de acuerdo a sus condiciones individuales sino más bien se requiere de un proceso de adaptación y constancia en las prácticas suponiendo en estos casos una mejora laboral paulatina.

Por otro lado, el rubro del negocio no es ampliamente conocido y fijar un precio podría ser relativo o desconocido para nuestros clientes. A continuación, se muestran los factores y los valores en la tabla 12.

Tabla 12

*Poder de negociación de compradores*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Disponibilidad de sustitutos	Alto	4	Bajo	1.20
0.30	Número de clientes corporativos importantes	Bajo	2	Alto	0.60
0.30	Condicionamiento de los clientes	Alto	2	Bajo	0.60
0.05	Posibilidad de integración hacia atrás	Alto	3	Bajo	0.15
0.05	Costo de cambiar de servicio	Bajo	2	Alto	0.10
1.00					2.65

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

De acuerdo a la tabla el valor ponderado que obtenemos es de 2.65 bastante cercano al 2.50, con lo cual se reafirma que el poder de negociación de los compradores está en equilibrio entre alto y bajo, sin embargo, el sector resulta atractivo.

### **2.2.3. Rivalidad de competidores**

Nuestros competidores en la actualidad no están claramente definidos, en Lima existen varios estudios que ofrecen servicios de práctica de yoga y *mindfulness* pero en sus



locales o ambientes propios y están dirigidos para el público en general, por lo que nuestro servicio se encontraría claramente diferenciado por el enfoque en el sector corporativo, llegando a cualquier sede en la ciudad de Lima, proveemos de implementos necesarios, acondicionamos el ambiente, diseñamos y desarrollamos clases y/o programas de acuerdo a la necesidad del cliente, entre otras diferencias positivas.

A continuación, se muestran los factores y los valores en la tabla 13.

Tabla 13

*Rivalidad de competidores*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Número de competidores iguales	Alto	4	Bajo	1.20
0.20	Diferenciación del producto/servicio	Bajo	3	Alto	0.60
0.15	Barreras de salida	Alto	3	Bajo	0.45
0.15	Diversidad de servicios de competidores	Alto	1	Bajo	0.15
0.10	Crecimiento de la industria	Bajo	3	Alto	0.30
0.05	Tendencia por participar en la industria	Alto	1	Bajo	0.05
0.05	Costos fijos	Alto	3	Bajo	0.15
1.00					2.90

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

De acuerdo a la tabla el valor ponderado que obtenemos es de 2.90 superior al 2.50, con lo cual se reafirma que la rivalidad entre competidores es baja, por lo tanto, el sector resulta atractivo.

#### 2.2.4. Amenazas de entrantes

Este es el punto más álgido para nuestra empresa. Actualmente aún no hay competidores directos, todos los negocios que ofrecen prácticas de yoga y *mindfulness* al público en general, podrían redirigir sus objetivos o ampliar sus alcances y enfocarse en servicio corporativos. La principal barrera de entrada sería la certificación de los guías o maestros en yoga y *mindfulness* pero no existe otra barrera tan limitante como esta, por lo tanto, es una amenaza considerable.

A continuación, se muestran los factores y los valores en la tabla 14.

Tabla 14

##### *Amenaza de entrantes*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Diferenciación de producto/servicio	Bajo	2	Alto	0.60
0.20	Barreras de entrada	Bajo	2	Alto	0.40
0.20	Requerimiento de capital	Bajo	2	Alto	0.40
0.10	Costo de cambio	Bajo	3	Alto	0.30
0.10	Economías de escala en el sector	Bajo	2	Alto	0.20
0.10	Identificación de la marca	Bajo	1	Alto	0.10
1.00					2.00

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

De acuerdo a la tabla el valor ponderado que obtenemos es de 2.00 inferior al 2.50, con lo cual se reafirma que los entrantes son una amenaza importante, por lo tanto, el sector resulta poco atractivo pero potencial en términos que permitan desarrollar una ventaja competitiva en la innovación constante de los servicios.

### 2.2.5. Amenazas de sustitutos

En el sector se ha identificado los siguientes productos sustitutos como gimnasios, clases de aeróbicos, clases de baile, practica de deporte, vacaciones, entre otros.

Adicionalmente, hoy en día nuestro país prioriza o se enfoca en el bienestar físico en comparación del psicológico y emocional; y fácilmente otras actividades físicas podrían sustituir las practicas saludables de yoga y *mindfulness*.

A continuación, se muestran los factores y los valores en la tabla 15.

Tabla 15

*Amenaza de sustitutos*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.35	Número de productos/servicios sustitutos	Alto	3	Bajo	1.05
0.35	Diferenciación de servicios valorado por el cliente	Bajo	2	Alto	0.7
0.30	Costo de cambiar el servicio	Bajo	2	Alto	0.6
1.00					2.35

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

De acuerdo a la tabla el valor ponderado que obtenemos es de 2.35 inferior al 2.50, con lo cual se reafirma que existe una amenaza de sustitutos, por lo tanto, el sector resulta poco atractivo. Las prácticas deben ser acompañadas de charlas e información que busquen crear conciencia sobre la importancia de lograr equilibrio y balance entre cuerpo-mente y espíritu con un enfoque holístico (integral).

### 2.2.6. Grado de atracción de la industria o sector

En la tabla 16 que a continuación se presenta se concluye que la industria de *Wellness* o específicamente bienestar en el lugar de trabajo (*Workplace Wellness*) es atractiva y competitiva por la clara diferenciación.

Tabla 16

*Grado de atracción de la industria o sector*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Poder de negociación de proveedores	Alto	4	Bajo	1.2
0.30	Poder de negociación de clientes	Alto	2	Bajo	0.6
0.20	Rivalidad de competidores	Alto	3	Bajo	0.6
0.10	Amenaza de entrantes	Alto	1	Bajo	0.1
0.10	Amenaza de sustitutos	Alto	2	Bajo	0.2
1.00					2.7

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

A partir lo revisado anteriormente se concluye que el proyecto tiene una posición favorable. Alto poder de negociación frente a los proveedores, mediano poder de negociación frente a los clientes, mediana o baja competitividad con los rivales, la principal amenaza son posibles entrantes por sus pocas barreras y mediano riesgo de sustitutos.

### 2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la tabla 17 se puede apreciar que la MEFE para “Yoga & *Wellness* SAC” cuenta con 16 factores determinantes de éxito, de los cuales 11 son oportunidades y 5 son amenazas.

Tabla 17

*Matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

Factores determinantes de éxito (FDE)		Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>				
1	Legislación sobre el Salud y Seguridad en el Trabajo	0.07	2	0.14
2	Dirección de Salud Ocupacional	0.06	2	0.12
3	Legislación sobre el Emprendimiento y la Reactivación de la Economía	0.07	3	0.21
4	Dirección General de Desarrollo Empresarial	0.06	3	0.18
5	Estabilidad Macroeconómica, el PBI y la Inflación	0.06	2	0.12
6	Mercado de Bienestar en el Lugar de Trabajo ( <i>Workplace Wellness</i> )	0.08	4	0.32
7	Niveles Socioeconómicos	0.08	3	0.24
8	Enfermedades Laborales	0.06	3	0.18
9	Opinión de Expertos	0.08	4	0.32
10	Evolución de Tecnología	0.05	2	0.10
11	Uso de la Tecnología	0.05	4	0.20
<i>Amenazas</i>				
1	Percepción de Crisis Política y Corrupción	0.06	2	0.12
2	Percepción de Delincuencia y Falta de Respeto a la Vida	0.07	2	0.14
3	Economía de Escala	0.05	2	0.10
4	Salud Ocupacional	0.05	2	0.10
5	Uso de la Tecnología	0.05	1	0.05
Total		1		2.64

*Nota.* Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

Se concluye que el proyecto está aprovechando positivamente las oportunidades, evitando estratégicamente las amenazas del entorno manifestando un promedio ponderado de 2.64, sin embargo, no debemos dejar de lado las posibles amenazas, ya que pueden incrementarse por factores externos, por lo tanto, debemos tener respuestas oportunas.

## Capítulo 3

### Plan Estratégico

#### 3.1. Misión

Crear espacios de crecimiento interno para las personas, fortaleciendo su rendimiento a través de técnicas de Yoga y meditación.

#### 3.2. Visión

Ser una empresa reconocida por agregar valor y generar bienestar personal en el mercado laboral peruano, fomentando organizaciones saludables.

#### 3.3. Valores

- **Integridad:** Tener una base sólida de principios, haciendo lo correcto siempre con transparencia y honestidad.
- **Innovación:** Soluciones creativas para enfrentar cambios y resolver problemas, buscando siempre nuevas formas de hacer las cosas.
- **Pasión:** Poner muchas ganas a las tareas y compromisos adquiridos.
- **Trabajo en Equipo:** Alcanzar los mejores resultados en un ambiente colaborativo.
- **Comunicación:** Una buena comunicación mejora el nivel de respuesta.
- **Flexibilidad:** Orientado al cambio constante, teniendo una mente dispuesta a construir soluciones.

**La cultura organizacional** conformada por la Misión, Visión y Valores son los pilares que guiarán y motivarán a todos los colaboradores a tener altos estándares de rendimiento. El Yoga en la empresa, busca armonía entre el estado físico y mental de los colaboradores, potenciando su desarrollo.

**Buenas prácticas:**

- **Mantener un control adecuado de las emociones:** Los empleados que combaten el estrés tienen una comunicación asertiva y menos agresiva. Mantienen una actitud positiva y proactiva, potenciando la creatividad.
- **Espacios de meditación personal:** Esto provoca que se optimice el tiempo en los procesos.
- **Mejorar la salud de los colaboradores:** Ayuda progresivamente a reducir los costos de la empresa relacionados con el absentismo laboral.
- **Recarga de vitalidad y energía:** Necesario para enfrentar el estrés laboral que se vive a diario.
- **Pautas de conducta y ética en los negocios:** Necesarios para mejorar la convivencia en el trabajo.
- **Honestidad:** basada en la búsqueda de una relación de confianza mutua con nuestros clientes.
- **Respeto:** Por las personas, nuestros clientes y colaboradores.

- **Preocupación por la seguridad y salud:** De nuestro equipo, usuarios y entorno en general.
- **Respeto por el medioambiente:** Llevando a cabo nuestros proyectos de manera sostenible y responsable.

### 3.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados para que la empresa alcance el éxito y genere el valor esperado, están relacionados con la Visión, Misión, Valores, objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

**OE1:** Lograr posicionarnos en el mercado ganando prestigio dentro del rubro, capitalizando la experiencia.

**OE2:** Procurar un nivel superior de calidad en todo el proceso de atención a nuestros clientes y usuarios.

**OE3:** Lograr estándares de bienestar y salud que impacten positivamente en la eficiencia y productividad de las organizaciones.

**OE4:** Ampliar la red (*networking*) de posibles socios externos futuros y todos los *stakeholders* que potencian e impulsan a la empresa.



### 3.5. Análisis FODA

Tabla 18

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1. Conocimiento del sector. F2. Conocimiento del mercado. F3. Equipo formado por profesionales. F4. Orientación al cliente. F5. Totalmente equipados. F6. Conocimiento teórico y dominio práctico del servicio ofrecido.	D1. Empresa recién creada y sin referencias a los clientes. D2. Dependencia de los clientes. D3. Presencia física, menor alcance. D4. Curva de aprendizaje nula.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
O1. Crecimiento de la población que busca bienestar y equilibrio mente - cuerpo. O2. Poca competencia formal. O3. Los trabajadores de las empresas necesitan mejorar su salud, estado de ánimo, prevenir el estrés, agotamiento, depresiones, dolencias físicas, etc. O4. Alto índice de absentismo laboral, dolor de espalda, dolor de cuello y estrés.	FO1. Con nuestro staff de profesionales con experiencia lograremos llevar bienestar, equilibrio y salud a la mayoría de personas para equilibrar sus vidas y potenciar sus capacidades. FO2. El crecimiento sostenible y el aumento de inversión generaran confianza en nuestros clientes para lograr su fidelización. FO3. Las organizaciones cuentan con ambientes óptimos para poder desarrollar con sus equipos un trabajo de calidad.	DO1. Nuestra curva de aprendizaje no se verá tan afectada debido a la constante evolución y aprovechamiento de la tecnología. DO2. Los primeros años habrá una dependencia de clientes, el constante crecimiento poblacional y la economía sostenible nos permitirá tener un mercado expectante y no limitado. DO3. Generar hábitos en las personas sobre ejercicios de meditación y relajación donde puedan encontrar

<p>O5. Sistemas de reconocimientos y beneficios a los colaboradores según su nivel de cumplimiento y compromiso.</p> <p>O6. Economía peruana estable.</p> <p>O7. Ser eficientes con los recursos económicos y con las herramientas de trabajo (equipamiento, movilidad, etc.)</p> <p>O8. Responsabilidad con el medio ambiente.</p>	<p>FO4. El incremento del uso de la tecnología a través de los móviles en el sector al que nos dirigimos, hace que el usuario final tenga mayor conocimiento sobre el servicio que ofrecemos.</p>	<p>espacios de reflexión personal, necesarios para la solución de problemas.</p> <p>DO4. Publicidad gratuita a través de las redes sociales para lograr mayor impacto y alcance, que nos darán la oportunidad de ofrecer y desarrollar nuestro servicio que nos dará la experiencia deseada.</p>
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
<p>A1. Tiempo muerto por la congestión vial en Lima.</p> <p>A2. Tendencias estacionales generan mayor consumo en la población.</p> <p>A3. Crecimiento de la competencia en base a su experiencia y a su tiempo en el mercado.</p> <p>A4. Crecimiento desordenado que impacte en no lograr los objetivos estratégicos.</p> <p>A5. Disminución de la demanda de nuestro servicio gracias a las nuevas tecnologías y servicios online.</p>	<p>FA1. Las empresas asumirán los gastos por el servicio contratado, los colaboradores invertirán su tiempo considerado dentro de su horario laboral, lo último dependerá de la empresa.</p> <p>FA2. Poca competencia en el segmento al cual estamos dirigiendo nuestros servicios.</p> <p>FA3. Puedo expandir mi servicio a otros segmentos.</p> <p>FA4. Potenciar las habilidades blandas en nuestro equipo de trabajo.</p>	<p>DA1. En el caso de tener una ligera sospecha de actos de corrupción o riesgos muy elevados, por diversos motivos, evitaremos prestar el servicio hasta que se demuestre control en la gestión de la empresa.</p> <p>DA2. El crecimiento sin planificación no es sostenible, nuestra orientación y conocimiento ayudará a no correr este riesgo.</p> <p>DA3. Descontrol en el seguimiento de los indicadores de medición de nuestra empresa, nuestros resultados a corto y mediano plazo deben estar perfectamente registrados para medir nuestros avances.</p>

*Nota:* Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México: Pearson Educación.

### 3.6. Estrategias de negocio

De la Matriz FODA se definen las siguientes Estrategias:

**E1:** Dividir el año en 4 trimestres, para medir a corto plazo los resultados

**E2:** Cada trimestre se debe establecer metas cualitativas y cuantitativas retadoras pero alcanzables.

**E3:** Realizar un plan detallado que sea factible y ambicioso, que permita el progreso de la empresa para emprender con mayor facilidad.

**E4:** Diversificar la estrategia de marketing, utilizaremos diversos canales para hacer que la población nos conozca y lograr posicionar nuestra marca en el mercado laboral.

**E5:** Fortalecer periódicamente la cultura organizacional.

**E6:** Establecer reuniones tácticas semanales para revisar avances y corregir observaciones.

**E7:** La capacitación constante y actualizada de nuestro personal, nos mantendrá siempre listos para que podamos cumplir con nuestros objetivos.

## Capítulo 4

### Plan de Marketing

En el Plan de Marketing, se planea realizar estudios o investigación estadística de mercado como encuestas y entrevistas de expertos con el objetivo de hallar el mercado objetivo o meta. El análisis se realiza en Lima Metropolitana considerando empresas representadas por sus directores estratégicos con toma de decisión. Primeramente, se desarrolló entrevistas profundas a expertos del ámbito empresarial en cantidad reducida con el objetivo de obtener patrones de comportamientos, deseos, resultados, quejas, etc. Seguidamente se construyó y desarrollo encuestas enfocadas a clientes potenciales con el fin tener resultados más representativos.

#### 4.1. Análisis de Mercado

El Perú, como ya se evidencio, hace varios años registra un crecimiento económico sostenible que favorece positivamente el desarrollo empresarial para todos los involucrados. El mercado *Wellness* o de Bienestar registra un rápido e importante crecimiento y, aunque en el Perú es relativamente nuevo, muestra grandes proyecciones respecto a las tendencias de los usuarios en búsqueda de prácticas que les permitan experimentar balance laboral y personal, así como equilibrio en cuerpo, mente y espíritu a través de la atención, positividad, relajación etc.

Por otro lado, a nivel corporativo cada vez es más importante para muchas grandes empresas optimizar el cuidado de la salud de sus colaboradores como herramienta de gestión implementando buenas e innovadoras prácticas para generar cambios en su cultura organizacional a través de sus programas de bienestar laboral siendo reconocidas como

organizaciones saludables muy enfocadas en su reputación en Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo, Gestión y Retención del talento humano.

Todos estos factores abren nuevas oportunidades de negocio. Tomando en cuenta estas grandes posibilidades, se procedió a identificar y analizar el potencial ámbito empresarial en Lima Metropolitana que pueden demandar nuestros servicios y se segmentó desde varios puntos de vista, como la ubicación geográfica, el nivel empresarial, el rubro, entre otros.

#### **4.1.1. Diseño de la investigación de mercado**

La investigación consta de dos fases iniciando con lo general y terminando en lo específico, como explica a continuación:

- 1º Etapa - Investigación Exploratoria. Se procedió a recopilar y analizar información principalmente de fuentes secundarias, como boletines, textos, blogs, opiniones, tesis, etc., principalmente del servicio a ofertar y del potencial mercado. Cabe mencionar que también se participó en sesiones experimentales de yoga y *mindfulness* enfocadas al público en general, esto para conocer el servicio en general (Apéndice A).

Enfocándonos estrictamente en la parte principal de la investigación exploratoria se desarrollaron entrevistas profundas o conversaciones amigables con expertos de diferentes rubros en el ámbito empresarial. Los expertos tienen como principal característica una experiencia de 10 años en el

sector empresarial, siendo director general de su propia empresa o ejerciendo altos cargos gerenciales en empresas con desarrollo y éxito comprobado. Se desarrollaron un total de seis entrevistas a expertos.

- 2º Etapa – Investigación Cuantitativa de Tipo Descriptiva. En base a la diagnosis de la información de fuentes secundarias y las entrevistas a expertos desarrolladas, se elaboró una encuesta aplicando la metodología del cuestionario de opinión como fuente de información primaria (Apéndice B).

#### 4.1.2. Muestra

El marco muestral se ha basado en la Cartografía de Lima Metropolitana con respecto a su estructura empresarial de acuerdo a la información del INEI.

Los encuestados fueron trabajadores líderes de las empresas segmentadas, quienes desempeñan puestos gerenciales que puedan decidir tomar el servicio. Se desarrollaron un total de 147 encuestas, algunas de manera presencial y otras online. En cuanto a la adecuada estimación se debe tener cuidado con la cantidad necesaria de encuestas por tipo según la tabla 19.

Tabla 19

*Numero de Encuestas según Tamaño Empresarial*

Tamaño Empresarial	# de Empresas Segmentada	# de Encuestas Necesarias	%
Grandes y Medianas Empresas	6,193	174	100.00
Total	6,193	174	100.00

*Nota.* En base a “Estructura Empresarial de Lima Metropolitana”, INEI, 2015-2016.

### 4.1.3. Plan de muestreo

**Población objetivo.** El público objetivo se ha delimitado utilizando los siguientes criterios:

- **Elemento.** Son las grandes y medianas empresas representadas a través de sus líderes empresariales. Hombres y mujeres que desarrollan funciones estratégicas de liderazgo en diferentes áreas de negocio y con capacidad de decisión.
- **Unidad de muestreo.** Personas líderes que trabajan dentro del área de influencia del sector empresarial privado, que a su vez representan a sus empresas u organizaciones.
- **Extensión.** El área geográfica se ubica en Lima Metropolitana en cuyos distritos se concentran en su mayoría las medianas y grandes empresas del país.
- **Tiempo.** Se estimó en base a ensayos efectuados que el desarrollo del cuestionario debería durar entre 5 a 8 minutos.
- **Tipo de muestreo.** Aleatorio sistemático probabilístico, de manera virtual a un grupo identificado de personas.

#### 4.1.4. Composición y tamaño de la muestra

La muestra se aplica a un número de personas (representantes de empresas) por medio de una encuesta, las mismas que responden a los objetivos específicos en la investigación.

Para la obtención del tamaño de la muestra (n) aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N=Población o Universo Finito = 6,193.00

k = Variable normalizada (del nivel de confianza) = 1,96

p = Probabilidad de éxito= 0,5

q = Probabilidad de fracaso = 1-p = 0,5

e = Margen de error =  $\pm 8\%$  = 0,08

El tamaño de la muestra (N) de acuerdo a la fórmula resulta igual a 147 encuestas. La fórmula se aplicó tomando en cuenta un margen de error de 8%, el nivel de confianza de 95%, con la probabilidad de éxito del 50% y la probabilidad de fracaso de 50%.

El tema que se investiga es de ciencias sociales. Las ciencias sociales son inexactas, no precisas, por lo tanto, el margen de error no es tan relevante porque lo que se trata es de



conocer a las personas, puntos de vista y posiciones. En consecuencia, los resultados tenderán a agruparse en torno a ideas o mostrarán los principales sentidos de opinión, que son válidos para nuestra investigación.

#### **4.1.5. Objetivos de la Investigación**

##### **Objetivo General**

Determinar el grado de interés de las empresas de implementar prácticas como yoga y *mindfulness* en el programa de beneficios laborales para sus colaboradores.

##### **Objetivos específicos**

- Conocer qué factores determinan la elección de los beneficios contenidos en los programas y planes de bienestar de las empresas.
- Determinar los principales factores de riesgo psicosocial en las empresas respecto al equilibrio laboral y personal.
- Determinar si las empresas cuentan o aplican estrategias y herramientas para la gestión del bienestar y salud de sus colaboradores.
- Medir el grado de conocimiento y aceptación de prácticas como yoga y *mindfulness* en la búsqueda de equilibrio cuerpo, mente, espíritu.
- Determinar el interés de las empresas y sus líderes en ser reconocidas como organizaciones saludables por sus propios colaboradores y *skateholders*.

#### 4.1.6. Resultados de la investigación

*Investigación Cualitativa:* entrevistas en profundidad (Apéndice A).

El objetivo de las preguntas formuladas en las entrevistas fue conocer el punto de vista de los Líderes sobre la importancia de mantener una estabilidad emocional y física óptima en los colaboradores que componen los equipos de trabajo en las empresas.

Para ello se entrevistaron a Líderes de grandes empresas como Nestlé, BCP, Interbank, Scotiabank, Primax, las mismas que se ubican en posiciones expectantes en los resultados de rankings definidos por Merco, monitor empresarial de referencia internacional que mide el manejo de Reputación Corporativa, basado en el comportamiento ético en la Responsabilidad Social Corporativa, Gestión y Retención del Talento de las Empresas incluyendo MERCO Perú (MERCO, 2019) así como *Great Place to Work* (Great Place to Work, 2019), instituciones privadas internacionales cuyo propósito es ayudar e impulsar a las organizaciones a convertirse en excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas de trabajo seguras y confiables.

Sobre las respuestas obtenidas se puede concluir:

- Entre las acciones más importantes que los Líderes consideran necesarias que la empresa debe fortalecer para fomentar un buen ambiente y clima laboral se encuentra la comunicación, escuchar e involucrar a los colaboradores, asegurarse de que los beneficios lleguen y se apliquen al 100% de los empleados (todas las sedes).

- Sobre los factores organizacionales más resaltantes que impactan en la salud de sus colaboradores generando enfermedades y riesgos laborales psicosociales se señala el stress como principal desencadenante, así como la sobrecarga laboral y el presentismo (asistir a trabajar en malas condiciones de salud). Esto obedece a la presión laboral por lograr los niveles de productividad y objetivos propuestos y la falta de tiempo o permisos para enfocarse en temas de salud.
- Sobre qué estrategias o cuales son las herramientas que su empresa aplica para evaluar, prevenir y gestionar los riesgos psicosociales y enfermedades laborales las organizaciones desarrollan competencias internas con “premios” que incluyen el acceso a membresías periódicas a gimnasios, asesoría nutricional o programas cortos de bienestar y salud los mismos que no llegan a todos los colaboradores o no pueden ser utilizados de una manera efectiva por la falta de tiempo y permisos sobre todo en las áreas comerciales que son las que mayor impacto sufren.
- Respecto a la conformidad con los programas y tipos de actividades que contempla el programa de beneficios de la empresa, si bien la mayoría se encuentra expectante a nuevos planes y propuestas innovadoras como motivación para los colaboradores, otros manifiestan no estar de acuerdo por la falta de acceso a los mismos o no ser efectivos en la gestión del estrés diario.

- La mayoría de los líderes no ha experimentado una práctica de yoga o *mindfulness* pero, por las referencias de estas prácticas sobre los beneficios a nivel físico, emocional y mental, las consideran como una excelente alternativa y se muestran abiertos a considerarlas como herramientas interesantes e innovadoras para la gestión del bienestar y salud de los colaboradores.
- Todos se muestran dispuestos a experimentar estas prácticas y sugieren que se aplique a toda la Organización si bien se podría considerar una mayor incidencia en áreas comerciales y de ventas cuyas labores están sujetas al logro de metas y atención directa al cliente.
- Sobre las oportunidades y debilidades del servicio consideran que es una propuesta innovadora, con muchos beneficios que impactan en la salud física y emocional de los trabajadores, así como el rendimiento y clima laboral. Sobre las debilidades consideran el tiempo disponible de los trabajadores, espacios y horarios con la salvedad de que estos se podrían adecuar.
- La mayoría establece una frecuencia mínima de 3 veces por semana de práctica para experimentar los beneficios y un pago promedio de S/35 por clase o un pago corporativo acordado previamente con la empresa y de acuerdo al diseño del servicio con una renovación trimestral del contrato.

***Investigación Cuantitativa:*** encuestas individuales (Apéndice B).

Las preguntas estructuradas en el cuestionario buscan responder a interrogantes como:

- 1.- ¿Contribuye el concepto de organización saludable en el logro de las estrategias de gestión de las empresas?
- 2.- ¿Qué tipo de beneficios consideran los programas de bienestar laboral?
- 3.- ¿Cómo puede una empresa convertirse en una organización saludable?
- 4.- ¿El bienestar y salud del capital humano es prioridad para las empresas?

Para ello se formularon 13 preguntas cuyas respuestas, en su mayoría, se sujetaron a la valoración de la escala de Likert, la cual que permite valorar actitudes y grados de conformidad del encuestado.

Sobre las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

- Un alto porcentaje de empresas consideran que invertir en beneficios corporativos si es imprescindible para atraer y retener talento.
- Si bien las empresas contemplan beneficios o compensaciones no económicas para sus colaboradores, estas se enfocan en mayor porcentaje en actividades de distracción, ocio o descanso registrando en bajo porcentaje prácticas como yoga o meditación.

- Un alto porcentaje consideraría como prioridad desarrollar programas para gestionar el Bienestar y la Salud buscando lograr un balance físico y mental en sus colaboradores, así como ser reconocidas como organizaciones saludables.
- Más del 53% del mercado objetivo no tiene conocimiento sobre el *Wellness* corporativo.
- Casi la mitad del mercado objetivo consultado no tiene conocimiento sobre prácticas de yoga y *mindfulness* como herramientas para el logro de equilibrio y balance físico, mental y espiritual.
- El clima laboral, presentismo (asistir al trabajo sin estar bien), rotación de personal y ausentismo en altos porcentajes son, en ese orden, los principales motivos que impactan negativamente en los niveles de productividad y rendimiento de los colaboradores.
- La sobrecarga y ritmo de trabajo, la falta de equilibrio entre la vida laboral y familiar, relaciones interpersonales y la cultura organizacional que se aplica en las empresas son consignadas en valores de hasta el 124% como los factores más relevantes que impactan en la salud de los colaboradores.

Cuestionario de preguntas con el resumen de los resultados obtenidos (Apéndice C).

#### **4.1.7. Mercado meta y segmentación del mercado**

La meta que se ha planificado para nuestro proyecto es el 6.63% del mercado efectivo en concordancia con la segmentación de las empresas en el “bienestar en el trabajo”, debido a que en una primera fase el enfoque es hacer conocida la marca y adicionalmente porque los resultados favorables para las empresas se podrán evidenciar en mediano a largo plazo.

Para desarrollar la segmentación se tomó los siguientes criterios:

- **Según el Tamaño Empresarial**

Perú toma una clasificación bastante similar la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), en la cual se cuenta con cuatro tipos de empresa: las microempresas con de 1 a 10 empleados o colaboradores, las pequeñas empresas de 11 a 50 empleados o colaboradores, las medianas empresas de 51 a 250 empleados o colaboradores y las grandes empresas que superan los 250 empleados o colaboradores.

En base a los estudios e investigación realizada, los servicios corporativos de Yoga & Wellness SAC, se impartirán a distintas áreas o unidades de negocio considerando al público objetivo en grandes empresas en el sector privado.

Tabla 20

*Lima Metropolitana: Numero de Empresas, según Tamaño Empresarial, 2015 - 2016*

Segmento empresarial	2015	2016		Var % 2016/15
		Absoluto	Porcentaje	
Total	961 240	993 719	100,0	3,4
Microempresa	896 249	926 775	93,2	3,4
Pequeña empresa	54 819	56 325	5,7	2,7
Gran y mediana empresa	9 207	9 621	1,0	4,5
Administración pública	965	998	0,1	3,4

*Nota.* “Estructura Empresarial de Lima Metropolitana”, Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos, 2015-2016.

A partir de la tabla 20, nuestra población se reduce a 9,621 entre medianas y grandes empresas enfocándonos en el sector privado estrictamente.

- **Según la Ubicación Geográfica**

Lima Metropolitana actualmente posee 50 distritos que han sido agrupados en cinco grandes áreas considerando similares patrones empresariales en cada una de ellas.





*Figura 5.* Lima Metropolitana.

Tomado de “Una mirada a Lima Metropolitana”, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima, Setiembre 2014.

Como es entendible, no todas las áreas de Lima Metropolitana poseen el mismo dinamismo empresarial, Lima Centro agrupa la mayor cantidad de empresas en su ámbito geográfico, muchas de ellas poseen sus plantas de operaciones en otros distritos o fuera de

Lima pero la actividades empresariales o sedes directivas se concentran en Lima Centro representando el 38.70% de todas las empresas y si nos enfocamos únicamente en medianas y grandes empresas, Lima Centro concentra el 64.37% del total de estas.

Tabla 21

*Lima Metropolitana: Numero de Empresas por Tamaño, según Área Interdistrital, 2016*

Área interdistrital	Total		Segmento empresarial							
			Microempresa		Pequeña empresa		Gran y mediana empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	993 719	100,0	926 775	100,0	56 325	100,0	9 621	100,0	998	100,0
Lima Norte	206 740	20,8	198 671	21,4	7 414	13,2	610	6,4	45	4,5
Lima Centro	384 859	38,7	346 885	37,4	31 098	55,2	6 193	64,4	683	68,5
Lima Este	199 377	20,1	187 324	20,2	10 323	18,3	1 601	16,6	129	12,9
Lima Sur	130 946	13,2	125 503	13,6	4 649	8,3	724	7,5	70	7,0
Provincia Constitucional del Callao	71 797	7,2	68 392	7,4	2 841	5,0	493	5,1	71	7,1

*Nota.* “Estructura Empresarial de Lima Metropolitana”, Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos, 2015-2016.

A partir de la tabla 21, tomando como otro segmento Lima Centro, nuestra población se reduce a 6,193 entre medianas y grandes empresas enfocándonos en el sector privado estrictamente.

- **Según la Valoración de las Empresas en el Bienestar en el Trabajo**

Según señala una encuesta del portal Aptitus (Zegarra, 2019) “El 54% de las compañías buscan que sus empleados logren una vida más saludable”, ya que se ha comprobado la mejora en el rendimiento profesional y consecuentemente se incrementa la productividad y los estándares de calidad en la empresa.

A partir de la encuesta antes mencionada, tomando en cuenta la búsqueda o valoración de las empresas en tener empleados en buen estado físico y mental, y adicionalmente en concordancia con los resultados de la pregunta 1 de nuestra encuesta exploratoria, nuestra población se reduce a 3,345 empresas enfocándonos en el sector privado estrictamente.

- **Según el Sector Empresarial**

En base a los resultados 2018 presentados por MERCO (MERCO, 2019), uno de los monitores referenciales de evaluación reputacional empresarial de la región, se hace el siguiente análisis.

Actualmente este monitor realiza ocho diferentes tipos de evaluación basado en metodologías multi *stakeholder*, presentando como resultados rankings de las 100 mejores empresas según el tipo de evaluación. Para esta investigación se tomó como referencia dos enfoques, primero Responsabilidad y Gobierno Corporativo y segundo Retención del Talento. Estos enfoques son importantes porque principalmente se dedican a acciones que desarrollan las empresas al interior de sus organizaciones para buscar el bienestar de las mismas.

En las tablas 22 y 23 se muestra el reparto por sectores empresariales de las 20 primeras empresas que encabezan los rankings tanto de Responsabilidad y Gobierno Corporativo y Retención del Talento.

Tabla 22

*Reparto por Sector - 20 Primeras Empresas en Responsabilidad y Gobierno Corporativo*

Sector Empresarial	Número de Empresas	%
Bancario	4	20%
Educación	4	20%
Aseo, Cosmética y Perfumería	3	15%
Seguros	2	10%
Bebidas	1	5%
Industrial	1	5%
Alimentación	1	5%
Petroleras, Medios de Comunicación, Tecnológico y Gastronomía.	4	20%
Total	20	100.00

*Nota.* Elaboración propia. En base a “Resultados Merco Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo Perú 2018”, MERCOSUR, Feb-2019.

Tabla 23

*Reparto por Sector - 20 Primeras Empresas en Retención del Talento*

Sector Empresarial	Número de Empresas	%
Bancario	4	20%
Aseo, Cosmética y Perfumería	4	20%
Bebidas	2	10%
Alimentación	2	10%
Seguros	2	10%
Minero	1	5%
Industrial	1	5%
Transporte Aéreo, Telecomunicaciones, Educación y Petroleras.	4	20%
Total	20	100%

*Nota.* Elaboración propia. En base a “Resultados Merco Retención del Talento Perú 2018”, MERCOSUR, Feb-2019.

Si hacemos un cruce de información entre las tablas 22 y 23, claramente podemos indicar que los sectores: Bancario, Educación, Aseo, Cosmética y Perfumería son los que más

se preocupan por el bienestar al interior de su organización y están seguidos por el rubro de Seguros, Bebidas y Alimentación. Por lo tanto, al inicio de nuestra operación deberíamos enfocarnos en estos principales rubros que consideran valioso el bienestar del empleado y posteriormente incursionar en los demás.

Tabla 24

*Reparto por Sector - 100 Primeras Empresas con Mejor Reputación Corporativa*

Sector Empresarial	%
Alimentación	5%
Aseo, Cosmética y Perfumería	6%
Bancario	6%
Bebidas	6%
Educación	7%
Seguros	3%
Resto de Sectores	67%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia. En base a “Resultados Merco Empresas con Mejor Reputación Corporativa Perú 2018”, MERCO, Feb-2019.

En la tabla 24, se muestra el reparto por sector de la evaluación que engloba el total de enfoques de evaluación, a partir de esta información se toman los valores de los principales sectores preocupados por el bienestar de su organización, que fueron identificados en párrafos anteriores, es decir, Bancario, Educación, Aseo, Cosmética y Perfumería, Bebidas, Alimentación y Seguros; que juntos representan un 33% del total de las mejores empresas.

A partir del análisis anterior, tomando en cuenta los rankings de uno de los más importantes monitores empresariales de la región, nuestra población se reduce a un 33% o en cifras a 1104 empresas del sector Bancario, Educación, Aseo, Cosmética y Perfumería, Bebidas, Alimentación y Seguros.

#### **4.1.8. Estimación de la demanda**

De acuerdo a la segmentación desarrollada se va a identificar cada demanda hasta obtener mercado meta u objetivo.

##### **Mercado Potencial**

Nuestro mercado potencial abarca la totalidad de las medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana, que hace un total de 9,621 empresas.

##### **Mercado Disponible**

Nuestro mercado disponible principalmente se define como empresas que se encuentra dentro de nuestra área geográfica de operación, es decir en Lima Centro, y a su vez pueden valorar el bienestar en el trabajo. Con lo cual el mercado se reduce a un total de 3,345 empresas.

##### **Mercado Efectivo**

Nuestro mercado efectivo se enfoca principalmente en los sectores empresariales que podrían mostrar mayor interés en nuestro servicio de acuerdo a los monitores empresariales de la región. Con lo cual el mercado se reduce a un total de 1104 empresas.

##### **Mercado Objetivo o Meta**

Para definir nuestro mercado meta se desarrolla un análisis a partir de nuestras investigaciones tanto cualitativa y cuantitativamente.

Aunque se tiene claramente definido los sectores y la cantidad de empresas como mercado efectivo, sabes que no todas tienen a las prácticas de yoga y *mindfulness* como primera opción. Es así que a partir de los resultados de nuestra encuesta se toman valores que se mencionan a continuación:

- De la pregunta 2 se indica que 30,8% de los encuestados manifiesta que dentro de su organización existen políticas que contemplan beneficios laborales.
- De la pregunta 3 se indica que 33,6% de los encuestados manifiesta que su opinión es importante o se considera para la implementación de beneficios sociales y otros planes.
- De la pregunta 10 se indica que existen gran prioridad en el bienestar y la salud al momento de tenerlo como elección, 89.7% tomaría como elección junto con otras dos opciones.
- De la pregunta 12 se indica que de las empresas que fomentan el cuidado de la salud y bienestar laboral con programas adecuados, sólo el 19.9% piensa en prácticas de Yoga y Meditación en adición a otras dos opciones más, es decir siendo estrictamente equitativos correspondería a un 6.63% del total.

Siendo nuestra investigación respaldada por sus resultados, y tomando como principal valor el dato obtenido a partir de la pregunta 12, asumimos un 6.63% de mercado efectivo como mercado meta, es decir, 73 empresas de la segmentación desarrollada.

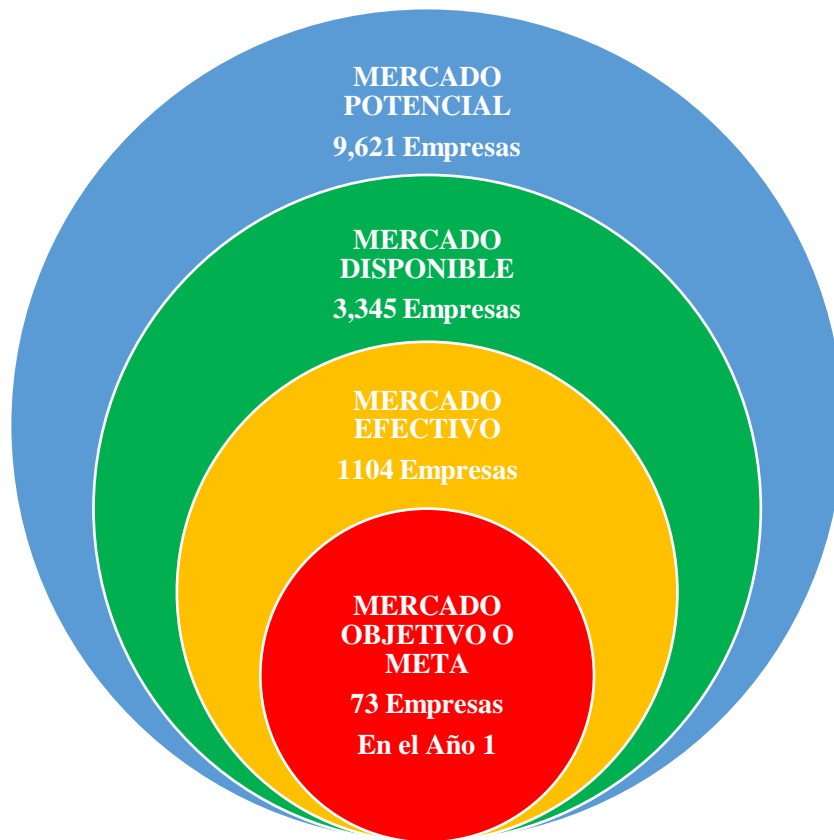


Figura 6. Estimación de Mercado.

### **Estimación de la demanda a Futuro**

Yoga & Wellness SAC, busca como clientes a las empresas y organizaciones centradas en el capital humano para las cuales es importante alinear los objetivos de productividad de la empresa con los de bienestar laboral y salud de sus colaboradores, gestión por la cual son o pueden llegar a ser reconocidas como organizaciones saludables o excelentes lugares para trabajar.

Tomando en cuenta nuestros objetivos a mediano y corto plazo y planteando un escenario conservador se decidió tomar como tasa de crecimiento anual para nuestro negocio,



el valor proyectado dentro de *Global Wellnes Institute* a través del *Global Wellnes Economy Monitor* de Octubre del 2018. Como se puede apreciar en la tabla 25, la tasa de crecimiento para Bienestar en el Trabajo “*Workplace Wellness*” es de 6.7%, proyectado del 2017 al 2022.

Tabla 25

*Proyecciones de Crecimiento del Sector de Bienestar “Wellness”, 2017 - 2022*

	Projected Market Size (US\$ billions)		Projected Average Annual Growth Rate
	2017	2022	2017-2022
Wellness Real Estate	\$134.3	\$197.4	8.0%
Workplace Wellness	\$47.5	\$65.6	6.7%
Wellness Tourism	\$639.4	\$919.4	7.5%
Spa Facilities	\$93.6	\$127.6	6.4%
Thermal/Mineral Springs	\$56.2	\$77.1	6.5%

*Nota. “Global Wellness Economy Monitor”, Global Wellness Institute, October 2018.*

Finalmente, asumido como tasa de crecimiento anual del 6.7%, en la tabla 26 se indica la demanda proyectada para los cinco años de operación.

Tabla 26

*Estimación de la Demanda del 2020 al 2024*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Empresas	73	77	82	87	92

## 4.2. Investigación del Consumidor

### 4.2.1. Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan



Figura 7. Síndrome Burnout: causas y consecuencias.  
Tomado de "Nuturiatria", [www.naturiatría.com](http://www.naturiatría.com).

En tiempos en que el estrés laboral o síndrome de Burnout se ha convertido en uno de los problemas principales para la salud física y psicológica de los trabajadores y dentro del marco y exigencias de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo del Perú, es necesario para las empresas revisar los factores organizacionales más relevantes que impactan en la salud de los colaboradores generando enfermedades laborales y riesgos psicosociales e implementar estrategias y buscar herramientas para convertirse en organizaciones saludables que eleven la calidad de vida de los trabajadores o colaboradores y de sus familias.

Yoga y *mindfulness* corporativo busca convertirse en una alternativa para la gestión de Organizaciones modernas y equilibradas interesadas en mejorar y mantener el Bienestar y la Salud de sus colaboradores a través de la búsqueda de equilibrio y balance en mente, cuerpo y espíritu siendo el yoga y *mindfulness* una de las prácticas más utilizadas al generar espacios de relax y tener impacto directo en el bienestar y eficiencia de los colaboradores a través de herramientas sencillas y útiles de gestión del estrés mitigando las principales consecuencias de estos factores como:

- ✓ Licencias médicas.
- ✓ Estrés, ansiedad o depresión.
- ✓ Renuncias.
- ✓ Ausentismo, y/o presentismo laboral.
- ✓ Alta rotación de personal.

Las empresas deben considerar líneas de carrera que permitan el desarrollo y crecimiento profesional y personal, contando con salarios adecuados. Igual de importante es el liderazgo en la gestión de un Plan de Beneficios con enfoque en las personas tanto de manera individual y como equipo siendo la empresa responsable de la salud física y emocional de los trabajadores.

El programa está enfocado en ayudar a los colaboradores de las organizaciones a mejorar su calidad de vida dentro y fuera de sus ambientes laborales. A nivel emocional se

trabaja la motivación, el asertividad y el compromiso y a nivel físico la flexibilidad y la fortaleza física.

La práctica de yoga desde el *mindfulness* (atención plena) permite a las personas reconectarse con su verdadera esencia. Esta conexión corporal, respiratoria y energética ayuda a restablecer el equilibrio a nivel físico, energético, emocional, mental y espiritual.

Como consecuencia, la persona que practica Yoga y Meditación muestra mejores funciones ejecutivas, con pensamiento más resuelto y toma de decisiones más claras.

#### Beneficios físicos:

- En general, el cuerpo tiene mayor vitalidad, libera toxinas, recupera su capacidad de autocuración, está más fuerte ante enfermedades y estímulos externos y funciona de una forma óptima en todos sus elementos.
- La práctica de yoga aumenta la flexibilidad del cuerpo en articulaciones y músculos. El yoga nos hace más flexibles, alertas, vitales y ágiles.
- Trabaja los músculos y moldea el cuerpo aumentando la fortaleza física.
- Estimula los procesos anabólicos y metabólicos mejorando la circulación de energía y oxigenando el cuerpo, lo cual funciona como una medicina preventiva.
- Disminuye el dolor asociado a ciertas condiciones físicas, al incrementare la producción de endorfinas, la relajación y la disminución de la inflamación.

- Al funcionar como una medicina holística y sanadora en enfermedades crónicas. Hay estudios que sugieren una mejoría en diagnósticos como artritis, arterioesclerosis, fatiga crónica, asma y várices.
- A través de ejercicios de pranayamas aprendemos a respirar mejor renovando el oxígeno lo cual incrementa nuestra energía, la salud en nuestros órganos y logrando calma interior.
- Estos ejercicios físico mentales mantienen la columna vertebral joven, la postura recta, y evita el deterioro de los discos, a través de la irrigación sanguínea y la flexibilidad.
- Ayuda a disminuir el envejecimiento: a través de la salud de la columna vertebral, evitando el estrés, contrarrestando los procesos catabólicos de deterioro de las células ayudando a limpiar el cuerpo de toxinas que producen un envejecimiento artificial del cuerpo, y manteniendo las partes del cuerpo lubricadas y limpias.
- Los órganos internos del cuerpo son estimulados a través de ejercicios específicos. Uno de sus efectos más notorios es en el sistema endocrino y neurológico.
- Trabaja el sistema inmunológico, el sistema digestivo, el sistema respiratorio.

- Puede disminuir los riesgos cardiovasculares como la presión sanguínea elevada, los niveles de azúcar y colesterol en la sangre, y puede elevar la producción de antioxidantes.
- Las posturas trabajan los diferentes chakras (centros energéticos), que se relacionan con el cuerpo físico y diferentes aspectos de nuestro ser.
- Mejora la vida sexual: aumenta las hormonas sexuales y genera estímulos mentales asociados a la excitación sexual, además de favorecer la satisfacción en las relaciones de pareja en todo sentido.
- La práctica de yoga y meditación nos enseña a canalizar la energía evitando desperdiciarla en tensiones innecesarias lo cual ayuda con los síntomas de fatiga ya que nos hace sentir menos cansados debido al stress que provocan las presiones y los ritmos propios de la vida empresarial.
- A través del alineamiento ayudan a mejorar y corregir la postura, disminuyendo sus consecuencias como los dolores de espalda.
- Las personas experimentan un incremento del bienestar en general

#### Beneficios mentales:

- Una práctica de yoga meditativa y consciente calma la mente y la hace más aguda, haciendo que estemos emocionalmente y mentalmente más estables y

fuertes. Se recomienda que la práctica de yoga se complemente con una práctica regular de meditación como hábito.

- Puede ayudar a combatir la depresión y a dar un sentido de propósito.
- Calma la respuesta *fight or flight* del sistema nervioso simpático, disminuyendo el temor o la ira.
- Nos hace más resilientes al afrontar la adversidad. Ayuda a manejar la ansiedad, resistencia al estrés además de despejar la mente y traer la atención al momento presente haciendo la visión más clara.
- Facilita el enfoque y la concentración elevando las capacidades intelectuales, además de proporcionar un mejor descanso.
- Da claridad mental y facilita la toma de decisiones.
- Contribuye a un pensamiento positivo, a la relación armoniosa con el entorno y al entusiasmo por la vida.
- Nos lleva a mejorar la relación y aceptación con nuestro ser físico aumenta la capacidad de creer en nosotros mismos afianzando la autoestima.
- Mejora las capacidades cognitivas, creativas y la claridad facilitando la toma de decisiones.
- Potencia la productividad.

- La práctica de yoga y meditación permite liberar tensiones y centrar la mente fortaleciendo el espíritu.

En la Organización:

- Colaboradores motivados.
- Clima laboral positivo.
- Incremento de los niveles de compromiso del colaborador con la organización.
- Mayor eficacia en la resolución de las responsabilidades asignadas.
- Incremento de los niveles de concentración, creatividad y productividad.
- Mejora en la disponibilidad de atención al cliente.
- Mejora en la gestión de liderazgo de los líderes que participan del programa.
- Satisfacción laboral.
- Mejora de indicadores organizacionales.
- Impacto en la rentabilidad y valoración de la imagen de la empresa a nivel interno y externo.
- Posicionamiento en rankings de gestión empresarial, reconocimiento como organizaciones saludables y excelentes lugares para trabajar como Merco y *Great Place to Work*.



#### 4.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor

Según Philip Kotler, el proceso de decisión de compra se realiza en cinco etapas, como se indica en la Figura 8:

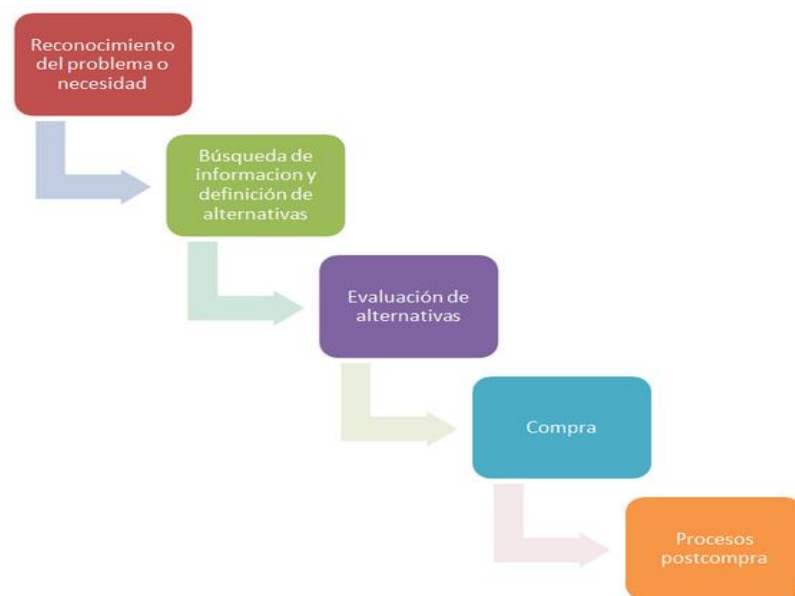


Figura 8. Proceso de decisión de compra del consumidor.  
Tomado de [www.territoriomarketing.es](http://www.territoriomarketing.es)

**1º. Reconocer la necesidad:** Previo conocimiento y análisis de las necesidades y requerimientos de la organización, yoga y *mindfulness* corporativo busca brindar sus servicios a través de una propuesta de estrategias y herramientas de gestión que permitan cultivar y desarrollar un estado óptimo a nivel físico, mental y emocional de sus colaboradores diseñando un plan alineado a los objetivos propuestos, el mismo que será entregado a la Organización para su estudio y revisión con el fin de presentar una propuesta final que satisfaga sus necesidades.

Debe haber un enfoque en las necesidades que estimulan la solicitud de los servicios a través de la escucha activa sobre los requerimientos de los colaboradores y en el estímulo externo respaldado en el diseño de los servicios disponibles y publicidad presentada.

**2°. Buscar información:** Análisis de la propuesta por parte de la Organización, búsqueda de mayor información a través de otras fuentes, herramientas o referencias.

**3°. Evaluar las alternativas:** Comparación de la propuesta respecto al mercado y a la competencia. Análisis costo-beneficio respecto a los servicios.

Es importante posicionar la percepción de la marca con enfoque en servicios corporativos considerando que la competencia ofrece servicios similares como alternativa al *core* de su negocio que se desarrolla principalmente en sus estudios y de manera individual en prácticas rutinarias.

**4°. Decisión de compra:** Consideración de los requerimientos de los colaboradores y las necesidades de la empresa. Opiniones de jefaturas o áreas involucradas con poder de decisión sobre los programas y presupuestos asignados para estos conceptos.

**5°. Comportamiento post-compra:** Aplicación de herramientas de medición sobre la satisfacción o insatisfacción de los servicios.

Es importante desarrollar los servicios buscando exceder las expectativas de los practicantes con el fin de generar lealtad a la marca y consideración de la prestación del servicio de forma permanente y/o futura.

#### **4.2.3. Factores que influyen en la conducta del consumidor**

El bienestar es un valor que está en tendencia. La búsqueda de bienestar ha pasado del ámbito personal al ámbito laboral. Los nuevos patrones de conducta reflejan factores sociológicos, demográficos, psicográficos y pictográficos resaltando las actitudes.

Muchos sucesos ante las crisis económicas en las que las reacciones de los trabajadores han incluido suicidios señalando sus trabajos como causa de sus decisiones, reclaman medidas de prevención de riesgos psicosociales.

Las nuevas tendencias sobre la importancia de organizaciones saludables, ponen foco sobre los beneficios de actividades innovadoras como la práctica de yoga y *mindfulness* que promuevan el bienestar y la salud por lo cual las empresas han empezado a considerar como una prioridad establecer planes de esta índole en sus valores corporativos y política de Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa y/o Prevención de Riesgos Laborales. Sin embargo, aún hay mucho que gestionar al respecto sobre una toma de conciencia a nivel corporativo, sobre todo en el Perú donde estos factores tienen más influencia a nivel individual.

El Bienestar es hoy una estrategia para conseguir mejores resultados. Las empresas necesitan ser reconocidas como organizaciones saludables por sus colaboradores y la

comunidad. Se estima que el talento joven simbolizará el 75% de la fuerza laboral para el 2030. Ellos consideran como prioridad los programas de salud y bienestar, así como de Responsabilidad Social y afinidad con la cultura y valores de las empresas para optar ser parte de ellas.

Yoga y meditación son disciplinas que están tomando relevancia en nuestra sociedad. Cada vez más estudios y gimnasios ofrecen prácticas o actividades que integren “cuerpo y mente” proyectándose al ámbito laboral. Para las empresas significa una mejora en el clima laboral y productividad de sus colaboradores, pero sobre todo establecer lazos de comunicación basados en la preocupación por el bienestar individual y calidad de vida que se traduce en la valoración de la imagen y reputación de la empresa y en el nivel de compromiso de los colaboradores.

#### **4.2.4. Posicionamiento de marca**

La empresa buscare posicionar su marca tomando en cuenta los cambios en los hábitos sociales y culturales en el estilo de vida respecto a nuevos intereses, valores y creencias sobre hábitos y pensamientos saludables que permitan gestionar y conservar la salud de manera integral.

Con este propósito la calidad en el servicio, la comunicación activa de los atributos y la experiencia de los beneficios de prácticas diseñadas a la medida de las necesidades de la organización deberán estar alineadas a los requerimientos respecto a la salud y bienestar de sus colaboradores.

La identidad de marca será construida sobre las preferencias y experiencia del cliente buscando influenciar en sus valores de forma positiva y promover hábitos saludables a nivel físico, mental y emocional como ventaja competitiva.

### **4.3. Mezcla de Marketing**

#### **4.3.1. Estrategia de producto y marca**

Se busca profundizar en un nicho de mercado como es el segmento corporativo en función del comportamiento homogéneo de todas aquellas empresas interesadas en la implementación de estrategias y herramientas para la gestión del bienestar y salud de sus colaboradores y su reconocimiento como organizaciones saludables.

La estrategia se relaciona con la adaptabilidad y flexibilidad de los servicios los mismos que, al estar relacionados al bienestar y la salud, se consumen en cada práctica donde cada colaborador aprenderá y experimentará técnicas de movimiento y meditación para lograr un óptimo estado físico y psicológico que le permita potenciar su desarrollo personal y contribución con su entorno laboral.

La empresa busca a través de su marca y slogan: *Yoga & Wellness SAC*, “Prácticas saludables para las empresas de hoy” relacionados con su visión y valores, enriquecer la experiencia del cliente con la especialización en los servicios que se ofrecen como ventaja competitiva creando una identidad de marca relacionada con la armonía, equilibrio y balance en la salud física, mental, emocional y espiritual de las personas logrando entornos saludables en las organizaciones.

#### **4.3.2. Estrategia de precio: valor en el mercado**

Al existir una oferta de servicios similares se tomará en cuenta el precio promedio del mercado y que el cliente estaría dispuesto a pagar. En el segmento corporativo es importante considerar la valoración que el consumidor finalmente hará sobre costo-beneficio en los resultados de la implementación de estas prácticas y técnicas con el fin de establecer un método de fijación de precios relacionados con la calidad y valor de la naturaleza de los servicios.

#### **4.3.3. Estrategia de distribución y canales**

La estrategia de distribución de los servicios considera un canal directo entre la empresa y el usuario final.

- Los servicios (como producto) se brindan cuando el cliente lo necesita, en las mejores condiciones y en el lugar que lo disponga. Nuestros servicios se distribuyen físicamente a las distintas sedes de la empresa adecuándose a los espacios físicos y horarios previa coordinación con la organización.  
Contaremos con un vehículo propio para la movilidad y transporte seguro, garantizan puntualidad e implementos.
- Se contará con instalaciones físicas de contacto para coordinar visitas corporativas y brindar información directamente al público objetivo y mercado potencial, así como resolver cualquier duda, consulta y/o necesidad que requiera ser atendida.

- En estas instalaciones se cuenta con el espacio para el desarrollo de las prácticas a requerimiento del cliente de ser el caso y/o atender a los colaboradores interesados en profundizar en su práctica, una mayor constancia en la asistencia o formato de fin de semana de acuerdo al área y horario de desempeño en la empresa.
- Para la ubicación del estudio de yoga se ha considerado el distrito de Miraflores por su cercanía al lugar de concentración con el centro empresarial de Lima y estudios de yoga o gimnasios.
- Página web: Se diseñará con información completa sobre quiénes somos, detalle de nuestros servicios, horarios, perfil de profesores, talleres, FAQ preguntas frecuentes etc. con canales disponibles las 24hrs. Para que la página sea eficiente se considerará posicionamiento SEO en su diseño.
- Redes Sociales: Facebook, Instagram, manejo de grupo social en internet para publicar anuncios, actividades y eventos relacionados. Es importante mantener activas estas redes con el fin de vincularla al posicionamiento de la página web e interactuar con los clientes con el fin de fidelizar su preferencia.
- También es importante anunciar o publicar artículos informativos en revistas especializadas o boletines internos de las organizaciones, así como asistir a exposiciones, workshops y ferias del sector.

#### **4.3.4. Estrategia de comunicación integral**

La estrategia de comunicación integral busca transmitir un mismo mensaje que permita el posicionamiento y valor diferencial de la marca. Las necesidades de búsqueda de equilibrio a través de la relajación y el incremento de enfermedades por causa del estrés han traído consigo el desarrollo de nuevos conceptos y prácticas saludables.

Para lograr una comunicación efectiva de los servicios se debe considerar la mezcla de las diferentes herramientas promocionales:

##### **Visitas corporativas:**

- Yoga & Wellness SAC requiere presentar sus servicios a las grandes y medianas empresas buscando generar conciencia sobre las consecuencias de una falta de gestión de los riesgos psicosociales y sus consecuencias a nivel físico y mental en las personas y despertar el interés por incluir en sus programas de beneficios nuevas herramientas y estrategias de gestión como la práctica de yoga y *mindfulness* cuyos beneficios impacten en los valores y cultura organizacional de las empresas.

##### **La publicidad:**

- Se considerará información impresa (*brochure*, cartas y tarjetas de presentación y folletos) Estos se harán llegar a las organizaciones de nuestro interés para el contacto inicial y dar a conocer nuestros servicios y ventaja competitiva.



- Presencia en redes sociales para coordinaciones y *feedback* directo con los consumidores con el fin de implementar un plan de mejora continua en nuestros servicios.
- Portal *Web* en el cual se implemente la propuesta digital de los servicios ofrecidos con información detallada, referencias de la empresa y enlaces de contacto.
- Coordinar la publicación de promociones, talleres, servicios y beneficios relacionados en publicaciones internas de la empresa o entrega de impresos dentro de las mismas al personal y/o revistas especializadas.

**Promoción de ventas:**

- Se otorgará una clase de demostración gratuita sobre un grupo que requiera gestión de mejora con un informe final que permita que la organización conozca la efectividad de los servicios.
- Plan de Valoración aplicado por única vez para identificar el estado de salud y/o expectativas de los practicantes.
- Descuentos corporativos en servicios y/o prácticas adicionales a solicitud de grupos interesados. Charla y entrega de material sobre nutrición saludable (basada en la aplicación del test de biotipo y nutrición aryuvedica) en el servicio de paquetes anuales.

- Participación en exhibiciones y/o exposiciones en eventos relacionados con temas de programas de beneficios corporativos, bienestar y salud, gestión de riesgos psicosociales y capital humano.

**Relaciones Públicas:**

- La empresa buscará trabajar con las áreas de RR.HH y/o Gestión del Talento y Responsabilidad Corporativa de las Organizaciones como aliados estratégicos para la elección de nuestros servicios.
- Participación en workshops donde se otorgarán charlas sobre temas relacionados con el fin de explicar los motivos y dar a conocer los beneficios de los programas ofrecidos.

Se generarán notas de prensa haciendo uso de publicidad no pagada para posicionar los servicios y exponer temas relacionados a los mismos con el fin de desarrollar y despertar el interés por estas prácticas y/o herramientas para promover el bienestar y la salud en las organizaciones.

**Ventas personales:**

- El inicio de relación con el público objetivo será directo a través coordinaciones telefónicas, correo electrónico y plataformas tecnológicas para lograr visitas corporativas con el fin de exponer los servicios y sus beneficios con el detalle de paquetes básicos o propuesta de diseño de un

programa. El proceso de venta implica el seguimiento de la gestión comercial hasta el cierre de venta.

### **Marketing Digital:**

Las marcas actualmente buscan “escuchar” a los consumidores y diseñan sus productos y marcas de acuerdo a sus preferencias. El nuevo “*Smart Consumer*” se informa y pide opinión a otros consumidores antes de adquirir un producto o servicio. Asimismo, existe el “*Pro consumer*” quien, después de probar los beneficios del producto o servicio deja su opinión en las redes.

El tipo de servicios que ofrecemos otorga relevancia a la “recomendación”, publicidad “boca a boca” por eso es muy importante cuidar la calidad de los mismos, así como establecer una estrategia en medios digitales en el marco de desarrollo de estrategias de publicidad y comercialización adecuándonos a las tendencias del mercado y comportamiento del consumidor.

- Sitio web con posicionamiento SEO con el fin de que los servicios de la empresa se encuentren entre las primeras opciones y/o alternativas de búsqueda.
- Se desarrollarán contenidos de calidad con temas relacionados a los servicios y tendencias en el mercado *Wellness* sobre bienestar y salud.

- Considerar las redes como medios de difusión, *displays* (folletos) y buscadores enfocados en el *engagement* con los clientes potenciales ya que para la toma de servicios y logro de ventas el enfoque será el contacto personal.
- La página web debe contar con diseño optimizado para el uso de *smartphone* ya que el uso de este servicio implica un fuerte nivel de búsqueda y navegación.

#### **Servicio al cliente:**

- Acompañamiento y seguimiento individualizado a los practicantes para asegurar una experiencia positiva de su práctica y la constancia necesaria para el logro y disfrute de los beneficios, así como obtener el *feedback* necesario para la mejora continua de los servicios.
- Agenda telefónica para el seguimiento y coordinaciones respectivas.
- Considerar fechas importantes para los practicantes y la Institución como cumpleaños y aniversarios.
- Servicio de post-venta: Confirmar la satisfacción con el servicio, dar respuesta a las consultas u observaciones de manera oportuna.

#### **4.4. Presupuesto de Marketing**

Principalmente compuesto por impresos y sociales para los cinco años, detallado en la tabla 27.

Tabla 27

*Presupuesto de marketing*

Publicidad	Costo en S/.
Impresos	1,000.00
Calendarios	1,000.00
Merchandising	1,000.00
Redes Sociales	800.00
Página web	950.00
Suscripción Anual Revistas Yoga	250.00
Publicaciones	1,000.00
Total	6,000.00

## Capítulo 5

### Plan de Operaciones

Esta etapa se enfoca en el control de procesos de operación, desde el contacto con el potencial cliente, hasta la conclusión del servicio. Es necesario mencionar que dentro de este flujo existen cadenas logísticas e insumos que juntos permitirán llegar a los objetivos estratégicos del negocio. Adicionalmente, es necesario extraer cuantitativamente todos los costos tanto de inversión como los operativos para poner en marcha la empresa.

“Yoga & Wellness SAC” es una empresa que brinda servicios para el bienestar y mejora del capital humano de una empresa, no es un negocio tradicional dado que los servicios se brindan en las instalaciones de las empresas, tiene una cadena de servicio adaptada al cliente y su operación, puede ser en algunos casos poco ortodoxa, tanto en infraestructura, en implementos, horarios, entre otros.

#### 5.1. Plan Pre-Operativo

El plan pre-operativo se diseñó tomando en cuenta el ciclo previo a la operación, en el cual se desarrollan diferentes gestiones y procesos para operar adecuadamente desde la fecha previa, en la Figura 9 se indica la programación del plan operativo a través de un cuadro Gantt de tiempos, adicionalmente se detallará la actividad programada.

Actividades	2019											2020
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	
Estudio de Mercado	■	■	■									
Estudio de Inversiones y Financiamiento			■	■								
Constitución de la Empresa					■							
Registro de Marca					■							
Permisos y Licencias						■	■					
Contrato de Alquiler del local								■				
Acondicionamiento del local								■	■			
Contrato personal									■	■		
Convenios con las organizaciones									■	■		
Aprobar INDECI										■		
Inicio de Operaciones												■

Figura 9. Programación de Plan Pre-Operativo.

### 1°. Estudio de Mercado

Análisis de mercado definiendo el segmento y midiendo la oferta y la demanda.

### 2°. Estudio de Inversiones y Financiamiento

Se revisará cual es el importe necesario para poner en marcha el negocio, así como evaluar el aporte de los socios y definir el importe y quien califica para el financiamiento, para posteriormente buscar la mejor alternativa en las entidades financieras.

### 3°. Constitución de la Empresa

Se realizará la apertura de una cuenta corriente en el Banco Interbank, realizando el aporte de capital, para poder obtener el comprobante de depósito el cual servirá para completar la documentación que se presenta en la notaría para constituir la empresa.

#### **4°. Registro de Marca**

Una vez que la empresa se encuentra constituida procederemos a registrar la marca en la oficina de signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), obteniendo la autorización por 10 años, renovable al vencimiento.

#### **5°. Permisos y Licencias**

Se gestiona ante la Municipalidad los permisos y licencias de funcionamiento del local, vigencia de un año renovable al vencimiento.

#### **6°. Contrato de Alquiler del Local**

A través del estudio de mercado se definirá cuál es el lugar indicado para ubicar a la empresa.

#### **7°. Acondicionamiento del local**

Remodelación, implementación y acondicionamiento del local.

#### **8°. Contrato del Personal**

Se procederá a realizar una convocatoria por las redes sociales y por algunas bolsas de trabajo para asegurar un número mínimo de participantes (30 por posición) que nos permita contratar a los profesionales que cumplan con el perfil requerido.



### **9°. Convenios con las organizaciones**

Se realizará el acercamiento a las organizaciones para ofrecer y promocionar el servicio mediante charlas a los principales representantes quienes puedan tomar decisiones, con los que acepten se firmará un convenio para registrar la formalidad.

### **10°. Aprobar INDECI**

En noviembre del presente año el local contará con todas las medidas de seguridad establecidas por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), para recibir sin problemas, la visita de los funcionarios y obtener el certificado.

### **11°. Inicio de Operaciones**

El primer día hábil del mes de enero 2020 la empresa inicia operaciones.

## **5.2. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones**

Como parte de la modalidad del servicio respecto a la adaptabilidad, la necesidad de un espacio físico con condiciones adecuadas será cubierta por el cliente, ya que una de nuestras ventajas competitivas consiste en brindar el servicio en sus instalaciones o espacios convenientes para evitar pérdidas en tiempos y reducir costos adicionales en general. La empresa también brinda los accesorios necesarios para una práctica completa encargándose de su traslado físico.

Sin embargo, aunque se tenga cubierto el espacio para brindar el servicio en sí, siempre se requerirá de espacios de interacción entre el cliente y nosotros, por lo tanto, se tiene planeado contar con un espacio físico y otro virtual.

**Espacio Físico – Oficina de Atención, Estudio de Sesiones y Otros:** Este espacio estará ubicado en una zona comercial estratégica de Lima Centro en el distrito de Miraflores donde se concentra la principal zona de actividad empresarial de Lima Metropolitana. En la Figura 10 se aprecia un modelo de oficina para atención al cliente.



*Figura 10.* Modelo de la Oficina para Atención al Cliente.

Tomado de <https://decoracionycolores.blogspot.com/2015/04/oficinas-pequenas-decoradas.html?m=1>.

Sera un espacio que debe contar con ambientes divididos. Un ambiente funcionará como oficina y recepción para atención al público, este espacio debe ser cómodo para una correcta atención, poseerá un escritorio, estantes, exhibidores, sillones, entre otros.

El segundo ambiente será una sala acondicionada y ambientada para la práctica de sesiones de yoga y meditación para un promedio de 20 a 25 personas. En la Figura 11 se aprecia un modelo de estudio de yoga.



*Figura 11.* Modelo de Estudio de Yoga.

Tomado de <https://www.elleddecor.com/es/hoteles-restaurantes-planes/g20950721/estudios-de-yoga-del-mundo/>.

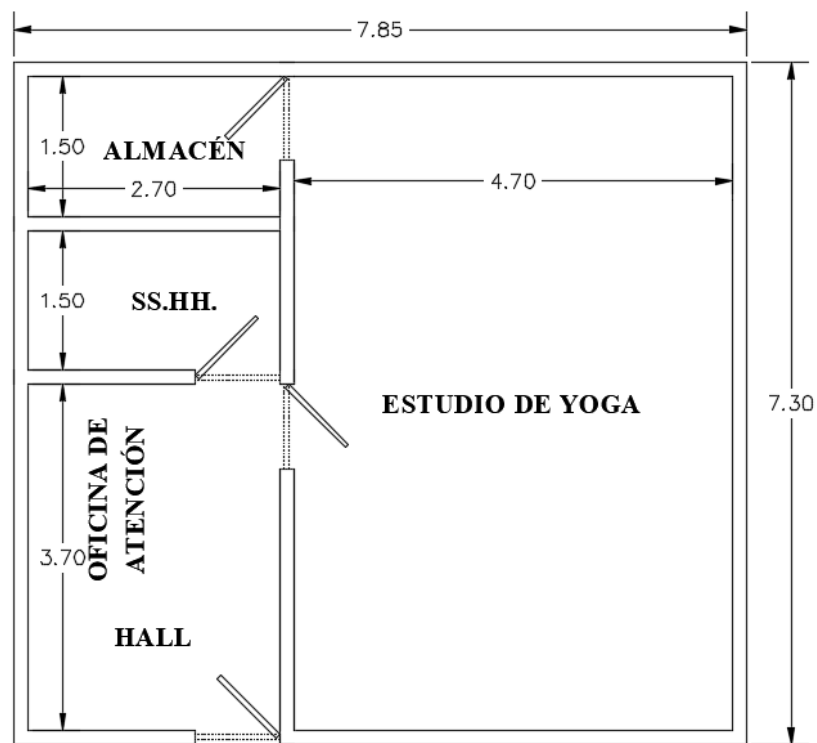
Adicionalmente se tendrán los SS.HH. y un pequeño espacio para el almacenamiento seguro y ventilado de todas las herramientas y equipos que se utilizan para brindar el servicio, como mats, bloques, correas, mantas, equipos de sonido e iluminación, etc., como se aprecia en la Figura 12.



*Figura 12.* Accesorios de Yoga para Almacén.

Tomado de <http://tejidoscatgur.blogspot.com/2010/09/articulos-para-practica-de-yoga.html>.

Finalmente, en la Figura 13 se aprecia un plano aproximado de la distribución de las instalaciones.



*Figura 13.* Plano Modelo de Distribución de las Instalaciones.  
Tomado de: Elaboración Propia.

**Espacio Virtual – Pagina Web:** Se requerirá la creación de una página web interactiva, que será un espacio versátil de retroalimentación y marketing, concretará a nuestros proveedores y clientes, explicará los beneficios de estas prácticas, así como los perjuicios que lleva omitir los procesos de salud ocupacional. Esta página será retroalimentada a tiempo real, ya que existirá un encargado que maneje casi permanentemente el sistema, en el cual atenderá las preguntas, demandas, cotizaciones, entre otros, con nuestros potenciales clientes. Adicionalmente se creará cuentas en las principales redes sociales.

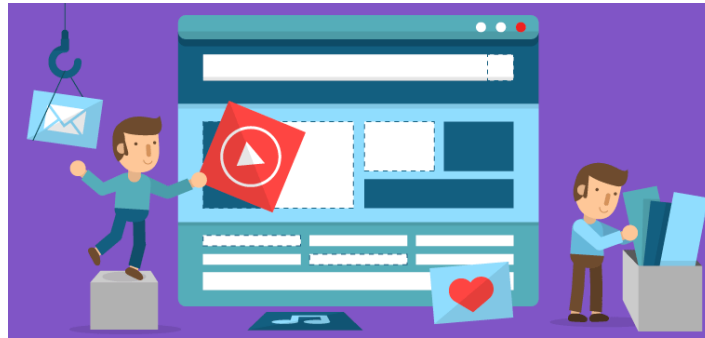


Figura 14. Página Web Interactiva.

Tomado de <http://www.hostingwordpress.cl/disenio-web/beneficios-del-diseno-interactivo>.

### 5.3. Prioridades Competitivas:

#### 5.3.1. Costos

Los costos que manejará la empresa *Yoga & Wellness SAC* están calculados según el promedio del mercado de empresas similares de Bienestar y Salud en la ciudad de Lima. Los costos en el tiempo se podrían incrementar cuando se demuestre que nuestra propuesta es atractiva a través de la aceptación y fidelización de nuestros clientes.

#### 5.3.2. Entrega – Proceso de Servicio

A continuación, se describen tres áreas fundamentales del proceso de servicio

**Área de Interacción.** - Aunque todas las áreas estarán involucradas en el proceso de servicio, principalmente el área de marketing y atención al cliente se encargara de interactuar directamente con el cliente incluyendo el servicio de post venta. Serán los responsables del primer acercamiento al potencial cliente, buscaran y coordinarán entrevistas, absolverán dudas, cotizaran paquetes predeterminados, programaran citas con los instructores si algún

cliente deseara una explicación más detallada, entre otros. Esta área poseerá un espacio físico en una oficina dentro de la empresa.

Horario de Oficina:

Lunes a Viernes : De 09:00 a 13:00 horas – de 15:30 a 21:00 horas.

Sábado : De 09:00 a 13:00 horas.

Los servicios estarán sujetos a un control y cumplimiento estricto de las etapas indicadas en la Figura 15.

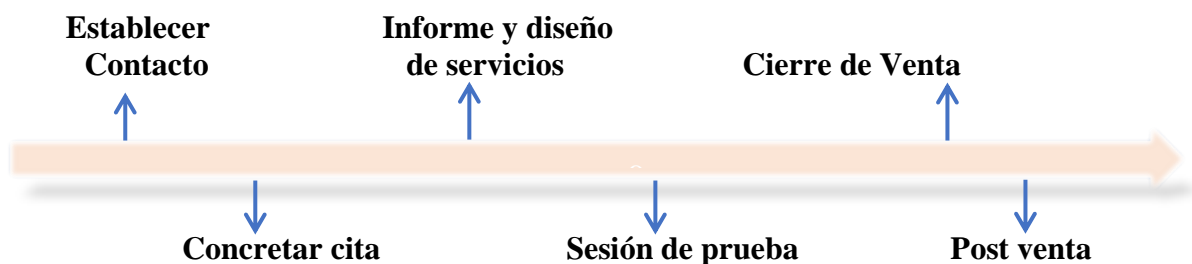


Figura 15. Flujo de Atención al Cliente por parte del Área de Interacción.

**Área de Operaciones.** - Esta área está conformada por los profesores y especialistas en yoga y *mindfulness*, quienes inicialmente estarán encargados del diseño de los paquetes básicos corporativos y adicionalmente, diseño de programas a pedido de cada empresa conociendo su realidad y sus requerimientos. Sin embargo, la principal función de esta área es ejecutar el servicio, desarrollar las sesiones de acuerdo a los contratos establecidos, lograr los objetivos trazados y demostrar la calidad de servicio que la empresa ofrecerá.



*Figura 16.* Sesión de Yoga en Oficina.  
Tomado de <http://www.prezente.cl/noticia.php?id=2>.

Esta área poseerá un horario flexible ya que estará sujeto principalmente a la disponibilidad de tiempo y espacio de los beneficiarios como se aprecia en la Figura 16, permitiendo a nuestros clientes disponer de diferentes momentos para programar las sesiones de manera adecuada, sin afectar el tiempo dedicado a las obligaciones diarias de los empleados ni el desarrollo de las tareas empresariales.

**Área Administrativa.** - Esta área se encargará de la parte netamente administrativa, desarrollará contratos, cotizaciones específicas, órdenes de servicio, cobranzas, costos fijos, costos operativos, logística, mantenimiento, tributación, entre otros. Dentro de la oficina existirá un espacio con escritorios para el Jefe de Marketing que se encontrara de forma permanentemente y el Contador cuando sea necesario, los cuales cumplirán los deberes antes mencionados.

### 5.3.3. Flexibilidad – Métodos de Diseño y Ejecución del Servicio

Nuestro valor agregado no sólo se basa en poder desarrollar las prácticas de acuerdo al espacio y tiempo de las empresas, sino principalmente en diseñar y brindar paquetes que estén sujetos a sus necesidades.

#### 1°. Mecanismos de Diseño del Servicio

Yoga & Wellness SAC ha diseñado paquetes generales que podrían ajustarse a los intereses de varias empresas que poseen problemas similares, donde la principal variación estaría en el cronograma de ejecución de las sesiones en días y en horas. Sin embargo, otro grupo de clientes pueden requerir de programas más personalizados o adecuados para sus necesidades, por tanto, el área de operaciones (profesores y especialistas) estará encargada de diseñar estos programas en base a la Figura 17 de flujo o ciclo de retroalimentación el cual será iterativo para conseguir una mejor calidad y satisfacción para los clientes.

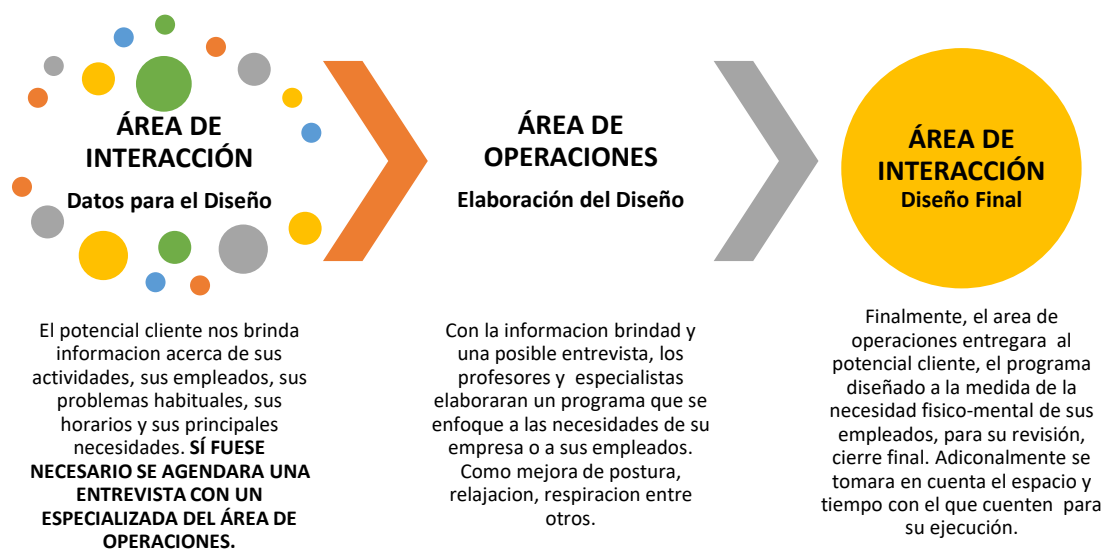


Figura 17. Flujo para Diseño de Programa de Yoga y *Mindfulness*.



## **2º. Ejecución del Servicio**

La práctica de yoga y *mindfulness* se soporta en cuatro pilares fundamentales, el pensamiento, la respiración, el movimiento y la alimentación. El trabajo sobre estas bases puede permitir cambios efectivos y profundos en el ser humano desde sus emociones hasta la salud física. Los programas siempre estarán cimentados en estos conceptos y serán prioridad dependiendo a la necesidad del cliente.

Una vez que el diseño del programa ha sido revisado y aceptado por parte del cliente se pasa a elaborar el contrato donde debemos resaltar el contenido del paquete, los módulos a desarrollar y el cronograma para la ejecución de las sesiones. El programa contará con sesiones prácticas en la cual cada participante aprende, experimenta y siente diversas técnicas de movimiento, respiración y meditación para poder lograr el equilibrio óptimo físico, emocional y mental.

Cada módulo o sesión puede durar desde 30 minutos hasta 2 horas dependiendo del diseño o paquete adquirido, y adicionalmente se debe considerar 10 minutos adicionales antes y después para adaptar o transformar el espacio para una sesión lo más óptima posible. A continuación, se muestra en la Figura 18, imagen referencial de una sesión en yoga y *mindfulness*.

### PREVIO A LA SESIÓN - 10 minutos.



Este tiempo es básicamente para alistar la sesión en general.

- Liberar el espacio.
- Iluminar el espacio.
- Evitar posibles ruidos.
- Instalar equipos de sonidos.
- Entregar todos los accesorios, entre otros.

### DURANTE LA SESIÓN - 30 A 120 minutos.



La sesión tiene estas cuatro principales fases:

- **1° Toma de contacto y concentración.**- Es importante para poder realizar todas las posturas de relajación, proponemos calentar los músculos .
- **2° Las Asanas o Posturas.**- Se definen como una postura sencilla que debe mantenerse hasta entrar en comunión con la esencia divina de la vida humana.
- **3° La Respiración o Praynama.**- Constituye una de las fases más relajantes de una clase de yoga.
- **4° La Relajación.**- El yoga lleva milenios practicando la relajación y ahora, estas posturas de yoga vienen como anillo al dedo para sobrellevar el estresante ritmo de vida en Occidente.

### POSTERIOR A LA SESIÓN - 10 minutos.



Este tiempo es básicamente para concluir la sesión y hacer un poco de retroalimentación.

- Llenar encuesta de satisfacción.
- Conocer sensaciones después de la sesión.
- Escuchar sugerencias y recomendaciones.
- Dejar el espacio con lo hemos encontrado.

Figura 18. Proceso de Ejecución Convencional del Servicio.

Tomado de: Elaboración propia - [yoga.guiafitness.com/clase-de-yoga.html](http://yoga.guiafitness.com/clase-de-yoga.html).

### **Paquete Regular Modelo - Programa de Bienestar**

Paquete regular se desarrolla en base a 6 sesiones prácticas que incluyen técnicas de respiración, movimiento y meditación para lograr un estado de equilibrio físico, emocional y mental.

### **Sesión 1**

- Introducción con técnicas de respiración para lidiar con emociones difíciles.
- Practica de Asanas (posturas) basadas en yin yoga y/o Hatha yoga como una suave introducción a las posturas básicas de yoga coordinándolas con la respiración de forma consciente buscando estiramiento y flexibilidad.
- Practica de *mindfulness* para el logro de enfoque y concentración.

### **Sesión 2**

- Yoga Restaurativo: práctica terapéutica con uso de accesorios para lograr una relajación profunda física, mental y emocional para aliviar la fatiga, el estrés severo y activar el sistema inmunológico.

### **Sesión 3**

- Introducción con técnicas para descontracturar cuello, hombros, espalda, articulaciones.
- Práctica de Asanas basadas en Iyengar yoga para lograr un correcto alineamiento en las posturas.
- *Mindfulness*.

#### **Sesión 4**

- Práctica de yoga Nidra (30 a 45 minutos), meditación guiada en postura de descanso (Savasana) para lograr una relajación profunda, control de dolores físicos, fibromialgia, fatiga crónica, hipertensión, ansiedad entre otros beneficios. Una práctica equivale a 4 horas de descanso.

#### **Sesión 5**

- Flexibilidad y movilidad de articulaciones (cuello, manos, codos, rodillas, tobillos).
- Asanas enfocados en espalda y estiramiento de musculatura de piernas. Técnicas de respiración (Pranayamas) para la relajación.

#### **Sesión 6**

Prácticas para integrar el yoga en el día de trabajo:

- *Mindfulness*: disminuye la frecuencia cardíaca, controla la presión y la producción de cortisol, la hormona del estrés. Mejora la concentración e incrementa la capacidad de resolver tareas.
- Se desarrollarán posturas de yoga en silla que podrán ser practicadas en cualquier momento en el puesto de trabajo para aliviar el desgaste mental y corporal como efecto del sedentarismo y su impacto negativo.

#### **5.3.4. Gestión de Calidad**

En Yoga & *Wellness* SAC se tiene como política empresarial otorgar un servicio de calidad y a su vez ir innovando porque se tiene plena conciencia que todo evoluciona, la competencia es cada vez mayor y las demandas crecen vertiginosamente.

En esta primera etapa del negocio hemos definido dos herramientas principales para mantener y mejorar continuamente nuestros servicios aplicando lo que a continuación detallamos.

##### **Capacitación Especializada Constante**

La mejor manera de enseñar cualquier materia es con el ejemplo, por lo tanto, será fundamental que todo el equipo que conforma Yoga & *Wellness* SAC conozca y trabaje periódicamente estas prácticas saludables. Se capacitará al personal de todas las áreas para que, con la experiencia personal del servicio y sus beneficios, esté en capacidad de transmitir y lograr empatía en la atención al cliente detectando sus necesidades prioritarias tomando en cuenta que en la etapa de interacción debemos tener un buen impacto para poder fidelizar a nuestros potenciales clientes.

##### **Construir un *Big Data***

Gestionar la información desde el principio hará que la curva de aprendizaje y la capacidad de respuesta sean más oportunas para nuestros clientes. Nuestra base de datos se retroalimentará inicialmente por las siguientes fuentes:

- Todas las interacciones que se puedan tener a través de la página web y las redes sociales.
- La sesión finalizara con un informe desarrollado por el profesor o especialista que condujo la sesión, en el cual se colocaran todos los datos cuantitativos, incidencias, observaciones tanto positivas como negativas y la lista de participantes a los cuales se les invitará a colocar sus datos personales como número de DNI, teléfono celular, correo electrónico para recibir información que puedan profundizar la información de yoga y *mindfulness* para que puedan profundizar y aprovechar mejor el aprendizaje.
- Al final de cada sesión se pasará una breve encuesta vía celular a los participantes para medir percepciones y opiniones. En menor grado, se solicitará una opinión de nuestros programas a los clientes (Empresas) que suscriben el servicio.

### **Estrategias en el Área de Operaciones**

Ventaja Competitiva	Adaptabilidad y flexibilidad de los servicios.
Diseño y selección del servicio	Poca inversión en I+D.
Calidad	Prioridad. Los estándares de servicio deben sobre cumplir expectativas.
Proceso	Diseño de sesiones de acuerdo a las necesidades y objetivos del cliente.
Localización	Lima, mercado local.
Programación	Planificada, coordinada.
Recursos Humanos	Contratación de especialistas.
Compras	Relaciones con diversos proveedores.
Inventario	Stock permanente de accesorios necesarios.

#### **5.4. Presupuesto de Operaciones**

El presupuesto de operaciones está conformado por los gastos inversión de instalación de la oficina, el mobiliario, los equipos, gastos de creación de la empresa, seguidamente se valora los gastos operación fijos y variables que son sueldos, alquileres, servicios, materiales, transportes, entre otros y está proyectado para 05 años, tal como se muestra en las tablas 28 y 29.

Tabla 28

*Costos de Inversión Inicial (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Costo S/.</b>
Constitución de Empresa (Notario y SUNARP)	715.00
Registro de Marca - INDECOPI (14.46% UIT)	607.00
Permisos y Licencias Municipales (7.5909% UIT)	318.00
Permisos y Licencias INDECI (1.5% UIT)	63.00
Contrato de Alquiler y Servicios	300.00
<b>Total Intangible</b>	<b>2,003.00</b>
Página Web	950.00
Equipos (Laptop e Impresora)	3,850.00
Televisor de 80" con Rack	7,500.00
Muebles de Oficina (Escritorios, Estante y Sillas)	3,500.00
Decoración de Ambientes	3,000.00
Implementos para Sesiones (03 Juegos)	31,200.00
Garantía y Acondicionamiento de Oficina	3,000.00
Garantía y Acondicionamiento de Estudio de Yoga	9,000.00
Equipo de Sonido (03 Unidades)	4,500.00
Carro de Movilidad (Suzuki - APV VAN 1.6 S/AC)	55,530.00
Publicidad y Merchandising de Lanzamiento	6,400.00
<b>Total Tangible</b>	<b>128,430.00</b>



Tabla 29

*Costos Fijos y Variables del 2020 al 2024 (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>					
<b>Gastos del Servicio Propiamente</b>					
Movilidad y Materiales Desechables	24,090.00	25,410.00	27,060.00	28,710.00	30,360.00
Profesor o Especialista	26,280.00	27,720.00	29,520.00	31,320.00	33,120.00
Comisión por Venta 4%	14,600.00	15,400.00	16,400.00	17,400.00	18,400.00
<b>GASTOS FIJOS</b>					
<b>Gastos Administrativos</b>					
Salario de Trabajadores	156,053.33	163,075.73	170,414.14	178,082.78	186,096.50
Contador (Outsourcing)	1,800.00	1,881.00	1,965.65	2,054.10	2,146.53
Alquiler de Oficina y Sala de Sesiones	42,000.00	45,150.00	48,536.25	52,176.47	56,089.70
Servicios de Agua, Luz e Internet	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Materiales de Escritorio	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
Depreciación de la Inversión	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00
<b>Gastos Ventas y Marketing</b>					
Gastos Marketing y Publicidad	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
<b>Gastos Financieros</b>					
Interés 10%	8,634.75	7,220.40	5,664.61	3,953.25	2,070.75
<b>Total</b>	<b>310,184.08</b>	<b>322,583.13</b>	<b>336,286.65</b>	<b>350,422.60</b>	<b>365,009.49</b>

## Capítulo 6

### Plan de Recursos Humanos

La gestión de personas estará enfocada a que todos los miembros del equipo sientan que están en un lugar donde se capacite y se prepara a las personas para sentirse física y emocionalmente seguros. Se planifica la gestión del equipo de trabajo para identificar y potenciar el talento que aporte valor adicional a la organización, con la finalidad de lograr las metas empresariales planteadas.

#### 6.1. Estructura Organizacional

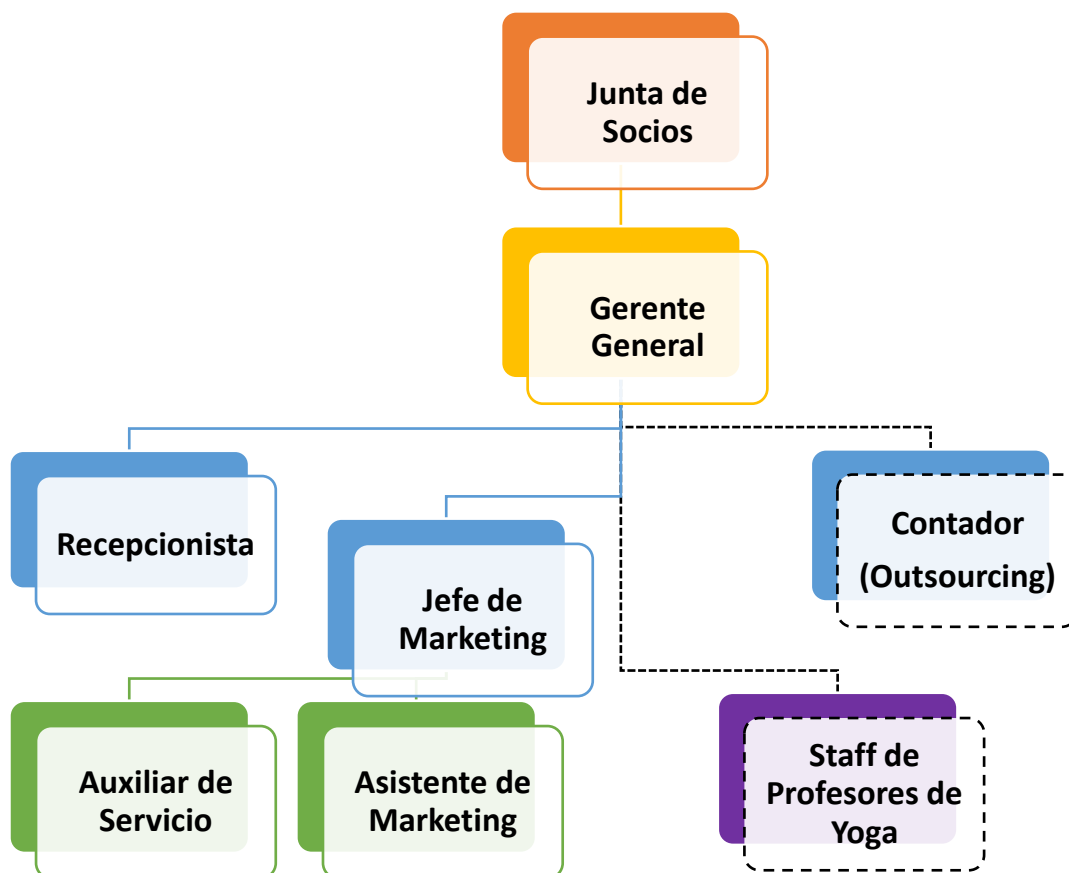


Figura 19. Organigrama de la Empresa.

La estructura del organigrama inicial será una Junta de Socios que periódicamente tendrán reuniones para revisar los avances del negocio, revisar casos internos y externos de la empresa, proponer ideas de mejora y velar por el desarrollo sostenible de la empresa, tendrá un Gerente General que le dará dirección al negocio en base a un conjunto de estrategias que trabaje con el equipo, una Recepcionista que ayudará con los contactos y citas telefónicas, y recepción de posibles clientes que visiten la empresa, un Jefe de Marketing que tendrá a cargo un Asistente, quien manejará la data de los clientes para obtener el máximo provecho, ofreciendo ofertas atractivas y rentables como parte de la ejecución de la estrategia de posicionamiento y penetración de mercado y un Auxiliar encargado del control de archivos, manejo y orden documentario, conservación y recuento del material e implementos para las prácticas de meditación y yoga, estará a cargo de la conducción del vehículo para transporte y movilización y finalmente brindara apoyo en general a todas las posiciones de la empresa.

La empresa contará con los servicios externos de un contador y un *Staff* de profesores de Yoga.

## **6.2. Perfil del Puesto**

La empresa necesita colaboradores apasionados, con un conocimiento adecuado, altamente comprometidos con el cliente, con el negocio y con su equipo, esa será la clave para el desarrollo del negocio.

**Competencias:**

Las competencias con las que deben contar todos los miembros del equipo son las siguientes:

- Comunicación asertiva.
- Orientación al logro.
- Orientación al cambio.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Pasión por el servicio al cliente.
- Disciplina.

El Gerente General debe contar con un excelente liderazgo transformacional para potenciar a los colaboradores y facilitar la toma de decisiones.

**Funciones por cargo:****Gerente General**

- Liderar al equipo de trabajo.
- Generar estrategias que permitan penetrar rápidamente el mercado.

- Generar metas retadoras y alcanzables.
- Proporcionar data e información que permita que los miembros del equipo periódicamente revisen los avances.
- Buscar incansablemente la mejora continua.
- Manejo y control de la documentación interna de la empresa para fines de supervisión regulatoria.
- Reclutar, seleccionar y contratar el personal para la empresa.
- Relaciones Públicas.

### **Recepcionista**

- Responder las llamadas telefónicas.
- Gestionar citas con los clientes.
- Recibir a posibles clientes.
- Agendar las juntas de los miembros del Directorio.

### **Auxiliar**

- Encargado de archivos.
- Gestionar agenda.

- Trámites documentarios.
- Control logístico y cuidado del material.
- Conducción del vehículo para transporte y movilidad.
- Soporte a las distintas áreas.

### **Contador**

- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Mantener al día las obligaciones de la empresa.
- Asegurar el orden ante los entes regulatorios.

### **Jefe de Marketing**

- Definir las estrategias de Marketing para la oferta del servicio de la empresa.
- Elaborar reportes de avances y resultados.
- Planificar y gestionar el presupuesto del departamento de Marketing.
- Formalizar los contratos con las empresas.
- Desarrollo del servicio.
- Visita a las áreas de RR.HH. para presentar propuestas.

### **Asistente de Marketing**

- Manejo de la información de los clientes.
- Fidelización de clientes.
- Asistir al Jefe de Marketing.
- Publicidad y promoción.

### **Profesor de Yoga**

- Participación activa en el diseño de programas.
- Ayudar a mejorar la salud física y mental de las personas.
- Enseñar técnicas de respiración, relajación y meditación.
- Cumplir puntualmente con los compromisos.
- Establecer rutinas según el requerimiento de los clientes.

## **6.3. Manual de Organización y Funciones (MOF)**

Con el fin de cumplir con los objetivos y metas del negocio, es necesario construir una estructura organizacional y funcional que con precisión exponga las obligaciones, cargas laborales, escalas de autoridad y coordinación que deben guardar todos los trabajadores que integran la empresa, con el fin de que su colaboración, esfuerzo y compromiso en el trabajo tenga como resultado el cumplimiento de la visión de la empresa.

## **6.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación**

El objetivo es colocar a las personas adecuadas en cada puesto de trabajo y desvincular a las personas que no cumplen con el perfil que se requiere.

Una buena regla para la contratación es “En caso de duda, mejor no contratar”, los errores en la contratación suelen ser muy difíciles y caros al momento de solucionarlos.

### **6.4.1. Reclutamiento**

Cuando se requiera, se informará la necesidad de las posiciones por redes sociales, bolsas de trabajo, universidades y página web, para lograr la mayor cantidad de interesados posibles, con el fin de tener un mínimo de 20 postulantes por posición que cumplan los perfiles requeridos y así asegurar el talento en la organización. A la vez crearemos una cola de candidatos pre aprobados que nos servirán para futuras necesidades por reemplazos o crecimiento del equipo.

### **6.4.2. Selección**

Administrar los procesos de selección y desplazamientos del personal manteniendo a la empresa con su máxima capacidad. Según el puesto de trabajo se necesita un mínimo de requisitos y un mayor dominio de ciertas habilidades y competencias que impactarán positivamente en el servicio al cliente, en el negocio y en el equipo de trabajo.

A continuación, describiremos los requerimientos mínimos por cada puesto de trabajo.



**Gerente General**

- Formación académica: Carrera de Administración, Negocios, Economía, afines.
- Especialista en manejo de equipos, manejo de indicadores, cargos de dirección, jefaturas y ventas.
- 2 años de experiencia en posiciones similares.
- Tener buenas referencias sobre su liderazgo.
- Manejo de conflictos.
- Tener estrategias definidas para dar dirección a la empresa.
- Buena capacidad de análisis.
- Resolución de problemas.

**Recepcionista**

- Estudiante de administración, comunicaciones, negocios, etc.
- Proactiva.
- Manejo básico de *Word*, *Power Point* y *Excel*.
- Altos estándares de atención al cliente.

**Auxiliar de Servicio**

- Carrera técnica o universitaria en curso.
- Técnicas básicas administrativas.
- Ofimática.
- Licencia de conducción de vehículo A2.
- Proactividad.
- Empatía y actitud de servicio.
- Confidencialidad.
- Orden y limpieza.

**Contador**

- Profesional certificado.
- 2 años de experiencia mínima manejando la contabilidad de empresas.

**Jefe de Marketing**

- Bachiller en comunicaciones, Ciencias Sociales, Humanidades, Diseño, Marketing, Ciencias de la computación, haber trabajado en campos relacionados o tener experiencia laboral comparable.

- Mínimo 2 años de experiencia trabajando en el diseño y gestión de productos digitales.
- Mínimo 1 año en diseño de experiencias del usuario.
- Manejo de *Design Thinking*.
- Conocimientos sobre Investigación y segmentación de Mercados.
- Fijación de precios.
- Relaciones Públicas y ventas.

### **Profesor de Yoga**

- Profesor certificado.
- Conocimiento profundo sobre yoga.
- Conocimiento profundo sobre *mindfulness*.
- Conocimientos básicos de anatomía del yoga y primeros auxilios.
- Dominio de habilidades blandas.
- Pedagogía.

Después de cumplir con los requisitos mínimos requeridos para el puesto y una vez seleccionados, los candidatos rendirán exámenes psicológicos y de razonamiento matemático

que servirá a la empresa para encontrar un perfil adecuado para cada posición. Finalmente, todos los que lleguen a la etapa final pasarán una entrevista con el Gerente General, el cual en conjunto con los socios definirán los candidatos que serán contratados y los que queden calificados para futuras contrataciones.

#### **6.4.3. Contratación:**

Se firmará un contrato de 1 año entre el colaborador y la empresa estableciendo un periodo de prueba de 3 meses, donde el colaborador demostrará en la práctica que está apto para desarrollar las funciones y tareas que se le asigne.

### **6.5. Inducción, Capacitación y Evaluación**

#### **6.5.1. Inducción**

Los nuevos colaboradores tendrán 21 días de inducción remunerada con material de estudio, prácticas y acompañamiento en campo para estar preparados y enfrentar adecuadamente las exigencias del trabajo, en los últimos días se rendirán exámenes y una entrevista final para culminar el proceso de inducción.

#### **6.5.2. Capacitación**

Desarrollar las competencias de los trabajadores con el fin de mejorar su productividad y desempeño, agregándole valor para contribuir continuamente con los objetivos de la empresa.

Los colaboradores mensualmente tendrán capacitaciones para mantenerse actualizados sobre los procesos, normas, mercado, habilidades blandas, etc. necesarios para el desarrollo del colaborador y del negocio.

### **6.5.3. Evaluación**

Anualmente se llevará a cabo las evaluaciones de desempeño de todo el personal con el fin de establecer nuevos puntos de partida para seguir potenciando las capacidades, habilidades y competencias de todo el equipo.

## **6.6. Motivación y Desarrollo**

Ofrecer un sueldo emocional que pueda mantener activos, motivados y contentos a los colaboradores. Asegurar un buen ambiente de trabajo y clima laboral en la empresa, ofreciendo los siguientes beneficios más allá de la escala remunerativa, teniendo como prioridad el desarrollo del colaborador.

- Bonos.
- Línea de carrera.
- Cursos gratuitos.
- Conferencias gratuitas.
- Celebración de fechas importantes (cumpleaños, aniversarios, navidad, etc).
- Actividades de confraternidad e integración.

- Reconocimientos.

## 6.7. Remuneraciones y Compensaciones

Los sueldos se han establecido de forma básica y conservadora, consignados directamente en la planilla de la empresa. No obstante, esta remuneración podría ir en aumento dependiendo del desempeño de cada colaborador en el logro por objetivos y del desarrollo y éxito del negocio. Asimismo, se considerará un pago simbólico a cada participante de las sesiones de Directorio. En la Tabla 30 se detalla el sueldo que le corresponde a cada posición en la empresa.

Tabla 30

*Sueldo Bruto Mensual y Anual de Trabajadores en Planilla (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Sueldo Mensual S/.</b>	<b>Sueldo Anual S/.</b>
<b>RR.HH. Administración</b>		
Gerente General	3,000.00	36,000.00
Jefe de Marketing	2,500.00	30,000.00
Asistente de Marketing	1,500.00	18,000.00
Auxiliar de Servicio	1,300.00	15,600.00
Recepcionista	1,200.00	14,400.00
<b>Total Bruto</b>	<b>9,500.00</b>	<b>114,000.00</b>

### **Beneficios adicionales**

- Gratificaciones: Un sueldo adicional en Julio y en Diciembre.
- CTS, ESSALUD y Vacaciones de acuerdo a ley.

- Pagos Formales mediante Cuenta Bancaria: Permitirá a los colaboradores acceder a los financiamientos, productos y beneficios que ofrecen las entidades financieras, tales como el crédito hipotecario, crédito vehicular, préstamos personales, tarjetas de crédito, etc.

### **Beneficios Futuros**

- Considerando la variación del valor de nuestra moneda en el tiempo y tomando en cuenta el objetivo de conservar a nuestros colaboradores por el constante desarrollo de nuestra curva de aprendizaje, se evaluó la posibilidad de incrementar anualmente el salario de nuestros empleados. Para la elección de esta tasa de crecimiento se tomo en cuenta 03 opciones: la tasa de inflación proyectada (2.5% según BCRP), el crecimiento promedio del ingreso real de la población económicamente activa asalariada (4.5% desde el 2004 según el BCRP) y la tasa de crecimiento de nuestro negocio (6.7% para el rubro de bienestar en el trabajo). Se eligió la tasa de 4.5%, ya que no sólo se esta considerando la inestabilidad monetaria sino también se asume la necesidad de mejora salarial para mantener y generar colaboradores más comprometidos y competitivos.

### **6.8. Presupuesto de Recursos Humanos**

El presupuesto de recursos humanos está compuesto por remuneraciones, vacaciones, gratificaciones, CTS y ESSALUD. En la Tabla 31 se indica los costos anuales por planilla de trabajadores.

Tabla 31

*Sueldo Anual con Beneficios de Trabajadores en Planilla (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>RR.HH. Administración</b>					
Gerente General	33,000.00	34,485.00	36,036.83	37,658.48	39,353.11
Jefe de Marketing	27,500.00	28,737.50	30,030.69	31,382.07	32,794.26
Asistente de Marketing	16,500.00	17,242.50	18,018.41	18,829.24	19,676.56
Auxiliar de Servicio	14,300.00	14,943.50	15,615.96	16,318.68	17,053.02
Recepcionista	13,200.00	13,794.00	14,414.73	15,063.39	15,741.25
<b>Total Bruto</b>	<b>104,500.00</b>	<b>109,202.50</b>	<b>114,116.61</b>	<b>119,251.86</b>	<b>124,618.19</b>
Vacaciones	9,500.00	9,927.50	10,374.24	10,841.08	11,328.93
Gratificación	19,000.00	19,855.00	20,748.48	21,682.16	22,657.85
CTS	11,083.33	11,582.08	12,103.28	12,647.92	13,217.08
ESSALUD	11,970.00	12,508.65	13,071.54	13,659.76	14,274.45
<b>Total</b>	<b>156,053.33</b>	<b>163,075.73</b>	<b>170,414.14</b>	<b>178,082.78</b>	<b>186,096.50</b>



## **Capítulo 7**

### **Plan Financiero**

El plan financiero nos permite planificar y programar relativamente lo que le espera a nuestra empresa desde puntos económicos, contables y financieros comparando con los anteriores, este plan reúne la totalidad de información presupuestal que nos permiten conocer cuáles serán los costos empresariales al emprender el nuevo negocio.

Resulta que la inversión inicial mínima es de S/. 172,695.00, cuya estructura de financiamiento es 50% Aporte de Accionistas y 50% Aporte de Terceros (Financiamiento externo).

#### **7.1. Supuestos**

Los supuestos considerados para la evaluación financiera son los siguientes:

- El horizonte de evaluación del proyecto es a 5 años, considerando el retorno de inversión y el ciclo de vida del proyecto.
- Se asume una inflación constante durante el periodo de evaluación de 2.50%, tasa Libor de 2.64%, de acuerdo con el último reporte de Banco Central de Reserva del Perú 2018-2019.
- Las tasas del Impuesto General a las Ventas (IGV) y del Impuesto a la Renta (IR) son de 18% y 29.5%, respectivamente.

- La estructura de capital está formada por 50% de capital propio y 50% de deuda.

## **7.2. Estructura de Costos**

Para este negocio contamos con gastos propiamente del servicio, gastos de marketing y gastos de administración; dentro de los gastos propiamente del servicio tenemos los gastos por movilidad a los centros de labores, uso de herramientas específicas, entre otros. Los gastos en publicidad y marketing son en materiales físicos, virtuales y las visitas a centros de trabajos para presentar nuestro producto. Los gastos de administración se dividen en los salarios de recursos humanos, el gasto de alquiler de espacio web, el costo de alquiler de oficina (y almacén) y los servicios requeridos en el establecimiento. En Tabla 32 se aprecia:

Tabla 32

*Costos Fijos y Variables del 2020 al 2024 (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>					
<b>Gastos del Servicio Propiamente</b>					
Movilidad y Materiales Desechables	24,090.00	25,410.00	27,060.00	28,710.00	30,360.00
Profesor o Especialista	26,280.00	27,720.00	29,520.00	31,320.00	33,120.00
Comisión por Venta 4%	14,600.00	15,400.00	16,400.00	17,400.00	18,400.00
<b>GASTOS FIJOS</b>					
<b>Gastos Administrativos</b>					
Salario de Trabajadores	156,053.33	163,075.73	170,414.14	178,082.78	186,096.50
Contador (Outsourcing)	1,800.00	1,881.00	1,965.65	2,054.10	2,146.53
Alquiler de Oficina y Sala de Sesiones	42,000.00	45,150.00	48,536.25	52,176.47	56,089.70
Servicios de Agua, Luz e Internet	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Materiales de Escritorio	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
Depreciación de la Inversión	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00
<b>Gastos Ventas y Marketing</b>					
Gastos Marketing y Publicidad	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
<b>Gastos Financieros</b>					
Interés 10%	8,634.75	7,220.40	5,664.61	3,953.25	2,070.75
<b>Total</b>	<b>310,184.08</b>	<b>322,583.13</b>	<b>336,286.65</b>	<b>350,422.60</b>	<b>365,009.49</b>

### 7.3. Análisis de Punto de Equilibrio

Proyección de escenario donde la cantidad de ingresos iguala en su totalidad a los costos, se encuentra en el 1er año de funcionamiento.

Los costos fijos equivalen principalmente a los gastos salariales del área de administración y marketing, seguido de los pagos de alquileres, servicios, algunas tercerizaciones como tributación y materiales de escritorio necesarios.

Los Costos fijos (CF) son: S/ 236,579.33

El costo de venta está basado en el paquete modelo o patrón que ofrecemos, el cual consta de 06 sesiones de 1 hora cada una, con un mínimo de 20 participantes, el costo por participante es de 250.00 soles, con lo cual tenemos:

Costo promedio por Paquete Modelo (PV): S/.5,000.00

El costo del servicio propiamente dicho equivale al gasto de movilidad (Combustible) S/. 35.00 soles por sesión, herramientas de uso único o desechables S/. 120.00 por paquete y los honorarios por el profesor de yoga o especialista en *mindfulness* que es de S/. 60.00 por hora. Adicionalmente, se pagará un bono extra por paquete contratado a Área de Marketing que equivale al 4% del costo del paquete, es decir S/. 200.00 soles.

Costo de venta (CV) son: S/ 890.00

Punto de Equilibrio:  $CF / (PV-CV)$

Punto de Equilibrio: 57.56 Paquetes

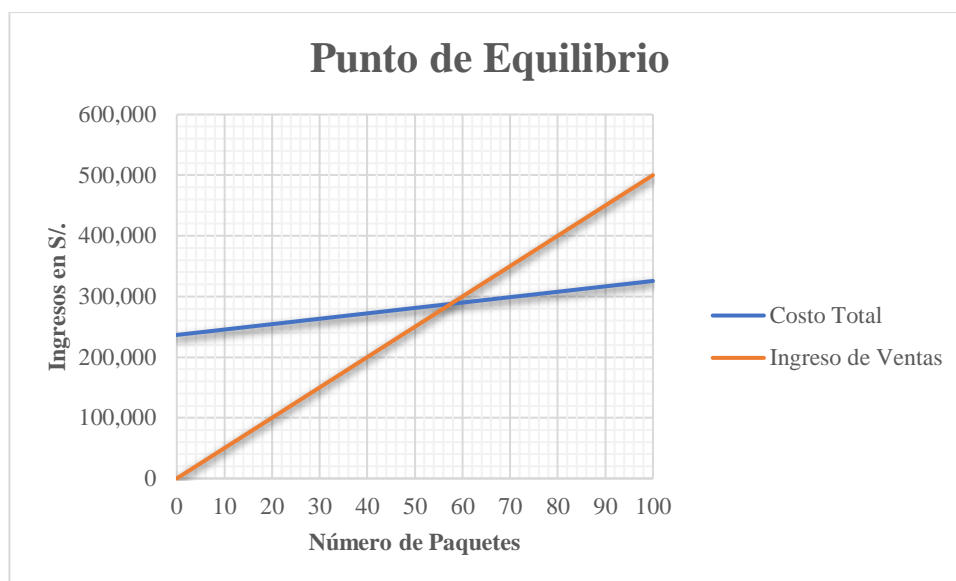


Figura 20. Diagrama de Punto de Equilibrio

## 7.4. Inversión y Fuentes de Financiamiento

### 7.4.1. Inversión inicial

El plan de inversiones se encuentra proyectado a 5 años e incluye la adquisición de activos fijos intangibles (Constitución de empresa, permiso, tramites, etc.) y tangibles (página web, laptops, muebles, televisor, equipo de sonido, implementos de yoga, carro de transporte, entre otros.) Como se puede observar en las Tablas 33 y 34 se necesita de S/. 130,433.00 soles.

Tabla 33

*Costos de Inversión Inicial Intangible (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Costo S/.</b>
Constitución de Empresa (Notario y SUNARP)	715.00
Registro de Marca - INDECOPI (14.46% UIT)	607.00
Permisos y Licencias Municipales (7.5909% UIT)	318.00
Permisos y Licencias INDECI (1.5% UIT)	63.00
Contrato de Alquiler y Servicios	300.00
<b>Total</b>	<b>2,003.00</b>

Tabla 34

*Costos de Inversión Inicial Tangible (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Costo S/.</b>
Página Web	950.00
Equipos (Laptop e Impresora)	3,850.00
Televisor de 80" con Rack	7,500.00
Muebles de Oficina (Escritorios, Estante y Sillas)	3,500.00
Decoración de Ambientes	3,000.00
Implementos para Sesiones (03 Juegos)	31,200.00
Garantía y Acondicionamiento de Oficina	3,000.00
Garantía y Acondicionamiento de Sala de Sesiones	9,000.00
Equipo de Sonido (03 Unidades)	4,500.00
Carro de Movilidad (Suzuki - APV VAN 1.6 S/AC)	55,530.00
Publicidad y Merchandising de Lanzamiento	6,400.00
<b>Total</b>	<b>128,430.00</b>

## 7.4.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo de Yoga y *Wellnes* SAC es de S/. 42,262.00 soles, calculado según el método del déficit acumulado. Se calcula que el negocio necesitara auto sostenerse hasta el 5to mes del primer año de operación. Este presupuesto del capital de trabajo principalmente cubre los salarios y gastos administrativos que presentara la empresa. En la Tabla 35 se indica los detalles.

Tabla 35

*Capital de Trabajo Neto – Método del Déficit Acumulado (En soles S/.)*

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas</b>												
Numero de Paquetes	0.00	1.00	2.00	4.00	5.00	7.00	8.00	9.00	10.00	10.00	9.00	8.00
Costo del Paquete	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Ingresos Totales	0.00	5,000.00	10,000.00	20,000.00	25,000.00	35,000.00	40,000.00	45,000.00	50,000.00	50,000.00	45,000.00	40,000.00
<b>Gastos Variables</b>												
Movilidad y Materiales Desechables	0.00	330.00	660.00	1,320.00	1,650.00	2,310.00	2,640.00	2,970.00	3,300.00	3,300.00	2,970.00	2,640.00
Profesor o Especialista	0.00	360.00	720.00	1,440.00	1,800.00	2,520.00	2,880.00	3,240.00	3,600.00	3,600.00	3,240.00	2,880.00
Comisión por Venta 4%	0.00	200.00	400.00	800.00	1,000.00	1,400.00	1,600.00	1,800.00	2,000.00	2,000.00	1,800.00	1,600.00
<b>Gastos Fijos</b>												
Salario de Trabajadores	10,497.50	10,497.50	10,497.50	10,497.50	16,039.17	10,497.50	19,997.50	10,497.50	10,497.50	10,497.50	16,039.17	19,997.50
Alquiler de Oficina	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00
Servicios de Agua, Luz e Internet	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Materiales de Escritorio	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Gastos de Tributación	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Depreciación de la Inversión	2,140.50	2,140.50	2,140.50	2,140.50	2,140.50	2,140.50	2,140.50	2,140.50	2,140.50	2,140.50	2,140.50	2,140.50
Gastos Marketing y Publicidad	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>Ingresos</b>	<b>0.00</b>	<b>5,000.00</b>	<b>10,000.00</b>	<b>20,000.00</b>	<b>25,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>40,000.00</b>	<b>45,000.00</b>	<b>50,000.00</b>	<b>50,000.00</b>	<b>45,000.00</b>	<b>40,000.00</b>
<b>Egresos</b>	<b>17,208.00</b>	<b>18,098.00</b>	<b>18,988.00</b>	<b>20,768.00</b>	<b>27,199.67</b>	<b>23,438.00</b>	<b>33,828.00</b>	<b>25,218.00</b>	<b>26,108.00</b>	<b>26,108.00</b>	<b>30,759.67</b>	<b>33,828.00</b>
<b>Déficit</b>	<b>-17,208.00</b>	<b>-13,098.00</b>	<b>-8,988.00</b>	<b>-768.00</b>	<b>-2,199.67</b>	<b>11,562.00</b>	<b>6,172.00</b>	<b>19,782.00</b>	<b>23,892.00</b>	<b>23,892.00</b>	<b>14,240.33</b>	<b>6,172.00</b>
<b>Déficit Acumulado</b>	<b>-17,208.00</b>	<b>-30,306.00</b>	<b>-39,294.00</b>	<b>-40,062.00</b>	<b>-42,261.67</b>	<b>-30,699.67</b>	<b>-24,527.67</b>	<b>-4,745.67</b>	<b>19,146.33</b>	<b>43,038.33</b>	<b>57,278.67</b>	<b>63,450.67</b>

### 7.4.3. Fuentes de financiamiento

En la Tabla 36 se indica en resumen el total de financiamiento que se requiere.

Tabla 36

*Costos de Inversión Inicial Total (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Costo S/.</b>	<b>%</b>
Inversión Intangible	2,003.00	<b>1%</b>
Inversión Tangible	128,430.00	<b>74%</b>
Capital de Trabajo Neto	42,262.00	<b>24%</b>
<b>Total</b>	<b>172,695.00</b>	<b>100%</b>

El financiamiento será 50% con aporte de capital de los tres accionistas de la empresa y el otro 50% se realizará con un préstamo bancario, en la Tabla 37 se aprecia el detalle.

Tabla 37

*Costos de Inversión Inicial Total (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Costo S/.</b>	<b>%</b>
Aporte Propio	86,347.50	<b>50%</b>
Préstamo Bancario	86,347.50	<b>50%</b>
<b>Total</b>	<b>172,695.00</b>	<b>100%</b>

El Banco Interbank ofreció el préstamo a uno de los accionistas que tiene buen historial crediticio, en la Tabla 38 se aprecia las condiciones del préstamo.



Tabla 38

*Condiciones del Préstamo Bancario*

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Préstamo	S/. 86,348.00
Tasa Costo Efectivo Anual (TCEA)	10%
Duración del Préstamo	5 años
Numero de Cuotas	60
Cuota Mensual Promedio	S/. 1,898.00

El desembolso total se realizará el primer año de operación, es decir el enero del 2020. En la Tabla 39 se aprecia el flujo de cuotas anuales.

Tabla 39

*Pago de Préstamo Anual del 2020 al 2024 (En soles S/.)*

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Préstamo	-86,348					
<b>Cuota</b>		<b>-22,778</b>	<b>-22,778</b>	<b>-22,778</b>	<b>-22,778</b>	<b>-22,778</b>
Amortización		-14,144	-15,558	-17,114	-18,825	-20,708
Interés 10%		-8,635	-7,220	-5,665	-3,953	-2,071
Saldo	86,348	72,204	56,646	39,533	20,708	0

**7.5. Estados Financieros Proyectados**

Presupuesto de paquetes de servicios con proyecciones futuras expresadas en términos cuantitativos a cinco años.

### 7.5.1. Estado de resultados proyectado

Tabla 40

YOGA Y WELLNESS SAC

Estado de Resultados del 2020 al 2024

(Cifras en soles S/.)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(+) Ingresos por Servicios</b>	<b>365,000.00</b>	<b>385,000.00</b>	<b>410,000.00</b>	<b>435,000.00</b>	<b>460,000.00</b>
(-) Costos de Servicios	-64,970.00	-68,530.00	-72,980.00	-77,430.00	-81,880.00
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	<b>300,030.00</b>	<b>316,470.00</b>	<b>337,020.00</b>	<b>357,570.00</b>	<b>378,120.00</b>
(-) Gastos de Administración	-204,893.33	-221,146.73	-231,956.04	-243,353.35	-255,372.74
(-) Gastos de Ventas y Marketing	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
<b>(=) Utilidad Operativa</b>	<b>89,136.67</b>	<b>89,323.27</b>	<b>99,063.96</b>	<b>108,216.65</b>	<b>116,747.26</b>
(-) Depreciación	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00
(-) Gastos Financieros	-8,634.75	-7,220.40	-5,664.61	-3,953.25	-2,070.75
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>54,815.92</b>	<b>56,416.87</b>	<b>67,713.35</b>	<b>78,577.40</b>	<b>88,990.51</b>
(-) Impuestos 29.5%	-16,170.70	-16,642.98	-19,975.44	-23,180.33	-26,252.20
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>38,645.22</b>	<b>39,773.89</b>	<b>47,737.91</b>	<b>55,397.07</b>	<b>62,738.31</b>

### 7.5.2. Estado de flujo de efectivo proyectado

Herramienta financiera para medir condiciones futuras en la falta de liquidez de un proyecto. Incluye proyecciones de ingresos y egresos de efectivo que realizará el proyecto.

Tabla 41

## YOGA Y WELLNESS SAC

Estado de Flujo de Efectivo del 2020 al 2024

(Cifras en soles S/.)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(+) Ingresos por Servicios</b>		<b>365,000.00</b>	<b>385,000.00</b>	<b>410,000.00</b>	<b>435,000.00</b>	<b>460,000.00</b>
(-) Costos de Servicios		-64,970.00	-68,530.00	-72,980.00	-77,430.00	-81,880.00
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>300,030.00</b>	<b>316,470.00</b>	<b>337,020.00</b>	<b>357,570.00</b>	<b>378,120.00</b>
(-) Gastos de Administración		-204,893.33	-215,146.73	-225,956.04	-237,353.35	-249,372.74
(-) Gastos de Ventas y Marketing		-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
<b>(=) Utilidad Operativa</b>		<b>89,136.67</b>	<b>95,323.27</b>	<b>105,063.96</b>	<b>114,216.65</b>	<b>122,747.26</b>
(-) Depreciación		-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>63,450.67</b>	<b>69,637.27</b>	<b>79,377.96</b>	<b>88,530.65</b>	<b>97,061.26</b>
(-) Impuestos 29.5%		-18,717.95	-20,542.99	-23,416.50	-26,116.54	-28,633.07
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>44,732.72</b>	<b>49,094.27</b>	<b>55,961.46</b>	<b>62,414.11</b>	<b>68,428.19</b>
(+) Depreciación		25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00
<b>(=) Flujo de Caja Operativa</b>		<b>70,418.72</b>	<b>74,780.27</b>	<b>81,647.46</b>	<b>88,100.11</b>	<b>94,114.19</b>
(-) Inversión Inicial	-130,433.00					
(-) Capital de Trabajo Neto	-42,262.00					42,262.00
<b>(=) Flujo de Caja Económico</b>	<b>-172,695.00</b>	<b>70,418.72</b>	<b>74,780.27</b>	<b>81,647.46</b>	<b>88,100.11</b>	<b>136,376.19</b>
Préstamo	-86,348					
Cuota		-22,778	-22,778	-22,778	-22,778	-22,778
Amortización		-14,144	-15,558	-17,114	-18,825	-20,708
Interés 10%		-8,635	-7,220	-5,665	-3,953	-2,071
Saldo	86,348	72,204	56,646	39,533	20,708	0
Escudo Fiscal de los Interés EFI		2,590	2,166	1,699	1,186	621
<b>Flujo de Financiamiento Neto</b>	<b>86,348</b>	<b>-20,188</b>	<b>-20,612</b>	<b>-21,079</b>	<b>-21,592</b>	<b>-22,157</b>
<b>Flujo de Caja de Accionistas</b>	<b>-86,347.50</b>	<b>50,230.89</b>	<b>54,168.14</b>	<b>60,568.60</b>	<b>66,507.83</b>	<b>114,219.16</b>

## 7.6. Evaluación Financiera

### 7.6.1. Costo de Oportunidad

Este valor porcentual se entiende como la tasa de rendimiento que requieren los inversionistas sobre la inversión inicial o la capitalización de sus utilidades.

Para hallar el Costo de oportunidad de nuestro proyecto (COK), se utilizará la metodología de *Capital Asset Pricing Model* conocido como CAPM (Modelo de Fijación de precios de activos de capital). En resumen, este modelo sugiere, que cuanto mayor es el riesgo de invertir en un activo, mayor debe ser el retorno de dicho activo para compensar este aumento en el riesgo.

#### 1°. Beta Apalancado

El proceso empieza investigando el beta apalancado de negocios o empresas que se dedica al mismo sector o rubro que nuestra empresa invertirá. En la Tabla 42 se muestran los valores proporcionados por el experto Aswath Damodaran (Damodaran, 2019), cada resaltar que estos resultados son actualizados al 2019, basados en 111 empresas dedicadas al sector de Servicios de Apoyo de Salud en el cual se enmarca nuestro proyecto.

Tabla 42

*Beta Apalancado, D/E e Impuestos del Sector de “Servicios de Apoyo de Salud” – EE.UU.*

Sector Industrial	Número de Empresas	Beta	Ratio D/E	Tipo Impositivo del Sector
<i>Healthcare Support Services</i> Servicios de Apoyo de Salud	111	1.153558	36.22%	8.33%

Nota. Aswath Damodaran, [pages.stern.nyu.edu/~adamodar/](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/), January 05<sup>th</sup>, 2019.

## 2°. Beta No Apalancado

Para quitar el apalancamiento se aplica la fórmula de “Hamada”, que se indica a continuación:

$$\beta_u = \left[ \frac{1}{1 + \frac{D}{E} \times (1-t)} \right] \beta_e$$

Donde:

$\beta_u$  = Beta No Apalancado.

$\beta_e$  = Beta Apalancado.

D/E = Relación entre Deuda y Capital.

t = Tipo Impositivo.

Aplicando la formula el Beta No Apalancado resulta:

$$\beta_u = 0.86602938156122$$

## 3°. Beta Apalancado del Proyecto

Se aplica la misma fórmula anterior a la inversa, el apalancamiento se desarrolla con los datos de nuestro proyecto, en la Tabla 43 se indican los valores para aplicar la formula.

Tabla 43

*Beta No Apalancado, D/E e Impuestos del Proyecto – Perú*

<b>Beta</b>	<b>Ratio D/E</b>	<b>Tipo Impositivo del Perú</b>
0.86602938156122	100%	29.50%

Aplicando la formula, el Beta Apalancado para el proyecto resulta:

$$\beta_e = 1.47658009556188$$

#### 4°. Modelo CAPM

Seguidamente se aplica el modelo CAPM, a continuación, se muestra la formula con la cual se hallará el costo de oportunidad.

$$\text{COK} = \underline{\text{rf}} + \beta_{\text{proy}} \times (\underline{\text{rm}} - \underline{\text{rf}})$$

Donde:

COK = Costo de Oportunidad.

$\beta_{\text{proy}}$  = Beta Apalancado del Proyecto.

(rm-rf) = Prima de Riesgo.

rm = Tasa del Mercado.

rf = Tasa Libre de Riesgo.

La Tasa Libre Riesgo corresponde al rendimiento actual de los Bonos del Tesoro Americano en similar periodo del horizonte del proyecto, en la Tabla 44 se aprecian las tasas actuales.

Tabla 44

*Bonos del Tesoro Americano – EE.UU.*

NAME	COUPON	PRICE	YIELD	1 MONTH	1 YEAR	TIME (EDT)
GB3:GOV 3 Month	0.00	2.28	2.33%	-8	+43	1:45 AM
GB6:GOV 6 Month	0.00	2.27	2.33%	-10	+26	1:45 AM
GB12:GOV 12 Month	0.00	2.13	2.19%	-19	-5	1:45 AM
GT2:GOV 2 Year	2.13	100.43	1.91%	-43	-57	2:56 AM
GT5:GOV 5 Year	2.00	100.44	1.91%	-41	-84	2:56 AM
GT10:GOV 10 Year	2.38	102.19	2.13%	-40	-77	2:56 AM
GT30:GOV 30 Year	2.88	106.22	2.58%	-34	-47	2:56 AM

Nota. "Bloomberg", [www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us](http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us), June 03<sup>rd</sup>, 2019.

Para un horizonte de 5 años, la tasa libre de riesgo corresponde a:

$$r_f = 1.91\%$$

En el caso de la Prima de Riesgo nuevamente recurriremos a los valores proporcionado por Aswath Damodaran (Damodaran, 2019), en la Tabla 45 se indica la prima de riesgo calculada con registros desde 1928 al 2018.

Tabla 45

Estimador de Prima de Riesgo con Registro de 1928 al 2018 – EE.UU.

Year	Annual Returns on Investments in			Compounded Value of \$ 100			Stocks - Bills	Stocks - Bonds
	S&P 500 (includes dividends)	3-month T.Bill	Return on 10-year T. Bond	Stocks	T.Bills	T.Bonds		
1928	43.81%	3.08%	0.84%	\$ 143.81	\$ 103.08	\$ 100.84	40.73%	42.98%
1929	-8.30%	3.16%	4.20%	\$ 131.88	\$ 106.34	\$ 105.07	-11.46%	-12.50%
1930	-25.12%	4.55%	4.54%	\$ 98.75	\$ 111.18	\$ 109.85	-29.67%	-29.66%
2017	21.61%	1.39%	2.80%	\$ 399,768.64	\$ 2,015.63	\$ 7,309.87	20.22%	18.80%
2018	-4.23%	2.37%	-0.02%	\$ 382,850.00	\$ 2,063.40	\$ 7,308.65	-6.60%	-4.22%
							<b>Risk Premium</b>	<b>Standard Error</b>
<b>Arithmetic Average</b>					Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
1928-2018	11.36%	3.43%	5.10%		7.93%	6.26%	2.09%	2.22%
1969-2018	11.10%	4.76%	7.10%		6.34%	4.00%	2.38%	2.71%
2009-2018	13.49%	0.49%	2.28%		13.00%	11.22%	3.71%	5.50%
							<b>Risk Premium</b>	
<b>Geometric Average</b>					Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds		
1928-2018	9.49%	3.38%	4.83%		6.11%	4.66%		
1969-2018	9.73%	4.71%	6.69%		5.01%	3.04%		
2009-2018	12.98%	0.49%	1.97%		12.48%	11.00%		

Nota. Aswath Damodaran, [pages.stern.nyu.edu/~adamodar/](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/), January 05<sup>th</sup>, 2019.

De la Tabla 45, la prima de riesgo corresponde a:

$$(rm-rf) = 6.26\%$$

Finalmente, aplicando la fórmula del Modelo CAPM el COK resulta:

$$COK = 11.15\%$$

### 5°. Costo de Oportunidad para Perú

Para hallar el costo de oportunidad para nuestro entorno básicamente se toma en cuenta la tasa de riesgo país y la tasa de libor.



### Tasa de Riesgo País (Perú)

En la Figura 21 se indica la tasa de riesgo país proporcionada por el Banco Central de Reserva del Perú a la fecha de 09 de enero del 2019.

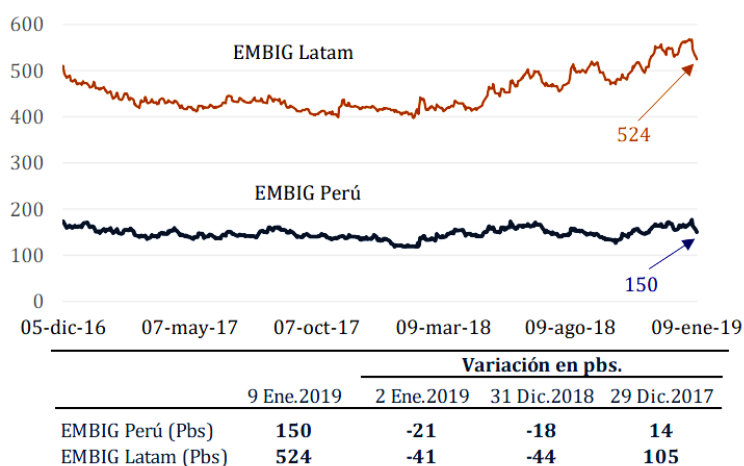


Figura 21. Indicadores de Riesgo País en Pbs.

Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-01-2019.pdf>.

De la Figura 18, el riesgo país equivale a:

$$\text{Riesgo País} = 150 \text{ Pbs} = 1.50\%$$

Haciendo una simple adición del Riesgo País al COK hallado resulta:

$$\text{COK} + \text{Riesgo País} = 12.65\%$$

### Tasa de Libor

En la Figura 22 se indica la tasa Libor a tres meses proporcionada por el Banco Central de Reserva del Perú a la fecha de 09 de enero del 2019.

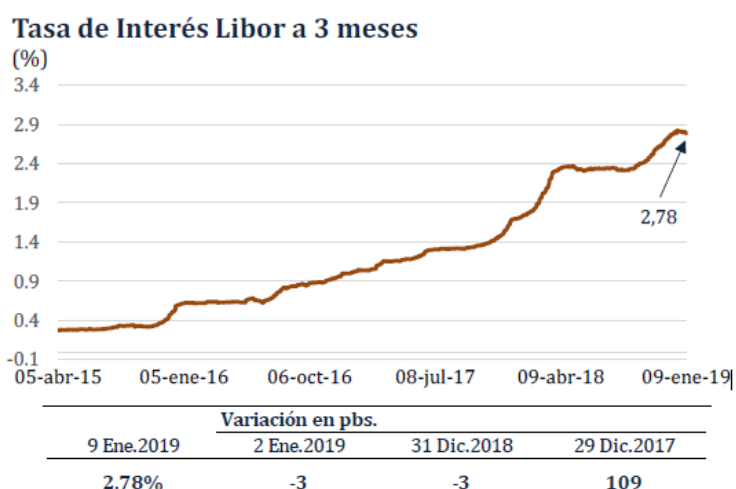


Figura 22. Tasa de Interés Libor a 3 meses.

Tomado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-01-2019.pdf>.

En la Tabla 46 se indica el promedio de la Tasa Libor de los 5 meses del 2019 proporcionada por el Banco Central de Reserva del Perú a la fecha.

Tabla 46

*Tasa de Interés Libor del 2019.*

Meses del 2019	Tasa %
Enero	2.777372
Febrero	2.681803
Marzo	2.606437
Abril	2.589190
Mayo	2.536219
<b>Promedio</b>	<b>2.638204</b>

De la Tabla 46, la tasa libor equivale a:

$$\text{Tasa de Libor} = 2.64\%$$

Haciendo una simple adición de la Tasa Libor al COK hallado, resulta:

Costo de Oportunidad para Perú = 15.29%

### 6°. Cálculo de WACC

Para hallar el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) se aplica la siguiente formula.

$$\text{CPPK o WACC} = \frac{\text{D}}{\text{D} + \text{E}} \times r_d \times (1 - \text{Tax}) + \frac{\text{E}}{\text{D} + \text{E}} \times r_e$$

↓ Tasa de interés
 ↓ COK

↓ Aporte

En la Tabla 47, se indica por valores asumidos de nuestro proyecto para el cálculo del WACC.

Tabla 47

*Calculo de Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).*

Descripción	Valor
COK ( $r_e$ )	15.29%
D/D+E	50.00%
E/D+E	50.00%
Tasa de Interés ( $r_d$ )	10.00%
Impuesto (Tax)	29.50%
<b>WACC</b>	<b>11.17%</b>

### 7.6.2. Indicadores de rentabilidad

La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando los principales indicadores como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación, el Tabla 47 se aprecian los resultados:

Tabla 48

#### *Validación Financiera*

<b>Concepto</b>	<b>Económico</b>	<b>Financiero</b>
VAN	S/. 148,578.42	S/. 131,221.22
TIR	42.44%	61.56%
Periodo de recuperación	2.34 años	1.67 años

Por los resultados mostrados, el proyecto cuenta con un VAN positivo y una TIR mayor al COK y al WACC, por lo tanto, el proyecto es factible y atractivo.

### 7.6.3. Análisis de sensibilidad

Los planes de negocios deben tener tres escenarios, uno optimista, otro conservador y otro pesimista, los cuales pueden ser cambiantes en función de los estados de resultados. Para este análisis se utilizaron los siguientes supuestos:

- ◆ El proyecto se desarrolla en este año próximo 2020.
- ◆ Existe un nuevo cambio de negocio por los nuevos competidores.

Se plantean 03 escenarios de venta:

- ◆ Escenario 01: Optimista (probabilidad de ocurrencia: 25%), en el primer año el ingreso supera en 20% el proyectado.
- ◆ Escenario 02: Esperado (probabilidad de ocurrencia: 50%), normal como se ha pronosticado.
- ◆ Escenario 03: Pesimista (probabilidad de ocurrencia: 25%), en el primer año el ingreso es menor en 20% del proyectado.

En la Tabla 49 se aprecia los resultados del análisis de sensibilidad:

Tabla 49

*Análisis de Sensibilidad*

<b>Concepto</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Probabilidad	25%	50%	25%
VAN Económico	S/. -72,143.62	S/. 148,578.42	S/. 251,961.64
VAN Financiero	S/. -67,665.00	S/. 131,221.22	S/. 224,179.42
TIR Económico	-4.00%	38.06%	54.76%
TIR Financiero	-12.41%	61.56%	91.44%
PR Económico	5.36 años	2.34 años	1.77 años
PR Financiero	5.95 años	1.67 años	1.17 años

Con esos parámetros se obtiene una probabilidad de éxito de 84.33%.

## Capítulo 8

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 8.1. Conclusiones

- Uno de los problemas más aludidos respecto a los riesgos psicosociales que pone en riesgo la salud física y emocional de los trabajadores en las empresas es el estrés laboral o Síndrome de Burnout. La depresión y la ansiedad se proyectan como el principal motivo de incapacidad laboral en el mundo al 2020 de acuerdo a un informe de la OMS.
- En el entorno empresarial, estudiantil e inclusive político, el deporte resulta una buena práctica para enfrentar el estrés. Un 79% de peruanos relaciona la actividad física con una vida sana pero solamente el 39% le dedica un tiempo.
- Ante el incremento de los riesgos psicosociales, cada vez más empresas están optando por tomar iniciativas direccionadas a gestionar la salud de sus trabajadores a través de programas de bienestar aunándose a la tendencia mundial de las llamadas empresas saludables.
- El mercado *wellness* registra cada año mayores ingresos y el Perú no es ajeno a este crecimiento. Las nuevas tendencias del sector abren oportunidades de negocio en torno al bienestar y la salud.
- La propuesta de negocio busca brindar servicios de prácticas de yoga y meditación dentro del programa de beneficios de las empresas interesadas en

gestionar la salud y bienestar de sus colaboradores, y ser reconocidas como empresas saludables.

- El modelo de negocio se estructura con la metodología de Canvas o lienzo considerando que sea operativa y económicamente viable otorgando un valor agregado a los clientes.
- Los estudios de Yoga tienen una gran proyección de desarrollo en la industria del wellness debido al cambio de estilo de vida y el interés de las personas, sobre todo aquellas que viven en ciudades grandes y estresantes como Lima, por lograr un balance entre mente, cuerpo y espíritu, así como equilibrio entre su vida laboral y personal.
- Estas prácticas brindan beneficios tanto a los colaboradores como a las organizaciones logrando mejorar la salud física y mental, manejo del estrés y buenas relaciones interpersonales. Como consecuencia se logra un mayor compromiso con la organización, mejora del clima laboral, productividad, rentabilidad y en la gestión de liderazgo enfocada en crear entornos de cooperación, motivación y confianza.
- La inversión inicial se ha calculado en S/.172,695.00 con una estructura de 50% capital propio y 50% deuda. Se ha considerado tres escenarios: esperado, optimista y pesimista con 50%, 25% y 25% de probabilidad respectivamente. En la Tabla 50 se aprecia los resultados de los indicadores VAN, TIR y el periodo de recuperación:

Tabla 50

*Indicadores de Evaluación Financiera*

<b>Concepto</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Probabilidad	25%	50%	25%
VAN Económico	S/. -72,143.62	S/. 148,578.42	S/. 251,961.64
VAN Financiero	S/. -67,665.00	S/. 131,221.22	S/. 224,179.42
TIR Económico	-4.00%	38.06%	54.76%
TIR Financiero	-12.41%	61.56%	91.44%
PR Económico	5.36 años	2.34 años	1.77 años
PR Financiero	5.95 años	1.67 años	1.17 años

- El proyecto obtuvo una probabilidad de éxito de 84.33%.
- El proyecto se enfoca en el nicho de mercado corporativo siendo la propuesta de valor y relación con los clientes, canales importantes para lograr su preferencia.

**8.2. Recomendaciones**

La práctica de yoga y meditación a nivel corporativo se convierten en una alternativa que beneficia tanto a los líderes como a los colaboradores al disminuir el burnout e incrementar la resiliencia emocional afianzando las relaciones laborales y fomentando la creatividad.

Invertir en programas de salud y bienestar resulta altamente rentable para las empresas en la medida que el retorno de la inversión se da en términos cuantitativos al



reducir gastos por conceptos de salud, evitar el absentismo, presentismo etc. e incremento de la productividad y eficiencia, en términos cualitativos respecto al mayor compromiso, mejora del clima laboral y reputación corporativa de la organización siendo reconocidas por sus colaboradores y la comunidad.

En todo el mundo las grandes empresas están implementando prácticas de yoga y meditación como herramientas y técnicas para lidiar con las consecuencias negativas del estrés a nivel físico y emocional como una mala higiene postural, sedentarismo, desarrollo de enfermedades crónicas o de mayor riesgo, así como ansiedad, depresión, cansancio físico y mental, etc. El plan de negocio está dirigido a aquellas organizaciones para quienes el capital humano, es esencial para el desarrollo del negocio, por lo tanto es importante implementar estrategias de gestión sobre su salud y bienestar para lograr un balance y equilibrio entre la vida laboral y personal.

- La consideración de prácticas alternativas e innovadoras como el yoga y la meditación dentro del plan de beneficios en las empresas ayuda a crear un entorno de trabajo productivo, sano y armonioso pudiendo posicionarla dentro del marco de Organizaciones Saludables acorde con la exigencia de cumplimiento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, cumplimiento de objetivos de Responsabilidad Social así como obtener el sello de Certificación como Great Place to Work y/o liderar rankings como Merco respecto a su Reputación Corporativa y Gestión del Talento.

- La viabilidad del plan de negocio se acredita en el resultado positivo de los indicadores de rentabilidad y en el periodo de recuperación de capital proyectado a 2.34 años por lo cual se recomienda invertir en el mismo.
- *Yoga & Wellness SAC* se diferencia en sus servicios al desplazarse hacia las empresas y sus distintas sedes adaptándose a los espacios concedidos y la flexibilidad respecto a los horarios que les resulten más convenientes. diseñando, además, una práctica o programa a la medida de las necesidades y objetivos de las organizaciones con el propósito de que los beneficios lleguen a todos los trabajadores.

### Lista de Referencias

- Buck Consultants y Consulting International Health. (2014). *Winning Strategies in Global Workplace Health Promotion: Study of Leading Organizations*. EE.UU.: Pficer.
- Con Nuestro Perú. (2018). Uso excesivo de la tecnología fomenta el sedentarismo, un peligro potencial para nuestra salud. *Con Nuestro Perú*, 1.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- Damodaran, A. (01 de Junio de 2019). *Damodaran Online*. Obtenido de Damodaran Online: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/v>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON Educación.
- ESSALUD. (2016). *Enfermedades Ocupacionales e Higiene Ocupacional*. Lima: Boletín EsSalud.
- EUROMONITOR, I. (2018). *Estilo de vida del consumidor en el Perú*. Lima: INTERNATIONAL, EUROMONITOR.
- Galarreta, M. (14 de Enero de 2016). Meditación en Google. *El Diario*, pág. 1.
- Global Wellness Institute. (2018). *Global Wellness Economy Monitor*. EE.UU.: Global Wellness Institute.
- Global Wellness Institute. (2019). *Global Wellnes Summit*. EE.UU.: Global Wellness Institute.

- Great Place to Work. (05 de 06 de 2019). *Los Mejores Lugares Para Trabajar*. Obtenido de Latinoamerica: <https://www.greatplacetowork.com.pe/>
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.
- Kabat, J. Z. (2009). *Mindfulness en la Vida Cotidiana*. Barcelona, España: Paidós Iberica.
- Laal. (05 de 06 de 2019). *Laal*. Obtenido de Yoga: <https://laalyoga.com/>
- Lazar, D. S. (23 de Enero de 2012). *¿Como el Yoga y la Meditación pueden remodelar nuestro Cerebro?* Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=m8rRzTtP7Tc>
- MERCO. (05 de 06 de 2019). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. Obtenido de Ranking Perú: <http://www.merco.info/pe/>
- OMS. (13 de Abril de 2016). La inversión en el Tratamiento de la Depresión y la Ansiedad tiene un Rendimiento del 400%. *Centro de Prensa*, pág. 1.
- OMS, O. M. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. Suiza: Biblioteca de la OMS.
- ONU. (21 de Junio de 2015). ONU celebra el Dia Internacional del Yoga. *Noticias ONU*, pág. 1.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Peru21. (28 de Agosto de 2013). El 55% de los hogares urbanos pertenece a clase media y alta. *Peru21*, pág. 1.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

Rego, P. (2017). El Ambiente para la Práctica de Yoga. *Yoga Sin Fronteras*, 1.

Spalopia. (2018). *Las 5 Tendencias Wellness del 2018*. España: Spalopia.

Sullivan, M. (2016). To reduce pre-Alzheimer's cognitive impairment, get to the yoga mat. *Newsroom, UCLA*, 1.

Velarde, J. (23 de Octubre de 2018). BCR: Perú cumplirá 20 años de crecimiento económico continuo. (A. Vidal Tarqui, Entrevistador)

Zegarra, D. (26 de 02 de 2019). El 54% de empresas peruanas busca que sus empleados tengan vida saludable. *Agencia Andina de Noticias*, pág. 1. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Desktop/Plan%20de%20Negocios/Informaci%C3%B3n%20y%20Fuentes/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado/El%2054%25%20de%20empresas%20peruanas.html>

## Apéndice A

### Sondeo de Mercado: Entrevistas

Con el objetivo de conocer el punto de vista de los líderes sobre la importancia que tiene para las organizaciones de hoy gestionar el bienestar y salud y mantener una estabilidad emocional y física adecuada en las personas que componen los equipos de trabajo de las mismas, se aplicaron encuestas de profundidad a expertos de empresas líderes en rankings como Merco y *Great Place to Work*.

Tabla A1

*Relación de Expertos Entrevistados*

<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Negocio / Empresa</b>	<b>Cargo</b>
María Bustamante de Andrade	Nestlé	Field Operation Manager
Erika Montanez Faura	BCP	Supervisor de Asesores de Ventas y Servicios
Morgan Cardozo Zeña	Scotiabank	Supervisor Banca Premium
Max Ramirez Pangalima	Primax	Jefe de Gestión de Proyectos TI
Danny Camayo Ferrer	Interbank	Gerente de Plaza
Expertos en el Sector	Lima Yoga, Centro Veda	Directores y Profesores

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #1**

**Nombre** : María Bustamante de Andrade

**Cargo** : Field Operation Manager Zona Sur

**Empresa** : Nestlé

**Teléfono** : 978881967

**Considerando el capital humano el factor más valioso para el cumplimiento de los objetivos de una empresa, podría indicarnos desde su punto de vista.**

**1. ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes y necesarias que debe fortalecer la empresa para fomentar un buen ambiente y clima laboral?**

- Buena comunicación desde Lima con provincias.
- Dar a conocer de manera constante los beneficios a todos los empleados.
- Los beneficios deben aplicarse al 100% de los empleados.

**2. ¿Cuáles cree que son los factores organizacionales más relevantes que impactan en la salud de sus colaboradores generando enfermedades laborales y riesgos psicosociales?**

Se incrementa el estrés durante la última semana de cada mes por lograr cerrar las metas al 100%.

**3. ¿Qué estrategias o herramientas aplica su empresa para evaluar, prevenir y gestionar este tipo de situaciones?**

Se maneja dinámicas como “Perder para Ganar” que consiste en el pago de Gimnasio con objetivos por lograr bajar de peso, grasa etc., con asesoría nutricional.

**4. ¿Está conforme y satisfecho con los programas y tipo de actividades que se realizan actualmente para un desempeño efectivo de los colaboradores o se encontraría expectante a la innovación de propuestas para mejorar y/o evitar inconvenientes en la salud de los empleados?**

Estoy conforme, pero si considero que sería bueno adicionar nuevas propuestas para mejorar la motivación de los empleados.

**Yoga & Wellness SAC corporativo busca convertirse en una alternativa para las Organizaciones de Lima interesadas en mejorar y mantener el Bienestar y la Salud de sus colaboradores a través de la búsqueda de equilibrio y balance en Mente, Cuerpo y Espíritu mediante una experiencia práctica de sesiones de Yoga y Meditación (*Mindfulness*).**

**Nuestros servicios se acercarán a las Organizaciones utilizando sus propios espacios y llevando los implementos necesarios para desarrollar pausas activas a través de sesiones prácticas diseñadas a su medida con el objetivo de brindar herramientas para gestión del estrés, mitigar dolencias y enfermedades laborales, mejorar la**



**comunicación y relaciones interpersonales, concentración, así como lidiar con los riesgos psicosociales en el trabajo.**

**Es de nuestro interés, a través de las siguientes preguntas, tomar en cuenta su experiencia y opinión sobre la implementación de estos programas que buscan fortalecer de manera holística la salud emocional, mental y física de sus colaboradores.**

- 5. ¿Qué piensa sobre este tipo de técnicas y herramientas (yoga y *mindfulness*) para buscar el balance y equilibrio en la salud física y mental de sus colaboradores?**

Sería una buena alternativa, sobre todo para el manejo del stress y estabilidad emocional por todo lo que se vive en el día a día (Tráfico, calor, ventas etc.).

- 6. ¿Qué oportunidades y debilidades observa en el servicio propuesto?**

Es una propuesta novedosa, buena, el inconveniente que veo son los espacios donde se realizarían y horarios, pero pienso que se podrían adecuar más aun considerando los beneficios.

- 7. ¿Estaría dispuesto a experimentar nuestros servicios? Si ¿Con mayor incidencia en algunas áreas o en toda la Organización?**

Si, estaría dispuesta. Creo que las clases deberían impartirse en toda la organización porque todos tienen algún grado de stress, sin embargo, incidiría en las áreas de ventas que manejan un mayor grado de stress.

- 8. ¿Con qué frecuencia considera Ud. que sería necesario o útil usar estos servicios para ver resultados? (veces por semana)**

3 veces por semana.

- 9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?**

S/. 25 o S/. 35 por sesión de una hora o un monto corporativo a negociar según el contenido del servicio o cantidad de participantes.

- 10. ¿Cada cuánto realizaría una renovación de nuestros servicios? (mensual, bimestral, anual)**

Trimestral

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #2**

**Nombre** : Erika Montanchez Faura

**Cargo** : Supervisor de Asesores de Ventas y Servicios Región Sur

**Empresa** : Banco de Crédito del Perú BCP

**Teléfono** : 974295214

**Considerando el capital humano el factor más valioso para el cumplimiento de los objetivos de una empresa, podría indicarnos desde su punto de vista.**

**1. ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes y necesarias que debe fortalecer la empresa para fomentar un buen ambiente y clima laboral?**

- Que los colaboradores sientan que los escuchan, donde les permitan aportar información de diversas situaciones que se presenten prestando atención a las diferentes opiniones.
- Fomentar la práctica de diversas dinámicas al inicio del día a fin de romper el hielo y despejar nuestras preocupaciones que traemos de casa.
- Brindar a los trabajadores capacitaciones en forma periódica sobre los diversos temas según el desarrollo profesional.

**2. ¿Cuáles cree que son los factores organizacionales más relevantes que impactan en la salud de sus colaboradores generando enfermedades laborales y riesgos psicosociales?**

- Presión y estrés.
- Falta de tiempo.
- Relación y trato con los jefes.
- Conflictos con los colaboradores de la empresa.

**3. ¿Qué estrategias o herramientas aplica su empresa para evaluar, prevenir y gestionar este tipo de situaciones?**

Fomenta la comunicación con todos los miembros del equipo de manera abierta para brindar apoyo, pero finalmente cada colaborador termina involucrado en sus propias gestiones por el cumplimiento de las tareas o metas asignadas.

Es un poco difícil por la falta de tiempo, donde piden cumplir con avances y llenado de reportes que deberían “ayudarnos” a organizarnos sumado con los diferentes reportes a presentar día a día lo cual es difícil que no se perciba como mayor carga de trabajo.

**4. ¿Está conforme y satisfecho con los programas y tipo de actividades que se realizan actualmente para un desempeño efectivo de los colaboradores o se encontraría expectante a la innovación de propuestas para mejorar y/o evitar inconvenientes en la salud de los empleados?**

Me encuentro a la expectativa de nuevas propuestas, todo cambio positivo e innovador ayuda a dar mayor producción.

**Yoga & Wellness SAC corporativo busca convertirse en una alternativa para las Organizaciones de Lima interesadas en mejorar y mantener el Bienestar y la Salud de sus colaboradores a través de la búsqueda de equilibrio y balance en Mente, Cuerpo y Espíritu mediante una experiencia práctica de sesiones de Yoga y Meditación (*mindfulness*).**

**Nuestros servicios se acercarán a las Organizaciones utilizando sus propios espacios y llevando los implementos necesarios para desarrollar pausas activas a través de sesiones prácticas diseñadas a su medida con el objetivo de brindar herramientas para gestión del estrés, mitigar dolencias y enfermedades laborales, mejorar la comunicación y relaciones interpersonales, concentración, así como lidiar con los riesgos psicosociales en el trabajo.**

**Es de nuestro interés, a través de las siguientes preguntas, tomar en cuenta su experiencia y opinión sobre la implementación de estos programas que buscan fortalecer de manera holística la salud emocional, mental y física de sus colaboradores.**

**5. ¿Qué piensa sobre este tipo de técnicas y herramientas (yoga y *mindfulness*) para buscar el balance y equilibrio en la salud física y mental de sus colaboradores?**

No practico el yoga, pero tengo conocimiento que esta técnica ayuda a la salud física y mental ayudándonos a ser personas sanas donde nos podemos sentir tranquilos, con buena autoestima, y con energía.

**6. ¿Qué oportunidades y debilidades observa en el servicio propuesto?**

Oportunidades:

- Permite completar las actividades diarias de manera más rápida.
- Mejora de autoestima.
- Libera pensamientos negativos.

- Ayuda al sistema nervioso.
- Mejora el funcionamiento de los pulmones.
- Libera el estrés.
- Hace que la persona se sienta y se encuentre sana.
- Ayuda al incremento de energía.
- Ayuda a crear una disciplina corporal.

Debilidades:

Todo en exceso no es bueno y tengo entendido que la excesiva meditación (o una mala meditación) altera la mente e incrementa la ansiedad en querer llegar a un resultado mayor.

**7. ¿Estaría dispuesto a experimentar nuestros servicios? ¿Con mayor incidencia en algunas áreas o en toda la Organización?**

Si me gustaría experimentar esta técnica, y que se brinde en todas las áreas de nuestra institución, ya que todos como trabajadores tenemos carga laboral donde buscamos llegar a un fin, por lo que todos merecemos esa ayuda, este servicio.

**8. ¿Con qué frecuencia considera Ud. que sería necesario o útil usar estos servicios para ver resultados? (veces por semana)**

Mínimo 3 veces por semana.

**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?**

Calculo que el precio sería similar a la de un gimnasio por lo que imagino que el precio que estaría dispuesta a pagar sería aprox. de S/30 a S/40 por sesión, sería bueno considerar un precio corporativo.

**10. ¿Cada cuánto realizaría una renovación de nuestros servicios? (mensual, trimestral, semestral, anual)**

Trimestral.

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #3**

**Nombre** : Morgan Cardozo Zeña

**Cargo** : Supervisor Banca Premium

**Empresa** : Scotiabank

**Teléfono** : 992523126

**Considerando el capital humano el factor más valioso para el cumplimiento de los objetivos de una empresa, podría indicarnos desde su punto de vista.**

**1. ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes y necesarias que debe fortalecer la empresa para fomentar un buen ambiente y clima laboral?**

Como colaborador considero que la empresa debe poner mayor enfoque en el empleado, considerando el bienestar personal tanto en lo físico como emocional ya que ello va a impactar directamente en su rendimiento laboral. La empresa debería elaborar programas que le permitan al empleado conservar una buena salud tanto a nivel emocional y laboral, pero estos programas deben estar al alcance del trabajador, es decir en el mismo lugar de trabajo (agencia).

**2. ¿Cuáles cree que son los factores organizacionales más relevantes que impactan en la salud de sus colaboradores generando enfermedades laborales y riesgos psicosociales?**

Los principales factores que influyen en la salud del trabajador a nivel laboral son la sobrecarga de trabajo, la empresa en beneficio de la misma carga de trabajo constantemente al trabajador sin brindarle una retribución económica por ello. Otro factor es el poco reconocimiento al trabajador, el factor económico poco salario, la gran exigencia laboral (amenaza con perder el trabajo o sobrecarga de trabajo) hace que el trabajador acuda al centro laboral incluso con problemas de salud, generando deterioro físico y emocional y hasta contagio a los otros trabajadores.

Otro factor es no permitir a los trabajadores gozar de sus vacaciones cuando ellos lo desean u organizan, la empresa en muchas ocasiones decide las fechas de vacaciones o el



tiempo, lo cual no permite al trabajador considerar unas vacaciones familiares u organizar algún plan vacacional.

**3. ¿Qué estrategias o herramientas aplica su empresa para evaluar, prevenir y gestionar este tipo de situaciones?**

La empresa gestiona programas dirigidos a desarrollar la salud de emocional de los empleados, pero son programas muy cortos, no muy útiles y sólo al alcance de algunos. Los trabajadores que realmente lo necesitan no tienen acceso a ello ya que no cuentan con el permiso de sus jefaturas directas.

**4. ¿Está conforme y satisfecho con los programas y tipo de actividades que se realizan actualmente para un desempeño efectivo de los colaboradores o se encontraría expectante a la innovación de propuestas para mejorar y/o evitar inconvenientes en la salud de los empleados?**

No me encuentro de acuerdo con los programas actuales destinados a la mejora de la salud de los trabajadores, ya que no tengo alcance a ellos y no me parecen realmente útiles para el estrés emocional, físico y laboral que manejamos diariamente.

**Yoga y *Mindfulness* Corporativo busca convertirse en una alternativa para las Organizaciones de Lima interesadas en mejorar y mantener el Bienestar y la Salud de sus colaboradores a través de la búsqueda de equilibrio y balance en Mente, Cuerpo y Espíritu mediante una experiencia práctica de sesiones de Yoga y Meditación (*Mindfulness*).**

**Nuestros servicios se acercarán a las Organizaciones utilizando sus propios espacios y llevando los implementos necesarios para desarrollar pausas activas a través de sesiones prácticas diseñadas a su medida con el objetivo de brindar herramientas para gestión del estrés, mitigar dolencias y enfermedades laborales, mejorar la comunicación y relaciones interpersonales, concentración, así como lidiar con los riesgos psicosociales en el trabajo.**

**Es de nuestro interés, a través de las siguientes preguntas, tomar en cuenta su experiencia y opinión sobre la implementación de estos programas que buscan fortalecer de manera holística la salud emocional, mental y física de sus colaboradores.**

**5. ¿Qué piensa sobre este tipo de técnicas y herramientas (yoga y *mindfulness*) para buscar el balance y equilibrio en la salud física y mental de sus colaboradores?**

Lo que he podido escuchar sobre practicar yoga es muy poco, pero sí sé que es muy útil para poder mantener un equilibrio emocional y ayuda mucho a controlar niveles de estrés. Sería muy útil impulsar programas de yoga en agencia, creo que generando estabilidad emocional en los trabajadores lograremos mejores resultados laborales. Todo parte desde el bienestar del empleado.

**6. ¿Qué oportunidades y debilidades observa en el servicio propuesto?**

Las oportunidades que aprecio en la propuesta de yoga es mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores, mejorar la salud lo cual impacta directamente en su vida personal y laboral. Por otro lado, una debilidad que puedo apreciar es el tiempo para llevar a cabo las

sesiones, ya que se daría en horario laboral. La empresa debe elaborar un programa que destine una cierta cantidad de tiempo a cada trabajador para que acceda a las sesiones de yoga.

**7. ¿Estaría dispuesto a experimentar nuestros servicios?, ¿Con mayor incidencia en algunas áreas o en toda la Organización?**

Si estaría de acuerdo en formar parte de un programa de yoga y considero que se debe dar a toda la organización.

**8. ¿Con qué frecuencia considera Ud. que sería necesario o útil usar estos servicios para ver resultados? (veces por semana)**

Considero que las sesiones podrían ser tres veces por semana como mínimo, considerando que laboramos 6 días a la semana.

**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?**

Estaría dispuesto a pagar el 50% del costo y que la empresa asuma el 50 % ya que el beneficio es para ambas partes.

**10. ¿Cada cuánto realizaría una renovación de nuestros servicios? (mensual, bimestral, anual)**

Realizaría una renovación mensual considerando mi avance.

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD # 4**

**Nombre** : Max Ramirez Pangalima

**Cargo** : Jefe de Gestión de Proyectos TI

**Empresa** : Primax

**Teléfono** : 996189140

**El objetivo de la entrevista es conocer su punto de vista sobre la importancia que tiene para las organizaciones de hoy, mantener una estabilidad emocional y física adecuada en las personas que componen los equipos de trabajo de las mismas.**

**Considerando el capital humano el factor más valioso para el cumplimiento de los objetivos de una empresa, podría indicarnos desde su punto de vista.**

**1. ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes y necesarias que debe fortalecer la empresa para fomentar un buen ambiente y clima laboral?**

- Fomentar el equilibrio familia-trabajo, con ello encontrará compromiso de todos los colaboradores.
- Mantener un ambiente de respeto entre los colaboradores.

2. **¿Cuáles cree que son los factores organizacionales más relevantes que impactan en la salud de sus colaboradores generando enfermedades laborales y riesgos psicosociales?**

Exceso de trabajo: Ausencia de distribución equitativa de actividades.

3. **¿Qué estrategias o herramientas aplica su empresa para evaluar, prevenir y gestionar este tipo de situaciones?**

Ejercicios (Pausas activas), Actividades deportivas, Jueves de Cine, Talleres de Feedback.

4. **¿Está conforme y satisfecho con los programas y tipo de actividades que se realizan actualmente para un desempeño efectivo de los colaboradores o se encontraría expectante a la innovación de propuestas para mejorar y/o evitar inconvenientes en la salud de los empleados?**

Si, conforme pero siempre se espera que los programas de beneficios vayan mejorando involucrando más el cuidado de las personas por los niveles de exigencia.

**Yoga y *Mindfulness* Corporativo busca convertirse en una alternativa para las Organizaciones de Lima interesadas en mejorar y mantener el Bienestar y la Salud de sus colaboradores a través de la búsqueda de equilibrio y balance en Mente, Cuerpo y Espíritu mediante una experiencia práctica de sesiones de Yoga y Meditación (*Mindfulness*).**

**Nuestros servicios se acercarán a las Organizaciones utilizando sus propios espacios y llevando los implementos necesarios para desarrollar pausas activas a través de sesiones prácticas diseñadas a su medida con el objetivo de brindar herramientas para gestión del estrés, mitigar dolencias y enfermedades laborales, mejorar la comunicación y relaciones interpersonales, concentración, así como lidiar con los riesgos psicosociales en el trabajo.**

**Es de nuestro interés, a través de las siguientes preguntas, tomar en cuenta su experiencia y opinión sobre la implementación de estos programas que buscan fortalecer de manera holística la salud emocional, mental y física de sus colaboradores.**

- 5. ¿Qué piensa sobre este tipo de técnicas y herramientas (yoga y *mindfulness*) para buscar el balance y equilibrio en la salud física y mental de sus colaboradores?**

Son importantes para la salud de los colaboradores, deben ser implementadas para toda organización.

- 6. ¿Qué oportunidades y debilidades observa en el servicio propuesto?**

Detallar el servicio, se menciona muy a alto nivel.

- 7. ¿Estaría dispuesto a experimentar nuestros servicios? ¿Con mayor incidencia en algunas áreas o en toda la Organización?**

Contamos con servicios similares como pausas activas, pero no se aplica en todas las áreas. También descuentos en membresías de gimnasios, pero entiendo que no todos hacen uso de ellos por falta de tiempo, distancia etc.

**8. ¿Con qué frecuencia considera Ud. que sería necesario o útil usar estos servicios para ver resultados? (veces por semana)**

1 o 2 veces por semana.

**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?**

\$ 250 por sesión (mes).

**10. ¿Cada cuánto realizaría una renovación de nuestros servicios? (mensual, bimestral, anual).**

Trimestral, en base a resultados.

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD # 5**

**Nombre** : Danny Camayo Ferrer

**Cargo** : Gerente de Plaza - Región Norte

**Empresa** : Interbank

**Teléfono** : 997597451

**El objetivo de la entrevista es conocer su punto de vista sobre la importancia que tiene para las organizaciones de hoy, mantener una estabilidad emocional y física adecuada en las personas que componen los equipos de trabajo de las mismas.**

**Considerando el capital humano el factor más valioso para el cumplimiento de los objetivos de una empresa, podría indicarnos desde su punto de vista.**

- 1. ¿Cuáles considera que son las acciones más importantes y necesarias que debe fortalecer la empresa para fomentar un buen ambiente y clima laboral?**

Debemos cuidar que todos se respeten, fomentar la comunicación y colaboración, mantener ambientes adecuados, respetar las horas de trabajo, ser flexibles, escuchar al personal, estar atentos a las necesidades de los colaboradores, tener buenos líderes que se preocupen por la preparación del personal, retarlos y desafiarlos para sacar lo mejor de ellos para asegurar su desarrollo dentro de la organización.

- 2. ¿Cuáles cree que son los factores organizacionales más relevantes que impactan en la salud de sus colaboradores generando enfermedades laborales y riesgos psicosociales?**

Trabajar más de lo debido, cuando la presión por los resultados está fuera de control impactando negativamente la parte emocional de los colaboradores.



**3. ¿Qué estrategias o herramientas aplica su empresa para evaluar, prevenir y gestionar este tipo de situaciones?**

Día de Integración, cuponera de tiempo libre (aproximadamente 1 día distribuido en horas), premiaciones trimestrales, concurso para ganar un viaje anual al caribe, bono trimestral por cumplimiento de metas, fiesta de aniversario y de navidad.

**4. ¿Está conforme y satisfecho con los programas y tipo de actividades que se realizan actualmente para un desempeño efectivo de los colaboradores o se encontraría expectante a la innovación de propuestas para mejorar y/o evitar inconvenientes en la salud de los empleados?**

Creo que los colaboradores sienten que la organización hace un gran esfuerzo para mantener un buen clima laboral, sin embargo, siempre hay espacio para mejorar, seguir innovando y sorprender a nuestros colaboradores.

**Yoga y *Mindfulness* Corporativo busca convertirse en una alternativa para las Organizaciones de Lima interesadas en mejorar y mantener el Bienestar y la Salud de sus colaboradores a través de la búsqueda de equilibrio y balance en Mente, Cuerpo y Espíritu mediante una experiencia práctica de sesiones de Yoga y Meditación (*Mindfulness*).**

**Nuestros servicios se acercarán a las Organizaciones utilizando sus propios espacios y llevando los implementos necesarios para desarrollar pausas activas a través de sesiones prácticas diseñadas a su medida con el objetivo de brindar herramientas**

**para gestión del estrés, mitigar dolencias y enfermedades laborales, mejorar la comunicación y relaciones interpersonales, concentración, así como lidiar con los riesgos psicosociales en el trabajo.**

**Es de nuestro interés, a través de las siguientes preguntas, tomar en cuenta su experiencia y opinión sobre la implementación de estos programas que buscan fortalecer de manera holística la salud emocional, mental y física de sus colaboradores.**

- 5. ¿Qué piensa sobre este tipo de técnicas y herramientas (yoga y *mindfulness*) para buscar el balance y equilibrio en la salud física y mental de sus colaboradores?**

Me parecen muy buenas, los colaboradores y todas las personas en general necesitan ahondar en la conexión con uno mismo y con los demás para poder entender diversas situaciones internas y externas que se presentan en la vida personal y laboral, y lograr tener soluciones que mejoren nuestra relación con el mundo físico y espiritual. Necesitamos tranquilidad interior, claridad y coraje para enfrentar este mundo tan cambiante.

- 6. ¿Qué oportunidades y debilidades observa en el servicio propuesto?**

El traslado de ustedes a las sedes, la puntualidad podría ser algo que juegue en contra de todos, el caos vehicular es un gran problema para todos.

- 7. ¿Estaría dispuesto a experimentar nuestros servicios? ¿Con mayor incidencia en algunas áreas o en toda la Organización?**

Sí me parece una opción muy interesante, lo experimentaría con las áreas de atención al público, que tienen que enfrentar e intentar solucionar todos los días situaciones o problemas que no son de uno mismo, y en las áreas con metas comerciales donde se genera un alto grado de estrés.

**8. ¿Con qué frecuencia considera Ud. que sería necesario o útil usar estos servicios para ver resultados? (veces por semana)**

1 vez por semana, los miércoles.

**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?**

S/ 30 soles por clase (por cada colaborador)

**10. ¿Cada cuánto realizaría una renovación de nuestros servicios? (mensual, bimestral, anual)**

Anual.

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD #6**

**Cargo** : Directores y Profesores

**Empresa** : Lima Yoga y Centro Veda

Con el propósito de contar con un estudio más profundo y obtener mayores fuentes de conocimiento sobre el sector y rubro del plan de negocio se recurrió a consultar a expertos que desempeñan sus labores en este mercado obteniendo la siguiente información:

- Basados en la opinión y experiencia de expertos en los estudios de yoga con mayor demanda y proyección en el mercado en este momento (Limayoga y Centro Veda), se definió el servicio, así como el mercado objetivo considerando el impacto negativo del estrés, desgaste emocional y riesgos psicosociales en el entorno laboral y la necesidad e interés de las empresas de implementar buenas prácticas y herramientas de gestión sobre la salud y bienestar de sus colaboradores.
- El posicionamiento en el mercado podría demorar unos meses en la medida que se trata de servicios relacionados a estos conceptos debiendo ser ofrecido, explicado, probado y evaluado con respecto a los beneficios en el corto y mediano plazo, aunque el bienestar se puede disfrutar individualmente desde la primera práctica.
- Por otro lado, un alto porcentaje de las personas que se acercan a los estudios de yoga para pedir información corresponde a ejecutivos que laboran en oficina usualmente de Lunes a Sábado (como el sector financiero, *retail*, etc.) y que no pueden tomar clases por falta de tiempo, distancia, costos entre otros factores. Son precisamente estas personas las que requieren herramientas para lograr un balance en su salud y equilibrio laboral y personal. Por eso, en su opinión, es interesante plantear una propuesta para que, bajo las condiciones laborales expuestas, el servicio llegue a ellos.
- Profesores con experiencia manifiestan que los servicios tienen una marcada estacionalidad con mayor demanda en los meses de Agosto a Noviembre ya que en los que corresponden al verano las personas utilizan gran parte de su tiempo para dedicárselo a la familia, viajes dentro o fuera de la ciudad siendo el mes de Diciembre

el que registra menor demanda por las festividades y compromisos. No obstante, este ritmo podría cambiar debido a las proyecciones de crecimiento del mercado y el cada vez mayor interés de las personas en estas prácticas como parte de un estilo de vida saludable.

- De acuerdo a los servicios corporativos que han podido atender a solicitud de los interesados, es el sector de servicios el que requiere (y muestra mayor interés) en estas prácticas y/o métodos.
- Respecto a este tema, Alex Landázuri, director de Limayoga declaró para el diario *Gestión* (suplemento *Management & Empleo*): “Hoy en día se ha extendido a más sectores porque en realidad donde se desenvuelva un equipo humano (sea cual sea el tamaño de la empresa y el mercado al que pertenezca) la meditación puede aportar mucho a mejorar el clima laboral y por ende la productividad”.

## **Apéndice B**

### **Sondeo de Mercado: Encuestas**

En base al análisis de la información de fuentes secundarias y las entrevistas aplicadas a expertos, se elaboró una encuesta basada en el método del cuestionario de opinión como fuente de información primaria. Los encuestados fueron trabajadores líderes de las empresas segmentadas, quienes desempeñan puestos gerenciales con capacidad de toma de decisiones con capacidad de gasto o inversión.

#### **Guía de preguntas a expertos**

##### **Encuesta de Opinión**

- 1.- ¿Invertir en paquetes de beneficios corporativos atractivos y flexibles es imprescindible para atraer y retener el talento en las empresas?
- 2.- ¿Las Políticas de la empresa contemplan beneficios laborales o compensaciones no económicas para los colaboradores?
- 3.- ¿La empresa toma en cuenta los requerimientos de los colaboradores para el desarrollo e implementación de sus planes y programas de Beneficios?
- 4.- ¿Su empresa aplica estrategias o herramientas para evaluar, prevenir y gestionar el estrés, salud emocional, relaciones interpersonales, balance vida laboral y personal de sus colaboradores?

5.- ¿Considera que los planes y programas de Beneficios implementados actualmente cumplen satisfactoriamente los objetivos propuestos?

7.- ¿Consideraría que los programas de beneficios para prevenir y/o gestionar el estrés, la salud emocional, las relaciones interpersonales, balance entre la vida personal y laboral, son importantes para lograr que la empresa se posicione como una Organización Saludable?

8.- ¿Ha escuchado hablar o tiene conocimiento acerca del *Wellness* Corporativo o Bienestar en el Trabajo?

9.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la práctica de yoga y Meditación (*Mindfulness*), como herramientas para lograr el equilibrio y balance en cuerpo y mente?

10. ¿Cuáles serían sus prioridades a la hora de elegir un plan de beneficios para sus colaboradores?

11.- ¿Cuáles cree que son los factores organizacionales más relevantes que impactan en la salud de sus colaboradores, generando enfermedades laborales y riesgos psicosociales de estrés?

12.- La empresa fomenta planes o programas prácticos para la prevención o promoción de la salud y bienestar (mental y físico) de sus colaboradores tales como:

13.- ¿Cuáles son los motivos por los que la productividad y rendimiento de sus colaboradores se han visto o se ven afectados negativamente?

## Apéndice C

### Sondeo de Mercado: Resultado de Encuesta

#### Beneficios Corporativos Alternativos

1.- ¿Invertir en paquetes de beneficios corporativos atractivos y flexibles es imprescindible para atraer y retener el talento en las empresas?

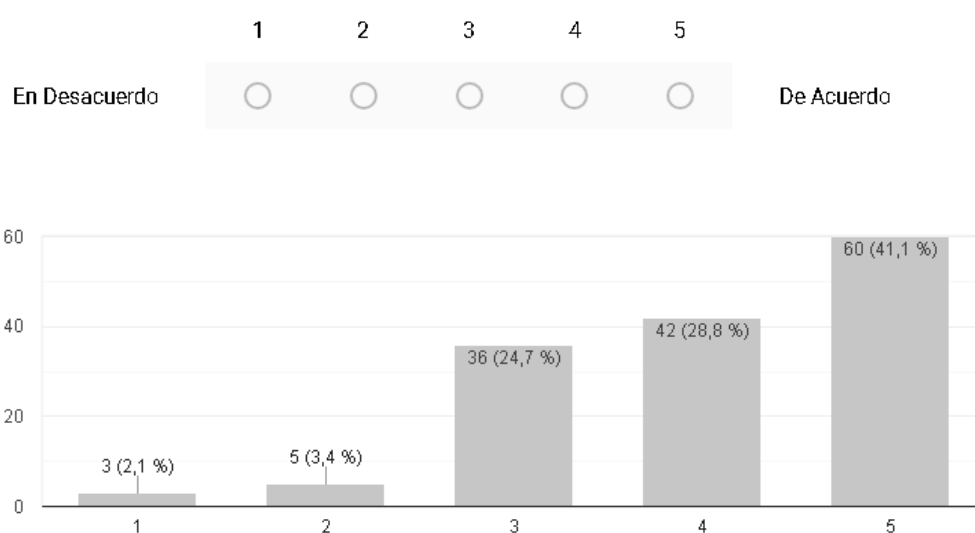
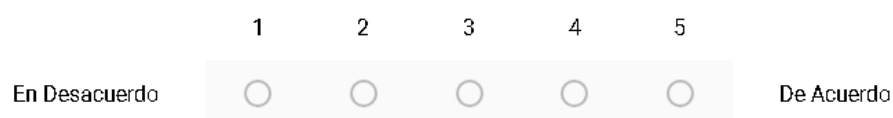


Figura C1. Diagrama de Barras – Pregunta 1.

2.- ¿Las Políticas de la empresa contemplan beneficios laborales o compensaciones no económicas para los colaboradores?





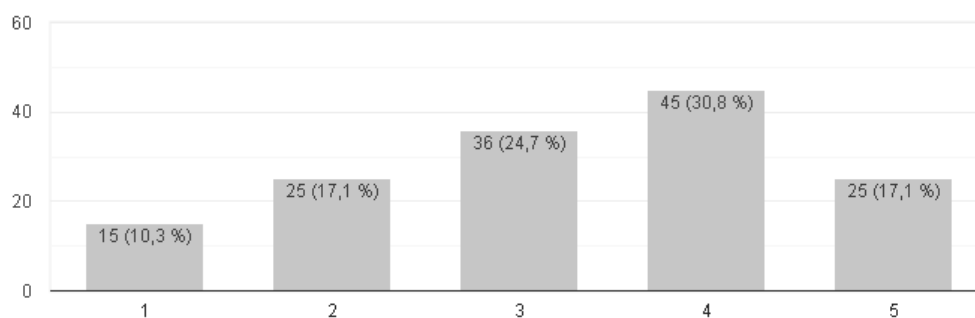


Figura C2. Diagrama de Barras – Pregunta 2.

3.- ¿La empresa toma en cuenta los requerimientos de los colaboradores para el desarrollo e implementación de sus planes y programas de Beneficios?

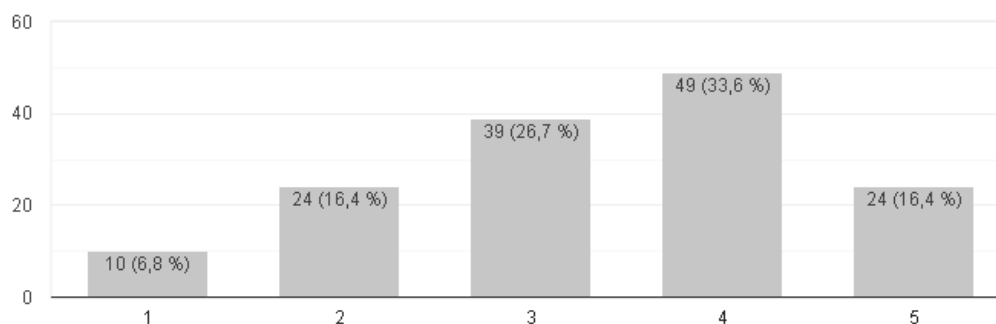
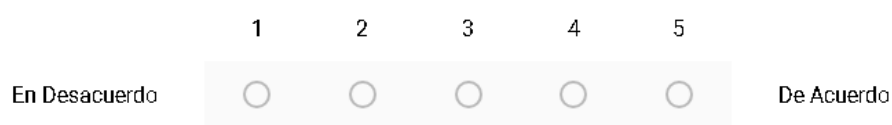
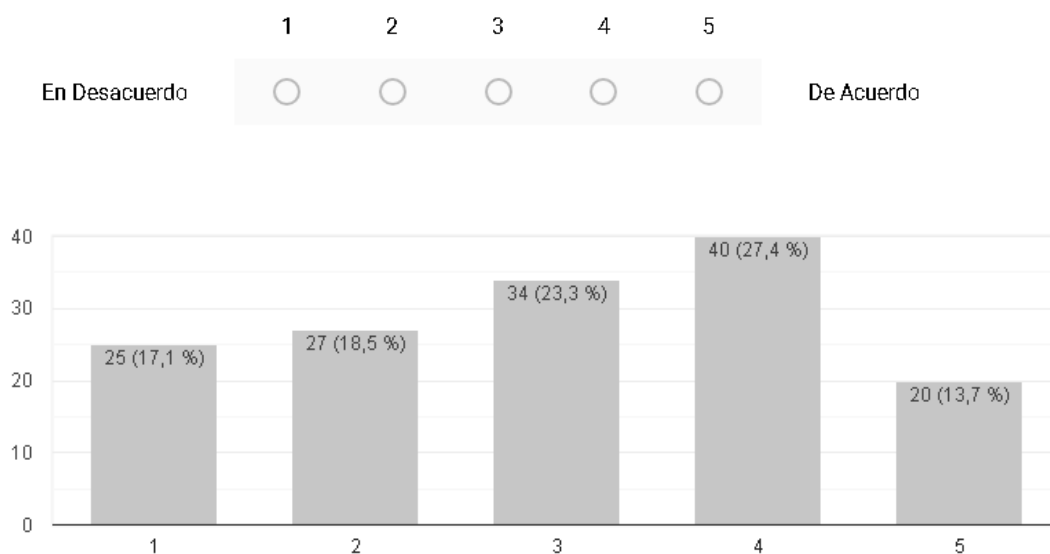


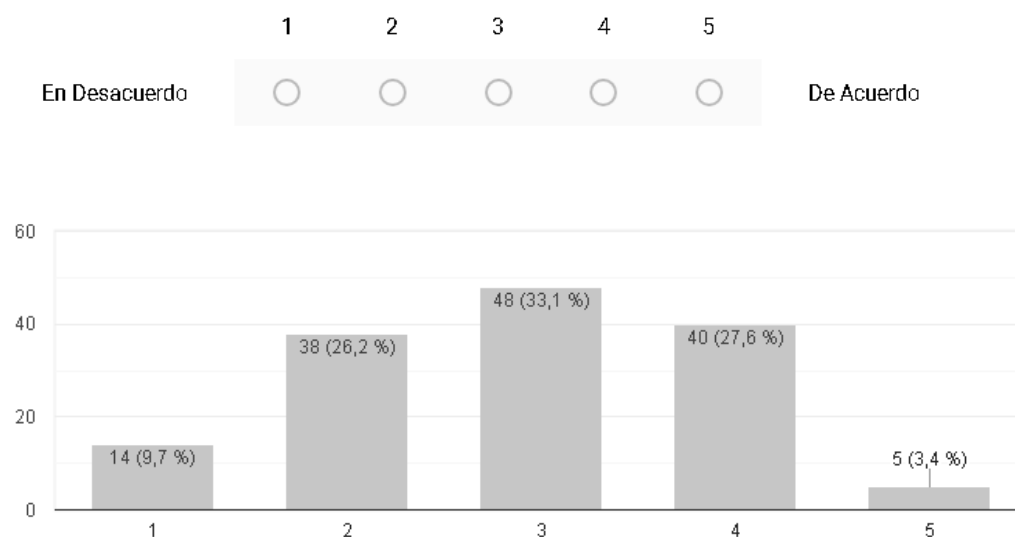
Figura C3. Diagrama de Barras – Pregunta 3.

4.- ¿Su empresa aplica estrategias o herramientas para evaluar, prevenir y gestionar el estrés, salud emocional, relaciones interpersonales, balance vida laboral y personal de sus colaboradores?



*Figura C4. Diagrama de Barras – Pregunta 4.*

5.- ¿Considera que los planes y programas de Beneficios implementados actualmente cumplen satisfactoriamente los objetivos propuestos?



*Figura C5. Diagrama de Barras – Pregunta 5.*

6.- ¿Consideraría que los programas de beneficios para prevenir y/o gestionar el estrés, la salud emocional, las relaciones interpersonales, balance entre la vida personal y laboral, son importantes para lograr que la empresa se posicione como una Organización Saludable?

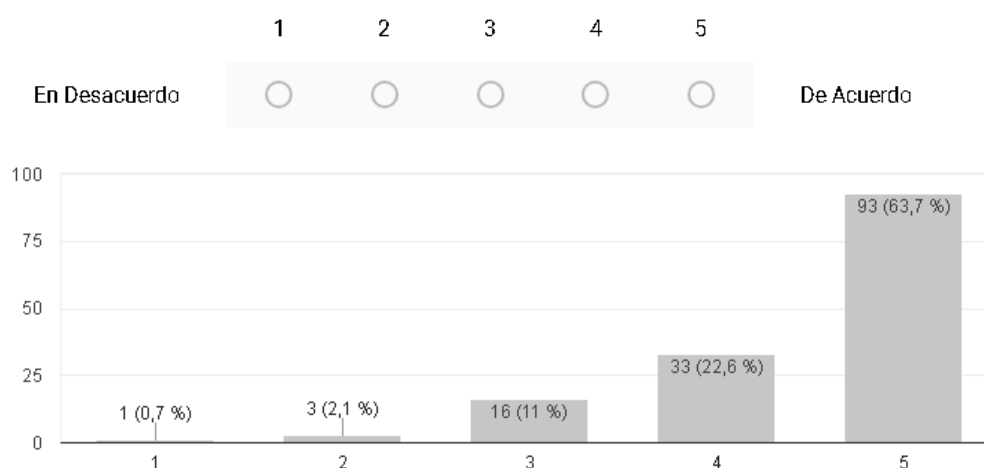


Figura C6. Diagrama de Barras – Pregunta 6.

7.- ¿Consideraría estos servicios importantes para lograr su posicionamiento como una Organización Saludable?

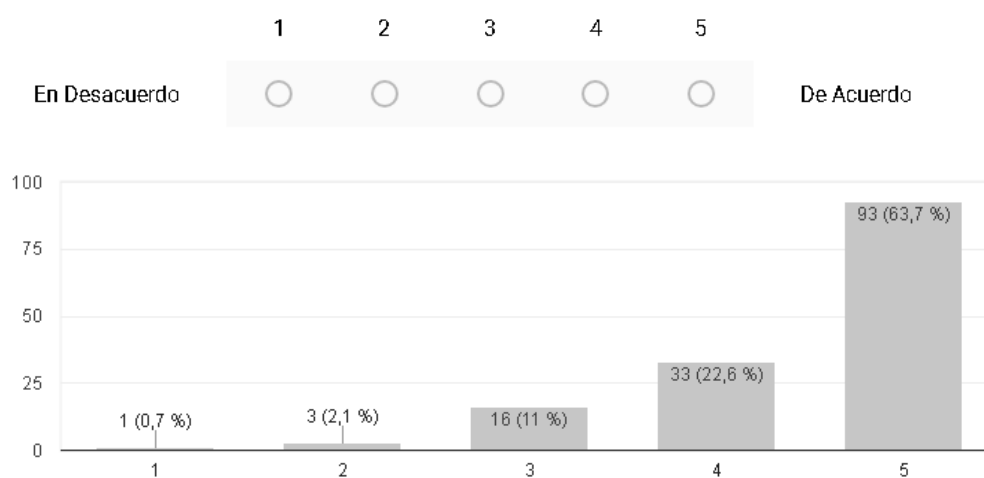
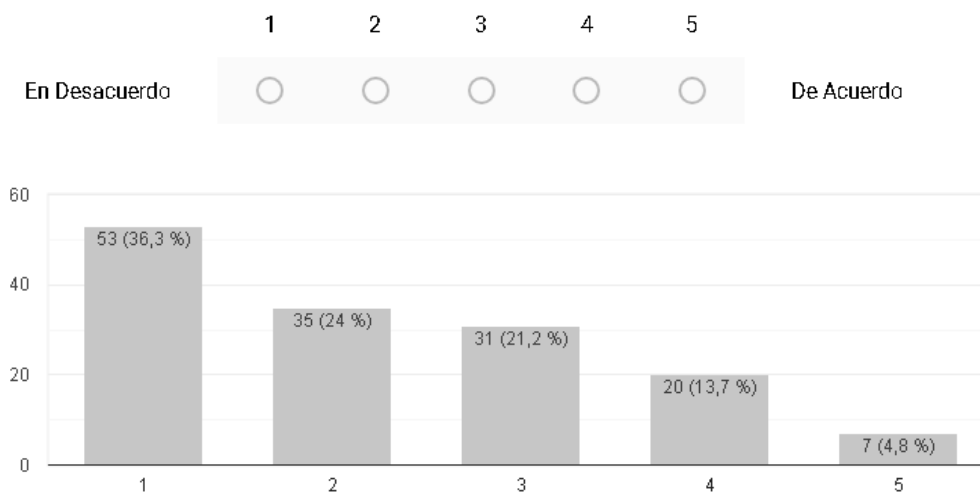


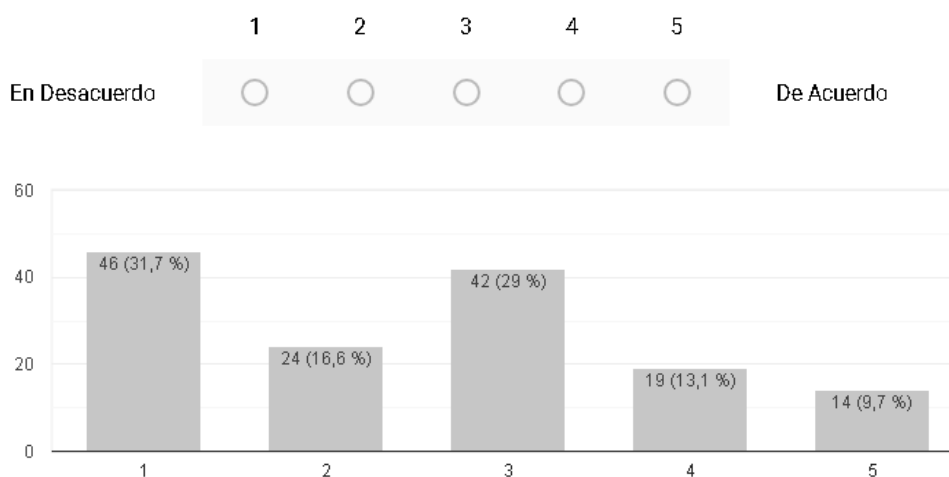
Figura C7. Diagrama de Barras – Pregunta 7.

8.- ¿Ha escuchado hablar o tiene conocimiento acerca del *Wellness* Corporativo o Bienestar en el Trabajo?



*Figura C8.* Diagrama de Barras – *Pregunta 8.*

9.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre la práctica de yoga y Meditación (*Mindfulness*), como herramientas para lograr el equilibrio y balance en cuerpo y mente?



*Figura C9.* Diagrama de Barras – *Pregunta 9.*

10. ¿Cuáles serían sus prioridades a la hora de elegir un plan de beneficios para sus colaboradores? Marque mínimo 3 respuestas

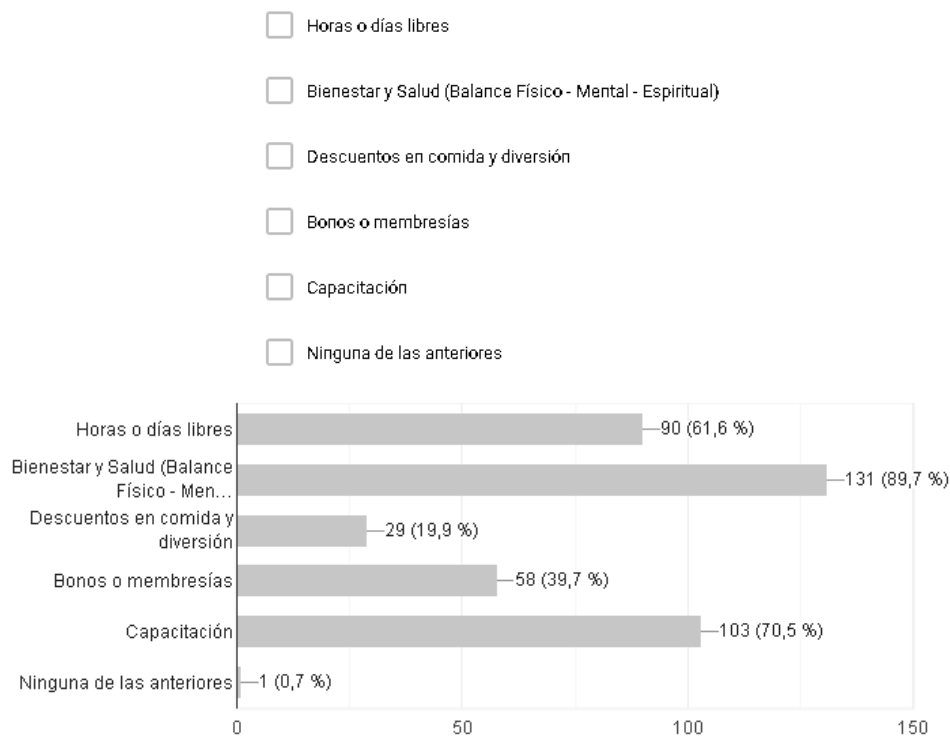
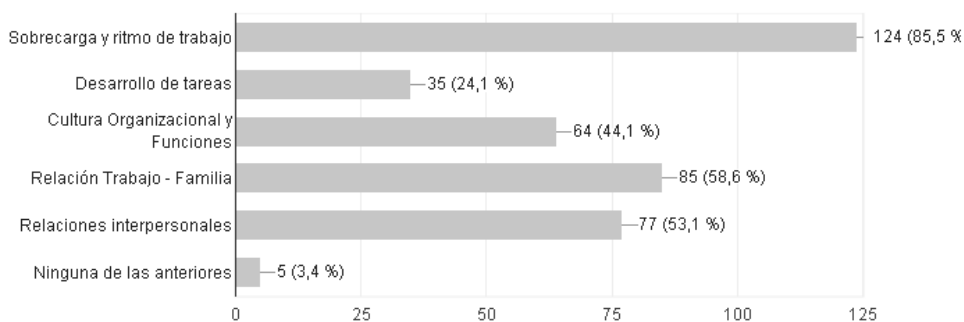


Figura C10. Diagrama de Barras – Pregunta 10.

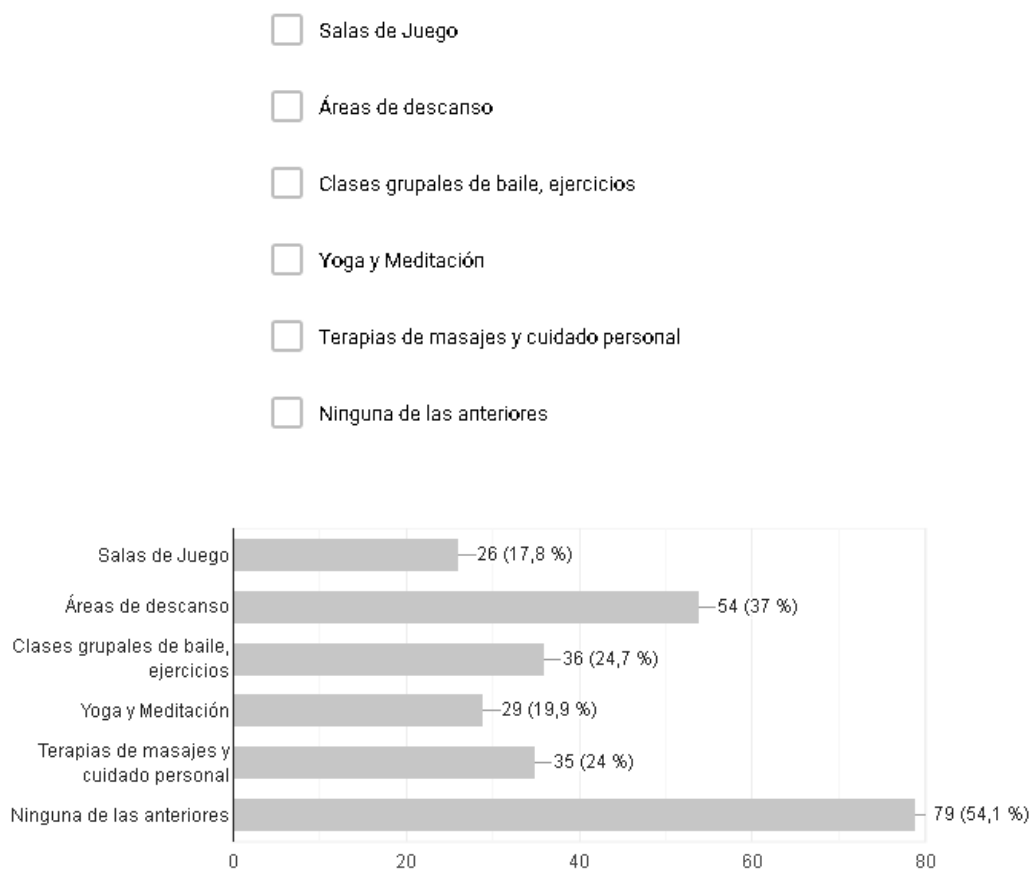
11.- ¿Cuáles cree que son los factores organizacionales más relevantes que impactan en la salud de sus colaboradores, generando enfermedades laborales y riesgos psicosociales de estrés? Marque mínimo 3 respuestas.

- Sobrecarga y ritmo de trabajo
- Desarrollo de tareas
- Cultura Organizacional y Funciones
- Relación Trabajo - Familia
- Relaciones interpersonales
- Ninguna de las anteriores



*Figura C11. Diagrama de Barras – Pregunta 11.*

12.- La empresa fomenta planes o programas prácticos para la prevención o promoción de la salud y bienestar (mental y físico) de sus colaboradores tales como: (Marque mínimo 3 respuestas)



*Figura C12. Diagrama de Barras – Pregunta 12.*

13.- ¿Cuáles son los motivos por los que la productividad y rendimiento de sus colaboradores se han visto o se ven afectados negativamente? Marque mínimo 3 respuestas

- Ausentismo
- Clima laboral
- Presentismo (Ir al trabajo sin estar en buenas condiciones)
- Incremento en el uso de servicios de salud
- Mayor rotación del personal
- Ninguna de las anteriores

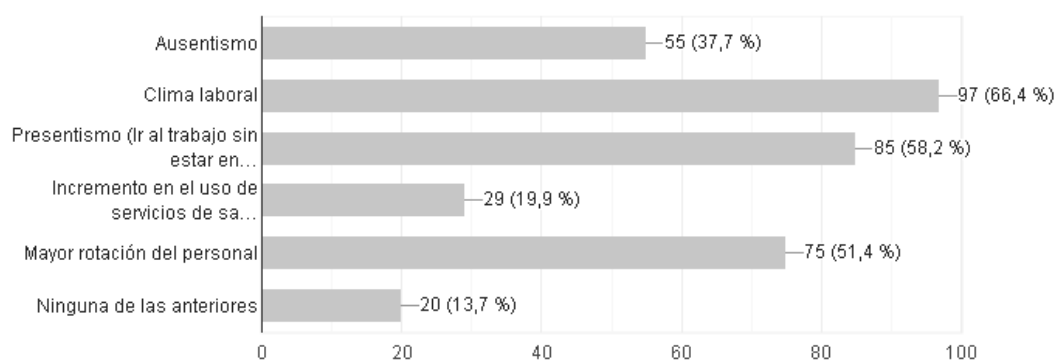


Figura C13. Diagrama de Barras – Pregunta 13.

## Apéndice D

### Gastos Fijos

Tabla D1

*Gastos Fijos del 2020 al 2024 (En soles S/.)*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>GASTOS FIJOS</b>					
<b>Gastos Administrativos</b>					
Salario de Trabajadores	156,053.33	163,075.73	170,414.14	178,082.78	186,096.50
Contador (Outsourcing)	1,800.00	1,881.00	1,965.65	2,054.10	2,146.53
Alquiler de Oficina y Sala de Sesiones	42,000.00	45,150.00	48,536.25	52,176.47	56,089.70
Servicios de Agua, Luz e Internet	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Materiales de Escritorio	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
Depreciación de la Inversión	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00
<b>Gastos Ventas y Marketing</b>					
Gastos Marketing y Publicidad	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
<b>Gastos Financieros</b>					
Interés 10%	8,634.75	7,220.40	5,664.61	3,953.25	2,070.75
<b>Total</b>	<b>310,184.08</b>	<b>322,583.13</b>	<b>336,286.65</b>	<b>350,422.60</b>	<b>365,009.49</b>



## Apéndice E

### Flujo de Caja Proyectado

Tabla E1

YOGA Y WELLNESS S.A.C.

Estado de Resultados del 2020 al 2024 – Escenario Esperado

(Cifras en soles S/.)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(+) Ingresos por Servicios</b>		<b>365,000.00</b>	<b>385,000.00</b>	<b>410,000.00</b>	<b>435,000.00</b>	<b>460,000.00</b>
(-) Costos de Servicios		-64,970.00	-68,530.00	-72,980.00	-77,430.00	-81,880.00
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>300,030.00</b>	<b>316,470.00</b>	<b>337,020.00</b>	<b>357,570.00</b>	<b>378,120.00</b>
(-) Gastos de Administración		-204,893.33	-215,146.73	-225,956.04	-237,353.35	-249,372.74
(-) Gastos de Ventas y Marketing		-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
<b>(=) Utilidad Operativa</b>		<b>89,136.67</b>	<b>95,323.27</b>	<b>105,063.96</b>	<b>114,216.65</b>	<b>122,747.26</b>
(-) Depreciación		-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>63,450.67</b>	<b>69,637.27</b>	<b>79,377.96</b>	<b>88,530.65</b>	<b>97,061.26</b>
(-) Impuestos 29.5%		-18,717.95	-20,542.99	-23,416.50	-26,116.54	-28,633.07
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>44,732.72</b>	<b>49,094.27</b>	<b>55,961.46</b>	<b>62,414.11</b>	<b>68,428.19</b>
(+) Depreciación		25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00
<b>(=) Flujo de Caja Operativa</b>		<b>70,418.72</b>	<b>74,780.27</b>	<b>81,647.46</b>	<b>88,100.11</b>	<b>94,114.19</b>
(-) Inversión Inicial	-130,433.00					
(-) Capital de Trabajo Neto	-42,262.00					42,262.00
<b>(=) Flujo de Caja Económico</b>	<b>-172,695.00</b>	<b>70,418.72</b>	<b>74,780.27</b>	<b>81,647.46</b>	<b>88,100.11</b>	<b>136,376.19</b>
Préstamo	-86,348					
Cuota		-22,778	-22,778	-22,778	-22,778	-22,778
Amortización		-14,144	-15,558	-17,114	-18,825	-20,708
Interés 10%		-8,635	-7,220	-5,665	-3,953	-2,071
Saldo	86,348	72,204	56,646	39,533	20,708	0
Escudo Fiscal de los Interés EFI		2,590	2,166	1,699	1,186	621
<b>Flujo de Financiamiento Neto</b>	<b>86,348</b>	<b>-20,188</b>	<b>-20,612</b>	<b>-21,079</b>	<b>-21,592</b>	<b>-22,157</b>
<b>Flujo de Caja de Accionistas</b>	<b>-86,347.50</b>	<b>50,230.89</b>	<b>54,168.14</b>	<b>60,568.60</b>	<b>66,507.83</b>	<b>114,219.16</b>

### Flujo de Caja Proyectado Optimista

Tabla E2

YOGA Y WELLNESS S.A.C.

Estado de Resultados del 2020 al 2024 – Escenario Optimista

(Cifras en soles S/.)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(+) Ingresos por Servicios</b>		<b>394,200.00</b>	<b>418,500.00</b>	<b>445,500.00</b>	<b>472,500.00</b>	<b>504,000.00</b>
(-) Costos de Servicios		60,444.00	64,170.00	68,310.00	72,450.00	77,280.00
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>333,756.00</b>	<b>354,330.00</b>	<b>377,190.00</b>	<b>400,050.00</b>	<b>426,720.00</b>
(-) Gastos de Administración		-204,893.33	-215,146.73	-225,956.04	-237,353.35	-249,372.74
(-) Gastos de Ventas y Marketing		-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
<b>(=) Utilidad Operativa</b>		<b>122,862.67</b>	<b>133,183.27</b>	<b>145,233.96</b>	<b>156,696.65</b>	<b>171,347.26</b>
(-) Depreciación		-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>97,176.67</b>	<b>107,497.27</b>	<b>119,547.96</b>	<b>131,010.65</b>	<b>145,661.26</b>
(-) Impuestos 29.5%		-28,667.12	-31,711.69	-35,266.65	-38,648.14	-42,970.07
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>68,509.55</b>	<b>75,785.57</b>	<b>84,281.31</b>	<b>92,362.51</b>	<b>102,691.19</b>
(+) Depreciación		25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00
<b>(=) Flujo de Caja Operativa</b>		<b>94,195.55</b>	<b>101,471.57</b>	<b>109,967.31</b>	<b>118,048.51</b>	<b>128,377.19</b>
(-) Inversión	-130,433.00					
(-) Capital de Trabajo Neto		-42,262.00				42,262.00
<b>(=) Flujo de Caja Económico</b>	<b>-172,695.00</b>	<b>94,195.55</b>	<b>101,471.57</b>	<b>109,967.31</b>	<b>118,048.51</b>	<b>170,639.19</b>
Préstamo	-86,348					
Cuota		-22,778	-22,778	-22,778	-22,778	-22,778
Amortización		-14,144	-15,558	-17,114	-18,825	-20,708
Interés 10%		-8,635	-7,220	-5,665	-3,953	-2,071
Saldo	86,348	72,204	56,646	39,533	20,708	0
Escudo Fiscal de los Interés EFI		2,590	2,166	1,699	1,186	621
<b>Flujo de Financiamiento Neto</b>	<b>86,348</b>	<b>-20,188</b>	<b>-20,612</b>	<b>-21,079</b>	<b>-21,592</b>	<b>-22,157</b>
<b>Flujo de Caja de Accionistas</b>	<b>-86,347.50</b>	<b>74,007.72</b>	<b>80,859.44</b>	<b>88,888.45</b>	<b>96,456.23</b>	<b>148,482.16</b>

### Flujo de Caja Proyectado Pesimista

Tabla E3

YOGA Y WELLNESS S.A.C.

Estado de Resultados del 2020 al 2024 – Escenario Pesimista

(Cifras en soles S/.)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>(+) Ingresos por Servicios</b>		<b>262,800.00</b>	<b>279,000.00</b>	<b>297,000.00</b>	<b>315,000.00</b>	<b>333,000.00</b>
(-) Costos de Servicios		40,296.00	42,780.00	45,540.00	48,300.00	51,060.00
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>222,504.00</b>	<b>236,220.00</b>	<b>251,460.00</b>	<b>266,700.00</b>	<b>281,940.00</b>
(-) Gastos de Administración		-204,893.33	-215,146.73	-225,956.04	-237,353.35	-249,372.74
(-) Gastos de Ventas y Marketing		-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
<b>(=) Utilidad Operativa</b>		<b>11,610.67</b>	<b>15,073.27</b>	<b>19,503.96</b>	<b>23,346.65</b>	<b>26,567.26</b>
(-) Depreciación		-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00	-25,686.00
<b>(=) Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>-14,075.33</b>	<b>-10,612.73</b>	<b>-6,182.04</b>	<b>-2,339.35</b>	<b>881.26</b>
(-) Impuestos 29.5%		4,152.22	3,130.76	1,823.70	690.11	-259.97
<b>(=) Utilidad Después de Impuestos</b>		<b>-9,923.11</b>	<b>-7,481.98</b>	<b>-4,358.34</b>	<b>-1,649.24</b>	<b>621.29</b>
(+) Depreciación		25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00	25,686.00
<b>(=) Flujo de Caja Operativa</b>		<b>15,762.89</b>	<b>18,204.02</b>	<b>21,327.66</b>	<b>24,036.76</b>	<b>26,307.29</b>
(-) Inversión	-130,433.00					
(-) Capital de Trabajo Neto		-42,262.00				42,262.00
<b>(=) Flujo de Caja Económico</b>	<b>-172,695.00</b>	<b>15,762.89</b>	<b>18,204.02</b>	<b>21,327.66</b>	<b>24,036.76</b>	<b>68,569.29</b>
Préstamo	-86,348					
Cuota		-22,778	-22,778	-22,778	-22,778	-22,778
Amortización		-14,144	-15,558	-17,114	-18,825	-20,708
Interés 10%		-8,635	-7,220	-5,665	-3,953	-2,071
Saldo	86,348	72,204	56,646	39,533	20,708	0
Escudo Fiscal de los Interés EFI		2,590	2,166	1,699	1,186	621
<b>Flujo de Financiamiento Neto</b>	<b>86,348</b>	<b>-20,188</b>	<b>-20,612</b>	<b>-21,079</b>	<b>-21,592</b>	<b>-22,157</b>
<b>Flujo de Caja de Accionistas</b>	<b>-86,347.50</b>	<b>-4,424.94</b>	<b>-2,408.11</b>	<b>248.80</b>	<b>2,444.48</b>	<b>46,412.26</b>