



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

Plan de negocios: SUKHA WELLNESS

Autor: Mariana Cárrega

DNI: 25.864.156

Mentor: Matías Gastón Corral



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA



Plan de negocios: SUKHA WELLNESS

Autor: Mariana Cárrega

DNI: 25.864.156

Mentor: Matías Gastón Corral

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	4
Capítulo 1: Presentación de la necesidad y la idea	5
Introducción y contexto	5
Identificación del problema y la necesidad	8
Tendencias de mercado	10
Capítulo 2: El cliente y el mercado objeto	13
Validación de la demanda	13
Mapa de empatía - Osterwalder	16
Estimación de la demanda	17
Capítulo 3: Competencia - Análisis de la industria	20
Las 5 fuerzas competitivas de mercado de Porter	20
Análisis FODA	26
Análisis PESTEL	29
Capítulo 4: Evaluación de la oportunidad de negocio	32
Análisis de la propuesta de valor - Osterwalder	32
Modelo de negocios, CANVAS - Osterwalder	36
Capítulo 5: Plan de marketing	44
Análisis del marketing mix - McCarthy	44
Customer Journey Map	51
Capítulo 6: Equipo emprendedor	54
Capítulo 7: Análisis Financiero	56
Variables macroeconómicas	56
Estado de Resultados	56
Capítulo 8: Plan Operativo	64
Procesos y recursos	64
Estructura y distribución de trabajo	67
Capítulo 9: Condiciones para la viabilidad del negocio	69
Conclusiones	70
Anexos	74

Bibliografía y material consultado79



Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

Sukha Wellness surge como una respuesta a las necesidades de gestionar de manera ágil y eficiente las políticas de bienestar y prevención de salud de las grandes empresas preocupadas por el Bienestar Integral de sus colaboradores, donde el estrés se presenta como primera causa de ausentismo laboral y disminución de la productividad (OMS).

Nuestra propuesta de valor consiste en una plataforma de bienestar 100% digital con contenidos actualizados de bienestar físico, emocional y social, complementada por un equipo de Certified Wellness Coaches que acompañan la experiencia de los colaboradores en el proceso de logro de una vida más plena y saludable.

El modelo de negocio es de suscripción. La empresa puede contratar el servicio a través de un fee mensual por colaborador que le brinda acceso ilimitado a todos los contenidos de la web/app a la vez que es acompañado por un Wellness Coach que lo guiará a lo largo de su viaje de bienestar.

El mercado objetivo serán empresas grandes de servicios de la región del AMBA.

El tamaño del segmento asciende a más de 275 mil empresas y alcanza a más de 3 millones de colaboradores. Sukha Wellness pretende alcanzar 150 empresas del mercado objetivo para el quinto año, brindando servicio a más de 18 mil usuarios.

El equipo emprendedor está compuesto por Mariana Cárrega, Lic. en Comunicación, Coach y MBA, Fernando Cardiello, Lic. en Economía y MBA y Sofía Moretti, Life Coach, Biodescodificadora y terapeuta corporal.

La valuación del proyecto contemplando un horizonte temporal de 5 años y tomando un escenario de uso intermedio presenta una VAN igual a USD 176 K y una TIR de 42%. El payback de la inversión se obtiene en los primeros meses del cuarto año de operaciones.

Agradecimientos

A mi esposo Fernando y a mis hijos Guadalupe, Eugenia y Mateo, quienes supieron acompañarme durante todo el proceso del MBA con su paciencia y comprensión.

A Osde y mis líderes directos, quienes vieron en mí el potencial para llevar adelante esta maestría y me acompañaron con su confianza.

A mis compañeros de la primera Cohorte del MBA Salud por ser partícipes y protagonistas del aprendizaje compartido; en especial a mis compañeros del Equipo 5, Mercedes de Foronda, Patricia González Colaso, Lucas Chemes, Castor Sánchez Vallecillo y Jonatan Gamarra.

Agradezco a mi mentor Matías Corral, por su asesoramiento y guía durante todo el proceso de elaboración de este trabajo final de graduación.

Por último, a la comunidad entera de la Universidad de San Andrés, en especial a sus directores Daniel Maceira y Alfredo Vidal y a todo el cuerpo de profesores, que fueron inspiración y motivaron en mí aprendizajes que hoy siguen vivos y me motivan a continuar con mi desarrollo.

SanAndrés

Capítulo 1: Presentación de la necesidad y la idea

“Para resolver la epidemia de agotamiento, las organizaciones deben mirar más allá de los beneficios de bienestar tradicionales”. Jennifer Moss

Introducción y contexto

Contexto de la salud

De acuerdo con la OMS, en los últimos 20 años se ha pasado de un 61% a un 74% de muertes a nivel mundial que se explican como resultado de enfermedades no transmisibles y prevenibles, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, ciertos tipos de cáncer, etc. y para el 2030 se estima que el costo global de las enfermedades crónicas alcanzará los 47 billones de dólares según el Foro Económico Mundial.

En todo el mundo, el 39% de los adultos tienen sobrepeso y el 13 % son obesos, 537 millones de personas padecen diabetes y se prevé que aumente a 783 millones para 2045, según la Federación Internacional de Diabetes. Asimismo, la hipertensión arterial casi se duplicó a 1280 millones entre 1990 y 2019 según la OMS.

No sólo la salud física muestra estos números, sino que la salud mental se encuentra hoy entre las preocupaciones. Siete de cada diez personas en todo el mundo informan que tienen problemas mentales; y el estrés, la preocupación y la tristeza alcanzaron niveles récord en 2020 (Gallup, 2021). El trastorno depresivo mayor y los trastornos de ansiedad aumentaron en 2020 a nivel mundial, un 28% y un 26% respectivamente (OMS, 2021).

Según la OMS, la salud no se define por la ausencia de enfermedad sino por un completo estado de bienestar, emocional, físico, mental y social y es la misma OMS quien ratifica el burnout o “síndrome de estar quemado” como una enfermedad dentro de la clasificación internacional de enfermedades y problemas de salud, instando a las empresas a tomar responsabilidad en este ámbito. Se pone de manifiesto así la necesidad de ocuparse de la salud de los trabajadores, que genera pérdidas de más de

12 billones de días de trabajo en todo el mundo por temas de depresión y ansiedad, tal como lo menciona el World Economic Forum en una publicación¹.

Por otro lado, cada vez hay más evidencia científica que reconoce ciertas disciplinas de enfoque holístico que, a partir de enmarcar al cuerpo de manera integral, y a través de nuevos hábitos físicos, de nutrición saludable, de sueño, de reducción del estrés y otros cambios de actitud, obtienen un gran efecto positivo en la salud.

El mundo laboral actual y la gestión de beneficios vinculados al bienestar y la prevención para colaboradores

El trabajo virtual que se aceleró en la pandemia y que en los últimos años viró hacia formatos híbridos, se ha instalado y se propone como el nuevo modelo para el mundo laboral actual.

El informe EBTS (Employee Benefit Trends Study) de MetLife de 2022 deja de manifiesto que luego de dos años de pandemia, el equilibrio entre la vida laboral y la personal, el trabajo con propósito y la cultura de apoyo, se han convertido en aspectos clave de la experiencia del empleado que promueven la retención del talento. Señala que un 86% de las compañías afirman tener la responsabilidad de apoyar el bienestar de los empleados para el buen funcionamiento de las mismas y el 84% confirma que la mejora de la salud general de los trabajadores en el lugar de trabajo es uno de los principales objetivos a nivel empresarial. Es claro que el resultado financiero y operacional de una empresa está marcado directamente por el compromiso y la salud de sus empleados, razón por la cual la mayoría de las organizaciones han convertido su política de bienestar en una pieza clave de su estrategia.

El estudio “Accenture Future of Work 2021” que involucró a ejecutivos y colaboradores de 15 industrias en 10 países, exploró acerca de qué es lo que necesitan las personas para ser saludables y productivas en el contexto de una nueva era del trabajo. Este estudio reveló que “la incorporación de recursos individuales y organizacionales en la

¹ 3 ways to improve mental wellbeing at work in 2023 | World Economic Forum

experiencia del trabajador podría ayudar a los trabajadores a ser felices, saludables y capaces de hacer su trabajo, independientemente de dónde trabajen físicamente”.²

Tsedal Neeley, profesora de Harvard Business School habla de la revolución del trabajo remoto y reflexiona acerca de la exigencia de convertirse en trabajadores multimodales que deben adaptarse a la condición de trabajar presencial y de modo virtual. Si bien, según una encuesta realizada por McKinsey, un 78% de los empleados menciona que el trabajo híbrido permite un mejor balance entre el trabajo y la vida personal, también afirma que genera una mayor desconexión de la cultura de la organización y un impacto negativo en los vínculos laborales y de trabajo en equipo. A esto se le suma también un alto porcentaje que menciona haber aumentado sus horas de trabajo desde casa debido a la hiperconectividad lo cual provoca agotamiento y estrés laboral.

En la última edición de la encuesta Global Benefit Attitudes Survey, realizada por Willis Towers Watson a más de 30 mil empleados en todo el mundo, se expresa que sólo dos de cada diez empleados afirman no tener problemas relacionados con el estrés o con problemas financieros. También menciona que una cultura organizacional que adopta el bienestar en su estrategia seguramente obtendrá mejores resultados de los empleados. Agrega también que, tener una mejor comprensión sobre cuáles son las necesidades de los empleados en este aspecto y sobre cuáles son los beneficios más valorados por ellos, permite a los empleadores diseñar programas con mayor nivel de satisfacción para los empleados y, por ende, mejores resultados en la productividad.³

Por su parte Accenture en su estudio “Care to do better”, propone que existe una brecha entre la satisfacción de los empleados y el foco de los empleadores debido a que los empleadores presuponen aquello que satisface a los empleados y los impulsa a sentirse mejor. Los empleadores son más proclives a preocuparse por las dimensiones financieras y descuidan otras dimensiones más humanas e igual de relevantes. De acuerdo con este artículo existen seis dimensiones humanas fundamentales a tener en cuenta: emocional y mental, relacional y social, física, financiera, de propósito y

² 2022 Future of Work: Work in Progress | Accenture

³ 2022 Global Benefits Attitudes Survey | Willis Towers Watson

empleabilidad; y si los empleadores toman acción integral sobre ellas obtendrán mejores resultados. La investigación dio cuenta de que el 64% del potencial de una persona está influenciado por su bienestar en estas seis dimensiones, siendo mucho menor la influencia de otras cuestiones como la educación, la antigüedad y la zona geográfica.

En conclusión, que las empresas estén atentas al cuidado de su gente y lo integren al enfoque estratégico de su organización, les permitirá ganar mercado en el futuro. Que las empresas fomenten el bienestar integral de mente y cuerpo junto con el sentido de propósito en individuos, equipos y organizaciones, es para McKinsey & Company estratégico en el mundo de las organizaciones de hoy.

Sumado a todo lo ya dicho, las nuevas tecnologías digitales en el mundo del trabajo se presentan como herramientas democratizadoras de los beneficios, permitiendo llegar a todos los colaboradores estén donde estén y brindando a su vez propuestas más personalizadas.

Por último, el mercado del bienestar es tendencia en los principales países del mundo y es, a nivel regional, una oportunidad dado que muchas empresas están marcando un camino incipiente en este ámbito y se proponen evolucionar en su planificación sobre estas temáticas, abriendo oportunidades en el mercado local.

Identificación del problema y la necesidad

La búsqueda del bienestar integral de los empleados es el camino hacia la construcción de una experiencia diferencial y sostenible para el empleado a lo largo del tiempo. Tal es así que el estudio de MetLife confirma que un empleado que se siente holísticamente cuidado, está un 74% más feliz en su trabajo, un 59% más comprometido con la empresa, es un 54% más productivo en sus tareas y un 51% más propenso a permanecer en la compañía, al menos un año.⁴

⁴ The Rise of the Whole Employee: 20 Years of Change in Employer-Employee Dynamics, MetLife 2022

Sin embargo, aún cuando las compañías pongan en práctica políticas integrales de salud preventiva, gran parte del éxito pasa por lograr el compromiso de los propios empleados para hacer cambios positivos en sus hábitos. Es decir, conseguir motivar a los trabajadores para que se impliquen en y responsabilicen de la mejora de su propia salud y bienestar.

Sobre la base de esta definición y con la necesidad de los empleadores de brindar programas de prevención y bienestar a sus colaboradores nos proponemos una solución que responda a la siguiente pregunta: ¿Cómo lograr instalar el hábito sostenido del autocuidado, la prevención y el bienestar físico, emocional y mental en la rutina de los colaboradores? ¿Cómo incentivar a lograr una vida más plena y saludable?

Es así como nace Sukha Wellness como una solución de bienestar integral 100% digital, flexible, adaptable y escalable para la gestión de los beneficios de salud, prevención y bienestar que contratan las Organizaciones para sus colaboradores.

En Sukha Wellness entendemos al bienestar integral u holístico a partir de considerar a la persona en su totalidad, como un individuo que desempeña distintos roles dentro y fuera del trabajo y que posee necesidades únicas que van más allá de las condiciones básicas necesarias para desarrollarse en un ambiente seguro de trabajo. Hablamos de un colaborador protagonista de su bienestar al que se lo debe contemplar en su subjetividad y sus necesidades y, desde esa mirada, aportar la mejor experiencia en su camino hacia una vida plena y saludable. El empleador no puede diseñar nunca el mejor plan de bienestar desde su propia y única mirada, sino sólo a partir de identificar lo que significa “bienestar” para cada colaborador. Por eso creemos en un plan de bienestar como un viaje personal, diseñado por los intereses subjetivos de cada persona.

Es aquí donde Sukha Wellness propone la figura diferencial de un Wellness Coach que acompañe el proceso personal de transformación de cada colaborador en línea con lograr resultados y hábitos de cuidado sostenibles en el tiempo. Desde un enfoque holístico Sukha Wellness se propone acompañar a las personas a mejorar su calidad de vida contemplando todas las dimensiones humanas: física, emocional, mental y social, a través de distintos elementos como la alimentación, la actividad física, la gestión del estrés, equilibrio vida/trabajo, relaciones sanas, entre otros.

Está demostrado que el acompañamiento de un Wellness Coach genera un mayor compromiso de las personas con su bienestar y su salud y le brinda herramientas para asumir la responsabilidad de su autocuidado, logrando sostenibilidad en los hábitos.

En suma, Sukha Wellness se propone como la solución para las empresas que necesiten brindar beneficios de bienestar a sus colaboradores, pero centrada en la experiencia y la toma de conciencia personal de cada empleado a fin de que se transformen en protagonistas de su propio cuidado y bienestar.

A partir de una cuidada selección de contenido grabado y contenido en vivo, más la experiencia de ser acompañado por coaches especializados en distintas disciplinas, se logra un abordaje único y personalizado para que cada colaborador diseñe su experiencia de bienestar.

Tendencias de mercado

El mercado del bienestar es uno de los que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años, según datos del Global Wellness Institute (GWI) cada vez más empresas están dedicando presupuesto para mejorar la calidad de vida de sus empleados. GWI define el bienestar como “la búsqueda activa de actividades, opciones y estilos de vida que conducen a un estado de salud integral”⁵. Se trata de una búsqueda activa asociada a intenciones, elecciones y acciones que abarca desde la salud física hasta otras dimensiones como la mental, emocional, espiritual, social y ambiental. Esta ONG, se especializa en investigar el mercado del bienestar en el mundo y en el ranking 2022 sobre el mercado de bienestar en el mundo ubica a la Argentina en el puesto 32 de entre los 150 países analizados y en el puesto 3 de Latinoamérica, detrás de Brasil y México. Analiza la distribución del gasto en función de las verticales en América Latina y señala que el 70% del gasto en bienestar se concreta en cuidado personal, alimentación saludable y nutrición, seguido por actividad física y medicina preventiva y personalizada.⁶

⁵ The Global Wellness Economy: Country Rankings, febrero 2022 | Global Wellness Institute

⁶ Global Wellness Economy Monitor, October 2018 | Global Wellness Institute

En contraposición, los países más desarrollados muestran un gasto más diversificado entre los once sectores de la industria.

Esto nos lleva a concluir que en América Latina existe una gran oportunidad de crecimiento de ciertas verticales de la industria que se encuentran en un estado de incipiente desarrollo, entendiendo que la tendencia global de crecimiento de la industria es un hecho.



⁷ Geografía del Bienestar - Datos del mercado de bienestar en el mundo

En el mundo, las empresas están buscando migrar de un beneficio fragmentado a partir de diversas ofertas de servicios desarticuladas y sin medidas de éxito, hacia otro más integrado a partir del uso de herramientas digitales que personalicen la experiencia y brinden datos para establecer métricas para monitorear el desempeño de los programas. Según Wellable Labs se espera que durante 2023 las empresas aumenten su inversión en beneficios de salud mental (91%), manejo del estrés y resiliencia (77%), atención plena y meditación (74%), bienestar financiero (65%) y telemedicina (65%) mientras que planean invertir menos en clases de gimnasia In Company, ferias de salud, análisis clínicos o consultas médicas In Company y otro tipo de acciones que requieran interacciones en persona.⁸ Esto muestra que las propuestas virtuales de fácil

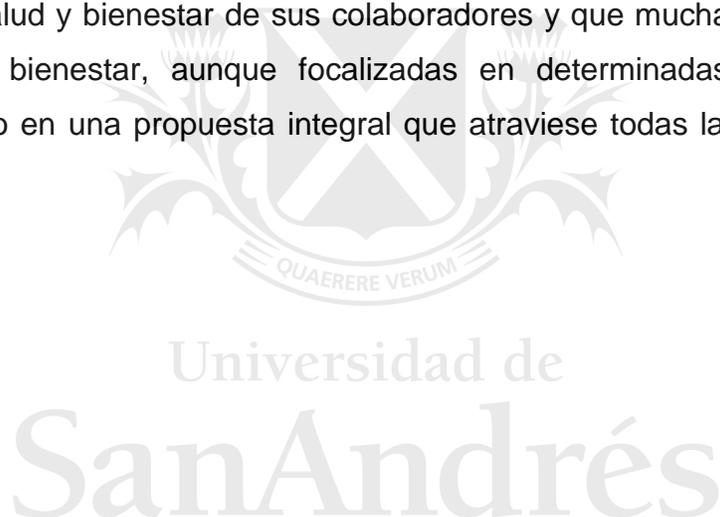
⁷ Geography of wellness 2022 | Global Wellness Institute

⁸ 2022 Wellness Industry Trends Report, Wellable Labs, 2022

accesibilidad serán las elegidas, reforzando la idea instalada en pandemia sobre el trabajo híbrido y la virtualidad.

Encontramos soluciones que ofrecen servicios corporativos flexibles y adaptables, pero enfocados en un sólo pilar de bienestar, por ejemplo, brindan acceso a un servicio de salud mental donde todas las opciones a elegir están vinculadas a esta única dimensión del bienestar. Tal es el caso de Cuéntame o Cuidadosamente que están enfocadas en brindar apoyo psicológico o bienestar en el aspecto emocional exclusivamente. Estas últimas junto con otras iniciativas presentes en países de habla hispana como México y España, no se encuentran tan desarrolladas en Argentina.

A modo de conclusión, entendemos que existe una tendencia global de las empresas por ocuparse de la salud y bienestar de sus colaboradores y que muchas de ellas brindan herramientas de bienestar, aunque focalizadas en determinadas dimensiones en particular, pero no en una propuesta integral que atraviese todas las dimensiones del bienestar.



Capítulo 2: El cliente y el mercado objeto

Validación de la demanda

A fin de lograr un primer acercamiento del mercado objetivo, se llevó adelante una encuesta elaborada en forma particular orientada a obtener información de fuente primaria sobre los programas de salud, prevención y bienestar que ofrecen las organizaciones a sus colaboradores, así como también revelar las principales problemáticas y necesidades que tienen (ver detalle de la encuesta en el Anexo 1).

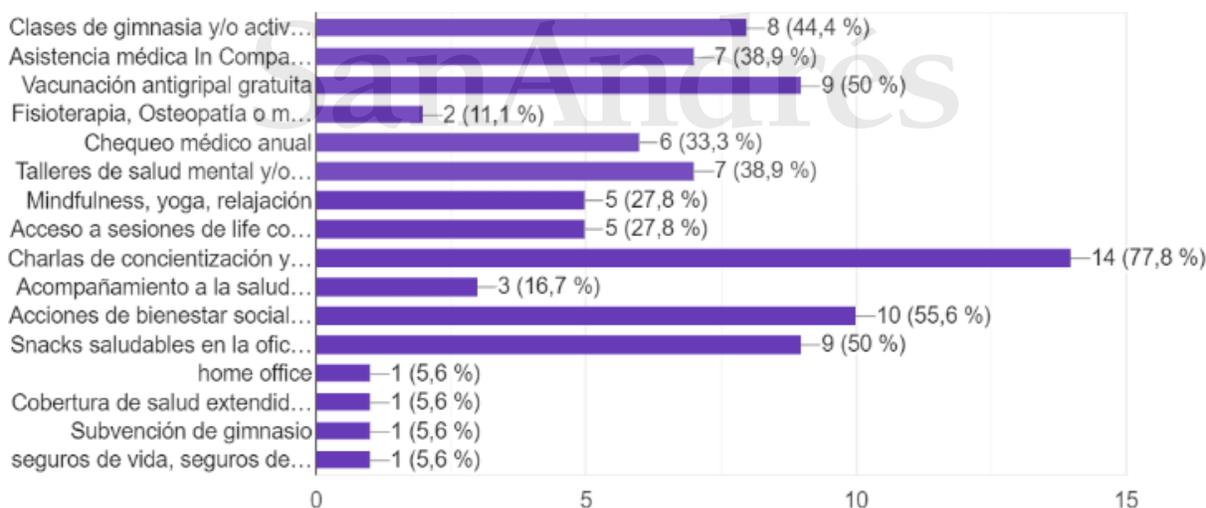
La encuesta fue respondida por 20 empresas medianas y grandes de la región del AMBA, de diferentes industrias y obtuvimos los siguientes resultados:

Sobre el alcance de los beneficios que brindan las empresas se destacan en gran medida los beneficios vinculados a temáticas de bienestar físico (gimnasio, asistencia médica In Company, vacunación, masajes, chequeos médicos, etc.), seguidos por bienestar social y diversas acciones de bienestar mental y emocional.

¿Cuál es el alcance de los beneficios que brindan?



18 respuestas



A su vez, pudimos comprobar cómo la gestión de estos beneficios conlleva la gestión de múltiples proveedores, lo cual podríamos interpretar como que no responde a una política articulada de beneficios sino más bien a una sumatoria de opciones para que el

colaborador elija.

Tal como se expresa en el siguiente gráfico, el 63% de las empresas mencionó articular los beneficios de salud y prevención en más de tres proveedores, mientras que casi el 58% lo hace con más de cinco proveedores.



Por su parte, si clusterizamos las respuestas acerca de la motivación de la Organización para brindar beneficios de bienestar podríamos agruparlos de acuerdo al siguiente gráfico:



Encontramos estos cuatro grupos de motivos donde la **experiencia del colaborador** y la **marca empleadora** se vinculan fuertemente por un lado, sobre todo en las empresas más grandes y **conciencia** y **productividad**, por otro lado, entendiendo que el bienestar repercute directamente en la productividad y en el ambiente de trabajo. El primer grupo

hace más foco en temas vinculados con la felicidad y el bienestar propiamente dichos, basados en la creencia de que los colaboradores más felices son más productivos y los relacionados a la construcción de identidad de marca empleadora para fortalecer la captación y retención de talentos, contribuir a la disminución de ausentismo y aumentar la productividad.

En líneas generales y a modo de conclusión podemos destacar los siguientes puntos de dolor que enfrentan las Organizaciones frente a la concreción de estas políticas:

- Requieren personal dedicado a la administración de beneficios con proveedores externos.
- Incorporan a sus áreas de RRHH o beneficios, el servicio de profesionales de la salud para obtener asesoramiento ante situaciones o casos particulares.
- Preocupan los temas de salud mental y bienestar emocional porque no son visibles ni permiten anticiparse, hasta que la persona lo manifiesta e impactan directamente en el ausentismo y la productividad.

Si tuviéramos que clusterizar los beneficios de bienestar más mencionados, podríamos agruparlos en los siguientes títulos:

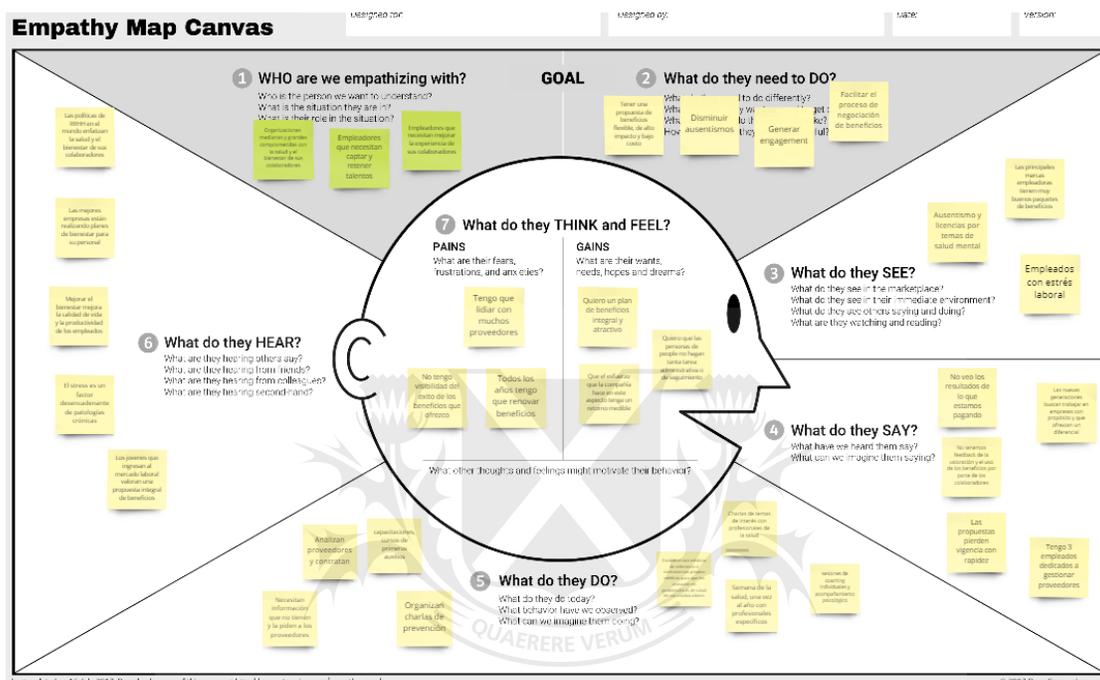
- Bienestar físico: charlas de concientización y capacitaciones de RCP
- Bienestar mental/emocional: talleres de salud mental y manejo del stress y sesiones de coaching
- Bienestar social: espacios de integración, sustentabilidad y voluntariados

Luego de analizar los datos de la encuesta realizada podemos comprobar que efectivamente hay un interés en la gestión del bienestar y una gran desorganización en la puesta en marcha de este tipo de programas que, para su concreción, demanda la contratación y administración de muchos proveedores a lo que se le suma la falta de certeza sobre el grado de efectividad de estos en el cumplimiento de los objetivos que se proponen.

Podemos decir que para lograr tener un plan se deben contratar diversos servicios que terminan siendo un menú a la carta de múltiples opciones pero que no están articuladas entre sí ni permiten gestionar datos que les permita acercarse a un análisis de resultados

ni a la posibilidad de determinar el retorno de la inversión realizada ni la relación de costo-efectividad de cada propuesta.

Mapa de empatía - Osterwalder



El mapa de empatía nos permite entender los deseos y necesidades de nuestro segmento de clientes. Sukha Wellness apunta a brindar servicio a empresas medianas y grandes comprometidas con la salud y el bienestar de sus colaboradores, que estén enfocados en brindar la mejor experiencia al empleado y necesitan captar y retener talento.

Las empresas buscan contar con una estrategia de beneficios flexible, de alto impacto y bajo costo, de fácil administración, que les permita generar engagement, reducir ausentismo y mejorar la salud y el bienestar de los colaboradores en el mediano plazo así como también contar con información acerca de los resultados del plan implementado.

Las empresas se quejan de que hay que lidiar con muchos proveedores para tener una propuesta de valor renovada y no siempre tienen visibilidad de la efectividad de los programas alineados a los objetivos que persiguen.

Desde Sukha Wellness queremos brindar una solución integral, flexible y ágil brindándoles a las empresas una propuesta que sea valorada por los colaboradores, que les permitan generar cambios sostenidos en el tiempo y que tenga resultados tangibles en base a lo que cada empresa se proponga.

El diferencial que brinda Sukha Wellness en su oferta es el de brindar apoyo personalizado de un Wellness Coach para que el colaborador construya una experiencia personal única. Nuestra propuesta está basada en el protagonismo del empleado como gestor único de su camino de bienestar a partir de la construcción de conciencia de autocuidado en un proceso acompañado de un Wellness Coach, que permita al empleado adoptar un estilo de vida tendiente a prevenir problemas de salud. Esto nos permitirá construir modelos efectivos con propuestas que se ajusten a la necesidad real de cada colaborador y de cada empresa.

Estimación de la demanda

Inicialmente, nos concentramos en empresas argentinas de la región del AMBA y que pertenezcan a la industria de servicios. Decidimos enfocarnos en este segmento basándonos en los siguientes argumentos:

- Las empresas de servicios son las que fueron más afectadas durante la pandemia por un cambio obligado hacia la digitalización, lo que les permitió sostener un modelo de trabajo híbrido. Esta situación les genera a los empleadores el haber perdido cercanía respecto de los colaboradores y junto con esto, sentido de pertenencia. La flexibilidad borra los límites también y facilita el estrés y la falta de claridad lo que contribuye a menos equilibrio vida personal y laboral y mayores índices de estrés, así como también, el trabajo es más sedentario que en otras actividades. Incluimos dentro de esta categoría a empresas de servicios financieros, salud, educación, servicios profesionales varios, tecnología de la información, consultoría, entre otros.

- Nos enfocamos en medianas y grandes empresas dado que el modelo de negocio se sostiene a partir del volumen de suscripciones y una empresa cliente grande nos acerca la posibilidad de llegar a muchos colaboradores.
- Nos concentramos en AMBA porque las empresas más grandes están mayormente concentradas en esta jurisdicción, sumando 68 de las 101 empresas de más de 5 mil colaboradores en este ámbito⁹. A su vez esto nos permite explorar posibilidades de acciones híbridas también que permitan acercarnos con propuestas de upselling a los diferentes clientes.

TAM

A los fines de estimar la demanda, tomamos como punto de partida datos del Boletín de empresas por provincia según características de la firma, del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial del 2020 (OEDE), del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.¹⁰

Basándonos en estos registros podemos calcular el TAM considerando la totalidad de las empresas de servicios registradas en Argentina, que según OEDE asciende a 275 mil empresas y alcanzan un total de 3 millones de empleados.

SAM

Vamos a considerar dentro de las empresas de servicios de Argentina aquellas con más de 100 empleados que se encuentren emplazadas en CABA / GBA, como el segmento de mercado alcanzable, entendiendo que las empresas más importantes en tamaño, además de acercarnos un mayor volumen de venta tendrán mayor capacidad de inversión en programas de bienestar para sus empleados. En este caso nuestro SAM será las empresas de más de 100 empleados de CABA y GBA que suman un total de 14 mil empresas y alcanzan a aproximadamente 1.3 millones de empleados.

⁹ Boletín mensual por provincia (informes, estadísticas y datos sobre el sistema de riesgos de trabajo), Superintendencia de Riesgos de Trabajo. Ver Anexo 2.

¹⁰ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Observatorio de empleo y dinámica empresarial, Boletín de Empleo Registrado (serie anual 2021)

EMPRESAS	Partidos de GBA	Capital Federal
Industria	2.903	2.102
Grandes	837	710
Medianas	2.066	1.392
Comercio	1.732	2.020
Grandes	649	739
Medianas	1.083	1.281
Servicios	9.680	12.818
Grandes	3.500	4.213
Medianas	6.180	8.605
Total	14.245	16.940
Total Grandes	4986	5662
Total Medianas	9329	11278

14 mil

EMPLEADOS	Partidos de GBA	Capital Federal
Industria	237.427	120.528
Grandes	154.542	75.443
Medianas	82.885	45.085
Comercio	110.090	122.975
Grandes	80.733	87.496
Medianas	29.357	35.479
Servicios	457.775	832.028
Grandes	357.193	655.970
Medianas	100.582	176.058
Total	805.202	1.075.531
Total Grandes	592.468	818.909
Total Medianas	212.824	256.622

1.3 millones

11

SOM

Por último el SOM o nuestra participación de mercado objetivo será de 150 empresas y 18 mil empleados para el quinto año del proyecto, tal como se puede observar a continuación en nuestra proyección a cinco años. Alcanzando una porción de mercado del 1 % respecto a nuestro mercado objetivo.

Universidad de
SanAndrés

¹¹ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Observatorio de empleo y dinámica empresarial, Boletín de Empleo Registrado y Privado por Provincia (serie anual 2021), puestos de trabajo por sector y tamaño, Cuadro 4b.

Capítulo 3: Competencia - Análisis de la industria

Las 5 fuerzas competitivas de mercado de Porter

Utilizaremos el marco de las 5 fuerzas competitivas de mercado de Porter para analizar el nivel de la competencia de la industria en la que se inserta Sukha Wellness así como la rentabilidad del sector.



Poder de negociación de los clientes

Nuestro cliente objetivo, inicialmente grandes empresas de servicios, aumentaron la demanda de este tipo de servicios en el último tiempo. Las empresas de esta naturaleza están preocupadas por brindar la mejor experiencia al empleado, retener talento, fidelizar y prevenir enfermedades que puedan impactar en la productividad de las empresas. En este sentido compiten entre sí para brindar la mejor oferta laboral a sus colaboradores. Esto hace que copien buenas prácticas y estén atentos a las tendencias del mercado.

Sí podemos ver como una realidad que hay compañías que deciden diseñar sus propios planes de bienestar y definir qué es lo que al colaborador le puede servir. Sin embargo, nuestra propuesta está centrada y diseñada sobre el concepto de que si bien hay líneas de trabajo de base que contemplan todas las dimensiones del bienestar, cada colaborador elige su propio camino. Que la empresa decida una oferta en base a su subjetividad o creencia de lo que todos necesitan es lo que hace que los actuales

programas no tengan el impacto que están buscando y es en este punto que a medida que logremos mayor penetración de mercado y comencemos a construir un producto sólido basado en la información y datos que podamos ir capturando, nuestro producto será cada vez más valorado. A mayor cantidad de clientes, más aprendizaje, conocimiento y contenidos y propuestas efectivas para potenciar los resultados.

En cuanto a los precios, dada la competencia creciente y la mayor oferta de servicios, las empresas pueden acceder fácilmente a conocer los precios de estos servicios en el mercado y comparar con la competencia.

Por todo lo expuesto creemos que inicialmente contaremos con un muy bajo poder de negociación con los clientes que, a medida que aumente nuestra presencia de marca en el segmento al que nos dirigimos y contemos con datos e información de valor que nos permita dar cuenta del costo efectividad de nuestro producto, se irá revirtiendo y tomando mayor relevancia.

Rivalidad entre los competidores

Existe rivalidad entre competidores dado el crecimiento que tuvo la industria de la salud y el bienestar corporativo en los últimos años post pandemia y a la detección de las oportunidades de negocio que los competidores están viendo en el mercado actual. Sin embargo, seremos de los primeros en tener una propuesta integral, personalizada y flexible para garantizar la mejor experiencia en el diseño de las políticas de bienestar para las empresas y de uso para los colaboradores. Utilizar recursos tecnológicos en este mundo híbrido nos permitirá estar cerca de las verdaderas necesidades de las personas de su organización.

Algunos Competidores en el mercado local

Podemos citar algunos competidores con experiencia en bienestar corporativo y que respaldan lo analizado hasta aquí respecto del crecimiento que han tenido por medio de la adaptación de su propuesta de valor inicial a las necesidades de los clientes, pero que muestran que el core de su negocio no es el Bienestar Integral tal y como desde Sukha lo concebimos.

Cuponstar

Desarrolla plataformas de beneficios con el objetivo de retener y fidelizar a sus empleados. La empresa nació brindando cupones de beneficios y luego fue extendiendo sus servicios para convertirse en un canal de comunicación entre empresa y empleados y ofrece dentro de su plataforma una sección de bienestar que promueve clases semanales de yoga y un módulo complementario de capacitaciones. Su objetivo principal no es el bienestar y la prevención de la salud sino que va extendiendo su oferta en este ámbito sin especializarse ni ofrecer resultados de uso.

Latincoaching

En línea con la empresa anterior, Latincoaching se centra en la oferta de servicios de coaching a las empresas y luego, frente al auge de los programas de bienestar comenzaron a incluir dentro de sus propuestas servicios a medida. No es ágil la contratación y se diseña en base a lo que la empresa pide. El usuario no está en el centro.



Es una empresa que brinda propuestas de Yoga, Pausas Activas y Mindfulness para Empresas y agrega un programa de Wellness Corporativo, como algo adicional a la propuesta principal y que se hace a medida de la empresa como un programa diseñado en base a las necesidades.

Vitality

Se trata de un servicio a través de una App que brinda puntos por cuidarse, el foco de su negocio es brindar incentivos para promover un estilo de vida saludable. Se asocia con empresas para ofrecer beneficios adicionales a sus beneficiarios. Tal es el caso de Prudential y Medifé que, como empresas de seguro de salud y de vida, brindan a sus

beneficiarios acceso a Vitality como un beneficio adicional. Sin embargo, la propuesta de valor de Vitality es diferente a SW. Nosotros buscamos una toma de conciencia y una toma de responsabilidad de fondo por parte de las personas, en donde el principal incentivo es el cambio de hábito y el cuidado sostenible. Buscamos ofrecer un producto que va evolucionando con la interacción con las empresas y con los beneficiarios finales y aportar a través de contenidos de calidad, llamados concretos a la acción y a los cambios de hábito sostenibles. Buscamos personalizar la experiencia e influenciar un cambio hacia una vida más saludable.

Como podemos observar existen varios competidores que su propuesta inicial se centraba en una vertical del bienestar y de a poco van virando su propuesta inicial intentando brindar otras soluciones enfocadas en lo corporativo, pero que se arman a pedido, no desde un modelo de negocio con una propuesta integral y flexible.

Los competidores tienen un mismo objetivo: ofrecer a las empresas productos y servicios para el bienestar de sus colaboradores, pero delegando en las empresas el sentido del programa que debe ser diseñado. Planteando nuestra propuesta desde este diferencial, la rivalidad con los competidores disminuye. Y esto es, en gran medida, porque Sukha Wellness posee como principal diferencial una propuesta integral, personalizada y que evoluciona de la mano del conocimiento que aportan los propios usuarios y sus necesidades. Es decir, no es la empresa la que diseña para los colaboradores, sino los propios usuarios en la interacción con los coaches quienes darán sentido a la necesidad de creación de contenido, acciones y eventos de valor para ellos.

Pareciera que la oferta que cada empresa realiza es distinta a la de su competidor, pero no es suficiente para las empresas que, para tener un plan integral, deben complementar con otras propuestas/experiencias en otras dimensiones o verticales de la industria. Lo que genera alto costo de mantenimiento de las propuestas y de administración para entender el costo beneficio de lo contratado.

Por estos motivos, creemos que la rivalidad entre los competidores es media.

Por último, respecto a las barreras de salida, entendemos que este modelo de negocio no tiene regulación ni restricción que impida salir del mismo. Los contratos con los

clientes son anuales y fuera de esos compromisos no vemos obstáculos de ninguna naturaleza.

Amenaza de los nuevos competidores entrantes

El mercado de Wellness es un mercado en auge que se está valiendo de nuevas tecnologías y logrando una gran rentabilidad. Es por esto que se constituye en una opción atractiva para nuevas empresas que deseen entrar en el sector y aprovechar esta potencialidad. Además de nuevas empresas que querrán ingresar a competir, otras que ya se encuentran dentro de alguna vertical de esta industria, pueden expandirse y ofrecer un servicio integral similar al nuestro. Estas empresas pueden ser consultoras que ingresan en el mundo digital, nuevas apps de bienestar enfocadas en una especialidad que van sumando nuevos servicios y persiguen el objetivo de proporcionar salud y bienestar a las personas y ampliar su oferta a empresas reorientando su modelo de negocio e incrementando la rentabilidad.

Al analizar las barreras de entrada que dificultan el acceso a la industria, la principal estaría dada por la diferenciación del servicio que se basa en dar una respuesta a la necesidad de las empresas de brindar un plan integral de bienestar a la medida de las necesidades de los usuarios finales. La combinación de estos pilares nos confiere un carácter diferenciador respecto de la competencia dado que muchos abarcan piezas de este rompecabezas pero no la película completa. Asimismo, la gestión de la información que surja del uso en ambos puntos RRHH y usuario final nos confiere una barrera de entrada que en un principio será baja pero luego será una de las fortalezas del negocio.

Respecto a los requisitos de capital la inversión necesaria no es tan alta para quien quiere adaptar su negocio existente o comenzar como un nuevo jugador.

Por todo lo expuesto consideramos que existe un alto grado de potenciales competidores que ya se están desarrollando con diferentes propuestas. Nuestra ventaja es que aún no hay competidores en Argentina que tengan una propuesta integral como la nuestra.

Poder de negociación con proveedores

Los principales proveedores de servicios que requiere nuestro modelo de negocio son los Certified Wellness Coaches que van a ver una ventaja en estar certificados por Sukha y no sólo ser remunerados por las horas de trabajo sino también por la visibilidad que la herramienta les va a brindar para el desarrollo de su carrera. Las alianzas que generemos con escuelas de coaching, centros de bienestar y diferentes asociaciones de relevancia en el ámbito de la salud serán un win/win tanto para nosotros desde la posibilidad de contar con los recursos necesarios para los servicios que ofrecemos, como para ellos que podrán obtener un beneficio de ser “elegidos” y “certificados” por nuestra marca. En este sentido entendemos que el poder de negociación con los proveedores en un principio va a ser bajo y, en la medida en que se posiciona la marca y crezca el volumen de clientes, redundando en una mayor necesidad de horas de coaching y de realización de contenidos, pasará a ser medio/alto.

Amenaza de productos sustitutos

Dentro del mercado en el que nos vamos a desarrollar existen distintas aplicaciones que brindan servicios similares pero enfocados en una vertical en particular. Tal es el caso de PuraMente que se especializa en sueño, atención plena y meditación, Gaia que se especializa en clases de yoga y contenido vinculado a la transformación personal entre otros, GymPass que ofrece a las empresas una propuesta integral de actividad física a partir de ofrecer cadenas de gimnasios y servicios de bienestar asociados. Todas estas empresas ofrecen servicios a empresas para complementar la propuesta de bienestar. Razón que hace que las empresas tengan contratados diversos proveedores para brindar una única propuesta que integran con esfuerzos de sus propios Recursos Humanos.

En suma, existe un mercado de servicios brindado por empresas que fueron ampliando su oferta en base a las necesidades del mercado. Estas empresas ofrecen productos fijos, armados y sectorizados, no son flexibles y no poseen acompañamiento transversal y personalizado de toda la experiencia a los colaboradores.

Conclusión

A modo de conclusión podemos decir que, a partir de la identificación de la necesidad y posterior validación de la demanda detallados en el capítulo 2, el análisis de las fuerzas de Porter nos permite pensar que nuestra oportunidad de negocio anclado en una propuesta integral y con un diferencial como es el acompañamiento personalizado y la construcción de contenido a partir de las necesidades de los usuarios, nos llevará a capturar valor a partir de:

- Las alianzas estratégicas que construyamos con nuestros proveedores Wellness Coaches.
- La construcción de una plataforma sólida de contenido dinámico y renovado en base a la escucha activa de nuestros usuarios en el proceso de su experiencia.
- El producto se irá perfeccionando y haciéndose más preciso con el uso y la mayor cantidad de clientes, siendo cada vez más claro cómo mejorar la productividad en base al uso y al valor que le dan los colaboradores a estos beneficios. Esto será un beneficio importante para los clientes que buscan optimizar su inversión en el largo plazo.

Estos serán nuestros tres pilares sobre los que podremos construir nuestra estrategia de diferenciación.

Análisis FODA



Oportunidades

Tal como lo demuestran los informes elaborados por las mejores consultoras internacionales y avalado por la encuesta realizada en la zona de operación de inicio de actividades de Sukha Wellness, existe un claro compromiso por parte de las empresas para acompañar a que los colaboradores tengan la mejor experiencia laboral, cuiden de su salud, incorporen hábitos saludables y liberen todo su potencial en beneficio personal y profesional. Este compromiso genera una demanda concreta de servicios que impulsa una industria en expansión. Para esto existe una oferta de diversos servicios que resuelven distintas dimensiones de los planes de bienestar de manera fragmentada y no como un todo integral u holístico en una misma herramienta que contemple todas las dimensiones del ser, como es tendencia en el mundo. Esto constituye una clara oportunidad para Sukha Wellness de convertirse en la primera empresa en operar en Argentina que provea este servicio a las empresas en un único proveedor.

A su vez, la instalación del trabajo híbrido en nuestros potenciales clientes brinda el escenario perfecto para desarrollar este tipo de aplicaciones 100% digitales de la mano de las nuevas tecnologías y la facilidad de acceso que se va logrando.

Amenazas

Esta potencialidad y atractividad del mercado representa asimismo una amenaza dado que existe una alta probabilidad de que ingresen nuevos competidores potenciales y/o que los actuales puedan desarrollar nuevos servicios e incorporarlos a sus carteras. Por este motivo debemos apalancarnos en nuestra fortaleza principal que es la co-construcción de un modelo sólido con información precisa y contenidos valorados que se transformen en la receta del Bienestar con resultados sostenibles para las empresas.

Fortalezas

Consideramos una fortaleza que nuestra propuesta incluya dentro de una misma aplicación, la potencialidad de brindar contenidos de calidad y orientados a las necesidades reales de las empresas y de sus colaboradores. La posibilidad de encontrar opciones dentro de las distintas líneas de bienestar físico, mental/emocional y social,

garantiza una propuesta amplia y abarcativa, sin necesidad de que las empresas tengan que contratar distintos profesionales o servicios para lograrlo.

Sumado a esto, la cercanía de los Wellness Coach de SW, permitirá afinar cada vez más los contenidos de la propuesta de cada línea de bienestar, ajustándose al interés relevado por los coaches en cada intercambio individual. A esto nos referimos cuando decimos que la experiencia es nuestra fortaleza. El abordaje personalizado a partir de una primera entrevista con un SW coach, permitirá conocer al usuario final, entender sus necesidades, orientarlo en el logro de sus objetivos de bienestar y ajustar la propuesta para que encuentre dentro del marco de la plataforma, todo lo que necesite.

A mayor cantidad de empresas y usuarios, más información tendremos para enfocar mejor cada temática, enriqueciendo la propuesta a partir de la capitalización de la experiencia de los usuarios quienes serán el principal input para los contenidos de valor que generemos. A su vez, las valoraciones que recibamos por parte de ellos serán información complementaria para nosotros en el abordaje de las temáticas.

A partir del acceso a datos de uso y valoraciones de los usuarios, las empresas podrán tangibilizar los resultados de su inversión, validando si se trata de una propuesta valorada por sus colaboradores.

Se trata de un círculo virtuoso. La empresa nos contrata obteniendo en un sólo lugar, respuesta a las necesidades de un plan integral de bienestar. A partir de la cercanía en una relación directa con los colaboradores, SW se nutre de las necesidades de los usuarios finales, refinando cada vez más su propuesta. Los usuarios reciben una propuesta de valor atractiva y las empresas reciben información acerca del mismo.

Por último, entendemos como una fortaleza las alianzas estratégicas. Será clave la alianza con escuelas de coaching para poder obtener respuesta a la demanda creciente que tengamos de coaches para sostener el diferencial de nuestro producto. Asimismo, lograr acceso a algunas plataformas que puedan operar como complemento de nuestra propuesta.

Debilidades

Por otro lado, nuestros principales potenciales competidores ya se encuentran operando en el mercado y con clientes que tal vez no evalúen la posibilidad de cambiar de prestación de servicios. Para esto, nuestra estrategia será la de formalizar alianzas con empresas de prestigio que nos respalden respecto de la calidad de la propuesta.

Análisis PESTEL

A partir del modelo PESTEL abordaremos el contexto de la industria y el mercado en el cual se inserta SW.

Factores políticos

El contexto político de la Argentina está determinado por vaivenes, inestabilidad política, fuerzas políticas enfrentadas, una brecha que lejos de cerrarse está activa y en un año electoral en el que hay mucha expectativa de cambio. Esta situación puede influir en la demora de decisiones de inversión por parte de las empresas, que esperan señales políticas que den confianza y seguridad para poder tomar decisiones de mediano y largo plazo.

Factores económicos

En términos económicos, la Argentina enfrenta varias situaciones complejas, pero principalmente las preocupaciones son: alta inflación, producida entre otros fenómenos por la emisión monetaria, la depreciación de la moneda, los desequilibrios fiscales y la falta de confianza en la economía, y los compromisos por la deuda externa contraída.

Luego de la caída del PBI como consecuencia de la pandemia Covid-19, Argentina comenzó un período de recuperación económica, sin embargo, según datos de Statista, desde 2022 en adelante se visualiza cierto estancamiento económico y se prevé que este fenómeno continúe así en los próximos años (Ver Anexo 5).

A pesar de este contexto económico desafiante, el PBI en Argentina está fuertemente impulsado por el sector servicios que representa más del 50% del peso en el mismo, sector al que nos dirigimos con nuestra propuesta.

Factores sociales

Existe un interés creciente en la prevención en salud así como en el bienestar integral, no sólo a nivel de las empresas sino también se detecta en la preocupación de las personas que se interesan por estas temáticas directamente buscando opción de prevención y cuidado. En este contexto SW podrá encontrar una base de usuarios receptiva.

Por otro lado, desde el punto de vista del comportamiento, la tendencia que se afianzó con la pandemia a utilizar aplicaciones y web para resolver la más amplia gama de necesidades (servicios bancarios, trámites en general, compra de indumentaria, supermercado, entre otros) aceleró el proceso de digitalización que se vio reforzado también porque las empresas impulsan fuertemente la autogestión de sus clientes.

Todo esto contribuyó al uso generalizado de aplicaciones a través de teléfonos celulares y otros dispositivos, tendencia que no excluye el ámbito laboral sino que lo acrecienta y facilita, al ser las mismas empresas quienes proveen y facilitan el acceso a la tecnología brindando los dispositivos móviles y herramientas digitales que sus colaboradores necesitan para su tarea diaria.

Factores tecnológicos

SB ofrece un servicio 100% digital, motivo por el cual la infraestructura tecnológica, la disposición de internet y la disposición de teléfonos inteligentes y otros dispositivos son requisito. En este sentido, nuestro país se encuentra en constante crecimiento y esto brinda una oportunidad concreta porque en las empresas del segmento al que nos dirigimos, la mayoría de las personas tienen acceso a dispositivos móviles.

Por otro lado, el avance permanente en tecnología y en especial en cuanto a la personalización de opciones para servicios de salud obligan a estar pendiente desde SW

de las últimas tendencias y atentos a las tecnologías emergentes para sostener su competitividad.

Factores ecológicos

Desde una perspectiva ecológica, SW alineada con su propósito de bienestar y prevención en salud, buscará en todos sus procesos velar por una propuesta con impacto 0 en el medio ambiente. No sólo eso, sino que promoverá la conciencia del cuidado del medio ambiente como el espacio en el cual vivimos y como parte de la integralidad del bienestar, que incluye el ambiente en el que nos desarrollamos.

Factores legales

Analizamos la normativa vigente para determinar la viabilidad del proyecto y no encontramos impedimentos para llevar adelante nuestra propuesta.

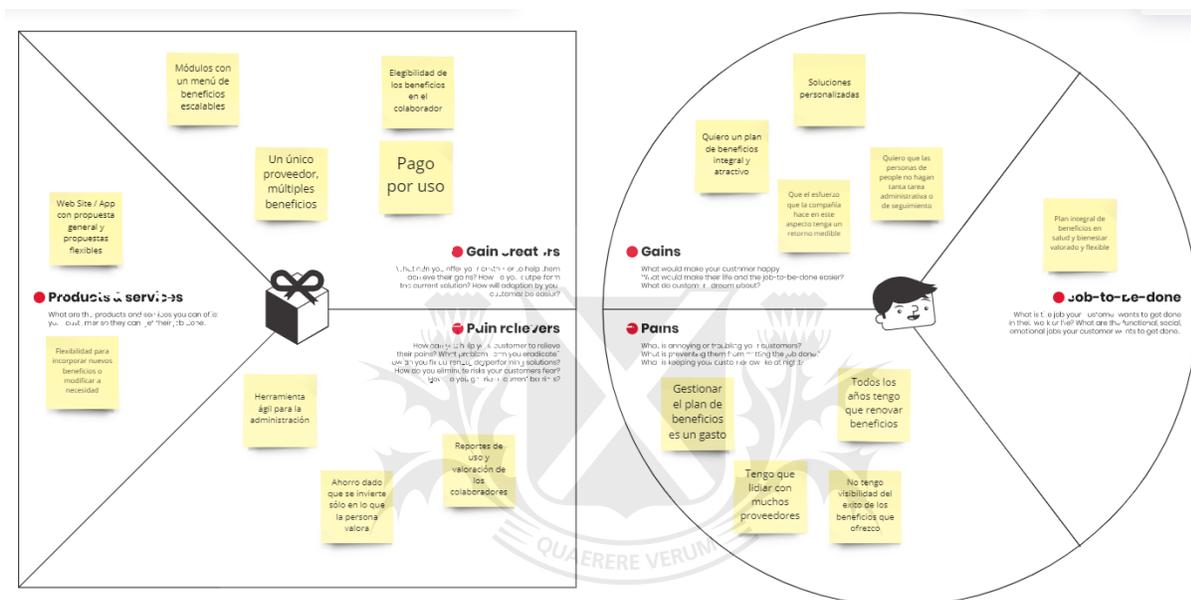
Si creemos clave cumplir con las leyes de privacidad y protección de datos de Argentina dado que recolectamos y procesamos información de usuarios en la aplicación.

Para esto será necesario construir la confianza necesaria con los usuarios para que sepan el trato que se brindará no sólo de sus datos sino de la información sensible y privada que pueden compartir en las diferentes sesiones individuales con los SW Coaches. Será clave asegurar el consentimiento por parte de los usuarios.

Capítulo 4: Evaluación de la oportunidad de negocio

Análisis de la propuesta de valor - Osterwalder

Luego de analizar el mapa de empatía avanzaremos con qué es lo que viene a resolver nuestra propuesta de valor en Sukha Wellness.



Tareas del cliente

Actualmente, el área de RRHH de las empresas que son nuestros potenciales clientes deben gestionar un plan integral de bienestar para sus colaboradores con el objetivo de retener, fidelizar, brindar la mejor experiencia e impactar positivamente en la productividad a partir de minimizar ausencias y contribuir al engagement.

Dolores

Para llevar adelante esta propuesta, deben contratar múltiples proveedores. De acuerdo a lo relevado en nuestra encuesta, brindan beneficios de gimnasios, charlas de bienestar, cursos de RCP, yoga y mindfulness. Todo esto sin tener una trazabilidad de uso ni una valoración real acerca del impacto que estas acciones tienen sobre sus colaboradores. Esto les significa no sólo la gestión de muchos proveedores que brindan los diferentes servicios, debiendo tener una propuesta actualizada, contratos que se vencen, entre

otras problemáticas, sino también contar con recursos humanos para la administración de los mismos.

Ganancias

Las áreas involucradas en la toma de decisión de estos beneficios en las empresas quieren que la inversión realizada tenga resultados medibles, que impliquen baja gestión administrativa y que sean valorados por los colaboradores o usuarios finales. Que la inversión de esfuerzo y dinero se vea compensada por colaboradores comprometidos en el plan, que no abandonan a mitad de camino.

Productos y servicios

Sukha Wellness es una plataforma 100% digital y personalizada para integrar en un sólo lugar la propuesta de bienestar de las empresas para sus colaboradores, a través de un plan anual de bienestar enfocado en los diferentes verticales de la industria. Proponemos un espacio interactivo entre los usuarios finales y nuestros coaches, en el que la experiencia de uso se transforme en la clave para la generación y articulación de nuevos contenidos y propuestas.

La plataforma ofrecerá desde un inicio en su MVP, más de 200 contenidos que abordan los tres pilares de Bienestar sobre los que va a trabajar:

- Bienestar Mental y Emocional
- Bienestar Físico
- Bienestar Social

Luego, se comenzarán a diseñar y disponibilizar nuevos contenidos sujetos a un plan anual segmentado en trimestres en los cuales se enfocarán determinados conceptos para cada vertical. Los contenidos iniciales serán:

- Clases o sesiones de una única vez en videos de 30 minutos.
- Talleres, series o rutinas mensuales, con entregas semanales de 30 minutos.
- Podcast, recomendaciones, entrevistas, tips y desafíos de 15 minutos.

- Microcápsulas con estiramientos, pausas activas, meditaciones, espacios de inspiración e invitaciones a la acción de no más de 15 minutos.
- Espacios de lectura y de reflexión, con ejercicios prácticos y desafíos.
- Foro participativo para compartir experiencias en comunidades de afinidad.
- Elegir al SW Coach más adecuado para las necesidades de cada usuario y agendar una sesión on line para conversar o chatear.

Se trata de contenidos con una duración intencionalmente acotada, concretos, precisos, de calidad y 100% practicables en el lugar en el que la persona se encuentra. Siempre sobre la base de que queremos lograr captar a los usuarios y tener alta valoración sobre la propuesta que ofrecemos.

Además de los contenidos del MVP, se prevé para el primer año, la incorporación de nuevos contenidos semanales de acuerdo con una planificación por ejes temáticos trimestrales. Podrán acceder cada semana a nuevo contenido:

- Un Webinar o Master Class semanal en vivo
- Una charla o clase práctica que quedará grabada
- La primera cápsula del taller mensual
- Actividades de concientización, desafíos y podcast

El cronograma se publicará y se le recomendará a cada usuario en base a la información recabada en la primera entrevista, en la cual habremos acordado aquellas temáticas de su interés. Podrán inscribirse y dejar agendado en su calendario cada actividad para poder participar en vivo e interactuar con la persona a cargo de la actividad. En el caso de no poder participar en el vivo, las charlas y cápsulas quedarán grabadas alimentando nuestro feed.

De esta forma, para la finalización del primer año habremos sumado al MVP, más de 100 nuevos contenidos co-construidos en el vínculo *usuario final / coach*, a partir de la detección de necesidades y pedidos sobre temáticas de su interés. Estos contenidos serán renovados año a año con la misma lógica de co-construcción en la interacción *usuario final / coach* así como a partir del intercambio que el equipo comercial realice con las áreas de RRHH que nos transmitirán necesidades específicas a trabajar y de las que

nos podremos valer para la construcción de nuevo material a publicar. De esta forma, mantendremos una propuesta de valor vigente y dinámica que generará atracción con el paso del tiempo para las empresas. Es decir, contaremos con una producción permanente de contenidos y los coaches tendrán acceso directo a la Web para subir nuevos contenidos en un proceso que será validado por nuestro equipo antes de subirlo al Portal.

El contenido será generado por los mismos SW Coach, excepto para los vivos semanales para los que podremos convocar a especialistas en diversas temáticas. Esto nos permitirá estrechar cada vez más los lazos con aquellos coaches que promuevan ideas y contenidos de valor, dado que serán a quienes se les solicitará mayor participación y colaboración, redundando en una mayor ganancia para ellos. Este es uno de los diferenciales de nuestra plataforma dado que los Coaches Certificados por SW acompañarán la experiencia de bienestar de los colaboradores, generando inputs iniciales de información que nos permitirá la construcción orgánica de contenido en función de las necesidades de los usuarios.

Cada SW Coach agendará su disponibilidad de horarios para ofertar conversaciones y podrán también construir contenido para la plataforma, tomando aquellas temáticas de su expertise y validando previamente los cronogramas, conceptos y lineamientos con el equipo emprendedor.

Ganancias de valor

La propuesta de valor de Sukha Wellness para los usuarios finales consiste en empoderar a cada colaborador para que sea protagonista de su propio estado de salud y bienestar a través de una plataforma ágil, amigable y que se siente a medida. En donde podrán encontrar todas las dimensiones del ser en un sólo lugar y sentirse acompañados en el desafío que se propongan.

La propuesta de valor de Sukha Wellness para RRHH es un programa integral y efectivo, agilidad para la contratación y la administración de los beneficios y acceso a datos estadísticos de uso que permiten evaluar costo beneficio.

Aliviadores de dolor

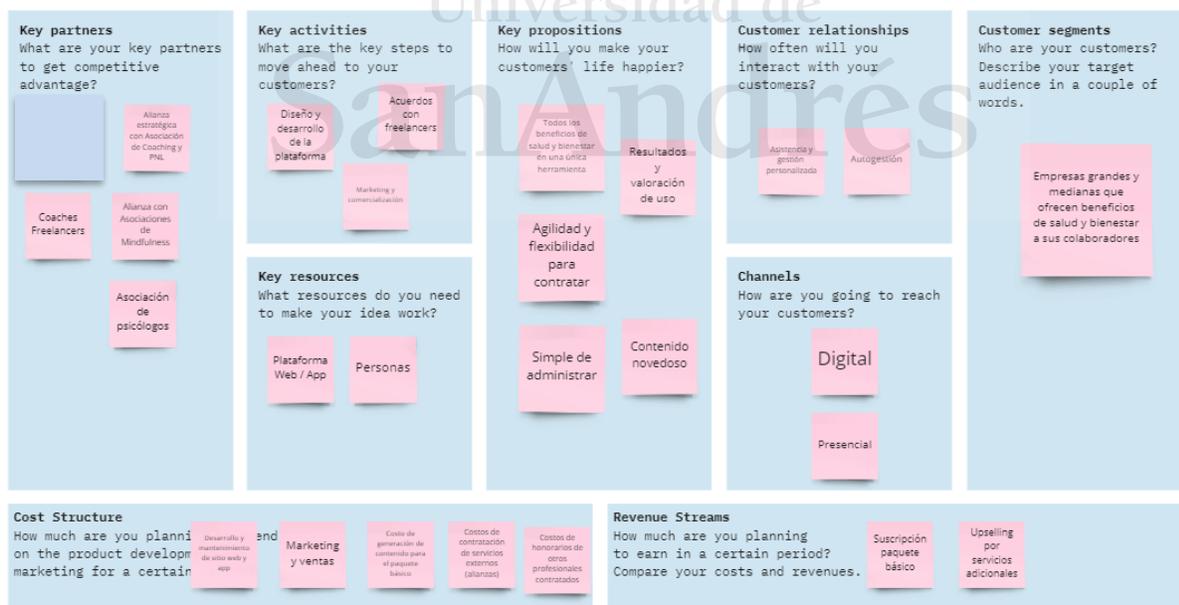
Sukha Wellness busca aliviar los puntos de dolor de RRHH de las empresas clientes que dedican mucho tiempo a la gestión y administración de beneficios de salud y bienestar, permitiendo que puedan enfocarse en acciones de mayor sentido que la administración de proveedores. Eficientizar tiempo y recursos y brindar información de valor a RRHH para evaluar resultados de sus acciones.

Los SW Coaches impulsan la participación y el compromiso de los colaboradores en los programas de bienestar a partir de la personalización y acompañamiento de las necesidades únicas individuales. Recordando que el objetivo último es el cambio de comportamientos que los llevarán a prevenir enfermedades a futuro y gozar de una vida más plena y saludable.

SW brinda una propuesta de valor efectiva, centrada en el empleado y pone a disposición datos para que las empresas puedan ver los resultados que genera su inversión.

Modelo de negocios, CANVAS - Osterwalder

The Business Model Canvas



A continuación, describiremos el Business Model Canvas en función de los tres agrupadores que incluye: deseabilidad para los clientes, factibilidad operativa y viabilidad económica.

Propuesta de valor

Nuestra misión es que los usuarios que acceden a nuestros servicios puedan lograr cambios de fondo, sostenibles en el tiempo, que los empoderen en la toma de decisiones a su favor, para lograr la mejor salud y bienestar posible.

Queremos ser partner de organizaciones saludables que quieren transformar la calidad de vida de sus colaboradores para que sean cada vez más sanos y felices y puedan así, dar su 100%.

Nuestra función es dar relevancia a la importancia que tiene la prevención y el bienestar para contrarrestar el avance de las enfermedades silenciosas que llegan sin aviso y se instalan para siempre, cambiando la calidad de vida de quienes las padecen.

Nos van a elegir porque nos encargaremos de gestionar el plan integral de beneficios de bienestar y prevención al 100%, brindando servicios de calidad y de valor para los colaboradores enriquecido en la experiencia de uso de los mismos y en la percepción de las necesidades que detectemos desde SW.

El servicio se ofrecerá a través de una página web y una Web App apta para ser utilizada en cualquier dispositivo (Android, iOS, Windows, etc.).

Se trata de una herramienta simple de administrar, ágil y flexible para contratar. En sólo 4 pasos la empresa podrá registrarse, elegir el plan y compartir la nómina de los beneficiarios alcanzados. Una vez convertido en cliente, el proceso de uso intuitivo y práctico permite a través de videos de inducción, apoyados siempre por un asesor comercial especializado, lanzar el plan e invitar a sus colaboradores a unirse. Se enviará a cada colaborador sus claves de acceso y un mail de bienvenida con una guía de bienestar y de uso de la aplicación. Ahí mismo podrá completar un cuestionario inicial que nos permitirá conocerlo más y poder construir un diseño tentativo en su viaje de bienestar de acuerdo con sus preferencias, recomendándole contenido grabado y

pudiendo invitarlo especialmente a participar de propuestas en vivo. A su vez podrá seleccionar a su coach y agendar su primera conversación.

La empresa podrá elegir brindar a parte de sus colaboradores un plan básico y elegir, si así lo quisiera, brindar el plan premium a otro segmento de sus colaboradores. Ambos planes acceden a la plataforma integral, pero se diferencian en que el Plan Básico incluye un máximo de cuatro conversaciones individuales de coaching, alineado a los ejes temáticos de cada pilar, mientras que el Plan Premium ofrece la posibilidad de contar con el acompañamiento del SW Coach de manera mensual a lo largo de todo el plan, generando así una experiencia mucho más personalizada y profunda.

En suma, cada colaborador que ingrese a la web/App de Sukha Wellness podrá elegir la experiencia de bienestar que más lo inspire, mientras es acompañado por un Coach que, a través de sesiones on line, lo guiará en el proceso. Podrá calendarizar eventos y parametrizar notificaciones.

Segmento de clientes

De acuerdo a nuestro análisis pudimos identificar algunas características en el perfil de consumidor de nuestros clientes. Sabemos que buscan conveniencia y racionalidad en un proceso de compra simple de un servicio competitivo en atributos y precio, flexibilidad para que el producto o servicio se adapte a sus necesidades y variedad en la oferta de opciones.

El objetivo de SW es brindar a las empresas una solución integral de fácil acceso y administración para que puedan enfocarse en lo que verdaderamente importa. Que los resultados de uso de la propuesta sean tangibles y les permitan tomar buenas decisiones en lo que respecta a salud y bienestar y que el impacto de la inversión que realicen esté correlacionado con los resultados de bienestar que buscan para su población de colaboradores.

Relacionamiento

Nuestro modelo de negocio presupone un doble relacionamiento: con las empresas que son nuestro cliente principal, por un lado, y con los colaboradores que son los usuarios finales del servicio, por otro.

En lo que respecta a las empresas, al tratarse de una propuesta 100% digital, buscaremos que el relacionamiento sea lo más autogestivo posible sin descuidar por eso la asistencia y gestión personalizada como parte de nuestra estrategia. Queremos efficientizar el vínculo y estar presentes en los momentos de verdad por medio de nuestros asesores comerciales.

Por su parte los colaboradores co-crearán su propia experiencia de bienestar de manera autogestiva y contarán de la asistencia personalizada de los coaches que acompañarán el camino elegido. Asimismo, podrán sentirse parte de una comunidad activa en la que sus necesidades e intereses sean escuchados.

De esta forma buscamos que la experiencia de ambos sea inigualable.

Canales

Los canales o puntos de contacto que utilizaremos en el viaje del cliente serán:

- Sitio Web, App y Blog: será nuestro principal punto de contacto para dar a conocer la marca y para identificar potenciales clientes
- Teléfono y videollamada: tanto en el proceso de captación de cliente como en todo el ciclo de vida.
- E-mails y newsletter: a partir de contenido relevante y atractivo para el segmento objetivo.
- Redes sociales: haremos foco principalmente en LinkedIn y en YouTube, sin dejar de tener presencia en otras redes sociales, entendiendo que son las dos redes más efectivas para los especialistas en marketing de contenido B2B (ver Anexo 4, datos Statista)
- Colaboradores y freelancers: estarán en contacto permanente con nuestros clientes.

- Boca a boca: nuestro segmento cliente suele utilizar técnicas de benchmarking para entender qué están haciendo empresas líderes del sector en materia de beneficios, dentro del ámbito de nuestra propuesta. Será clave fidelizar a las empresas líderes que nos elijan para lograr una alta satisfacción de forma que sean promotoras de nuestros servicios.

Asociaciones clave

Para garantizar y formalizar la figura clave de nuestro modelo, el SW Coach certificado, resultan clave las alianzas que establezcamos con escuelas y asociaciones de coaches de renombre, así como de asociaciones nutricionales, terapéuticas y de diferentes especialidades.

A través de estas asociaciones, las instituciones formadoras podrán ofrecer a aquellos alumnos que cumplan determinadas condiciones, la posibilidad de ser candidatos para certificarse con SW. Esto les generará como beneficio la posibilidad de promover su actividad, desarrollarse y crecer, al mismo tiempo que permitirá a SW cubrir la demanda de coaches que se requiera en el proceso de crecimiento y captación de nuevos clientes.

Queremos construir una marca de relevancia que genere prestigio a los coaches que certificamos. De esta forma crearemos atractividad para que profesionales de prestigio nos elijan y quieran trabajar con nosotros.

Recursos Clave

Los recursos clave que requiere SW pueden ser agrupados en tres:

- Software: la base de nuestro producto es una plataforma web que es requisito para poder implementar el negocio.
- Humanos: el equipo emprendedor y los colaboradores clave que serán el nexo entre el cliente principal y el staff de coaches freelancers para la interacción con el usuario final y la construcción de contenido.
- Financieros: inversión inicial para poder dar inicio al proyecto e ir escalando en función del roadmap planteado.

Actividades Clave

Consideramos actividades clave para SW las siguientes:

- Diseño, construcción y mantenimiento de la web / app.
- Elaboración y ejecución del proceso de certificación de coaches SW y construcción de acuerdos con freelancers. Es fundamental contar con un proceso claro, acordado con nuestros socios clave, para contar con la cantidad de SW coaches necesarios para ir cubriendo la demanda esperada.
- Elaboración de la estrategia comercial y de marketing que integre una identidad de marca con lineamientos de diseño visual coherentes para la construcción de todos los contenidos y capacitación de colaboradores clave con las competencias necesarias para ser embajadores de la marca con nuestros clientes.
- Recolección de datos de uso para el armado de reportes para los clientes.
- Medición permanente de la experiencia del usuario para la mejora continua y el armado de nuevos contenidos.

Fuentes de ingresos

Nuestras fuentes de ingreso estarán dadas en base a la definición de nuestro modelo de negocios por suscripción en base a los dos productos que se ofrecen. A esto se suma también el ingreso puntual y esporádico del upselling que puede hacer la empresa en cualquier momento adquiriendo módulos de bienestar especiales, así como horas extras de coaching.

Las empresas podrán contratar un plan anual integral básico o premium abonando un fee mensual por colaborador.

El asesoramiento se realizará por medio de una venta consultiva. Podrá realizarse de forma virtual o bien ser acompañado en todos los puntos del proceso por un asesor comercial especializado. Una vez que la empresa que está decidida a contratar lo

realizará a través de la Web con su usuario de empresa y realizará el pago en forma mensual a través de una plataforma de pago.

Estructura de costos

En cuanto a la estructura de costos, teniendo en cuenta que SW se propone una estrategia de diferenciación, es necesario contemplar dentro de la propuesta los costos variables de sesiones y producción de contenidos:

- SW Coaches - Sesiones (freelancers): se abonará a los coaches un valor determinado por sesión del paquete básico que tendrá una duración de 30 minutos y un valor superior por sesión a los coaches del paquete premium, que tendrá una duración de 50 minutos. A medida que crezca el número de clientes será mayor la demanda de horas de coaching y el compromiso a asumir por parte de los freelancer.
- SW Coaches - Contenidos (freelancers): se abonará por tipo de contenido en base a una tabla de precios predefinida. Para esto se pondrá a disposición un espacio físico y un equipo de producción en determinados días y horarios para la construcción del contenido, acorde a la calidad y los parámetros de diseño visual de marca definidos.
- Del 1 al 10 de cada mes, cada uno de los freelancers facturará a SW el monto correspondiente a la cantidad de horas de coaching y/o producción de contenido realizado durante el mes inmediato anterior y se abonará entre el 1 y el 10 del mes siguiente.

En lo que respecta a los costos fijos los principales egresos están dados por la construcción y el mantenimiento mensual del producto por parte de IT y la campaña de marketing que será muy agresiva en los primeros dos años, reduciéndose paulatinamente a partir del tercer año. Los principales costos fijos son:

- Campañas de marketing y publicidad enfocadas en medios y redes especializadas.
- Costo de mantenimiento de software y actualizaciones de la aplicación.

- Gastos generales y administrativos que incluyen los gastos de personal (ver la estructura definitiva en el capítulo correspondiente), gastos legales y contables, y mantenimiento de servicios de tecnología (como ser Amazon Web Service, host, etc).



Capítulo 5: Plan de marketing

Análisis del marketing mix - McCarthy

La estrategia de *go to market* puede ser definida a través de los elementos del marketing mix:

Producto

Sukha Wellness sustenta su modelo en la dinámica y calidad de contenidos sobre una propuesta de bienestar integral co-creada en base a los intereses y necesidades de los usuarios. El plan sustenta su modelo en la figura del Wellness Coach certificado que acompaña el proceso de adquisición de hábitos por parte de los empleados desde una visión holística e integral y respetando la idea de bienestar en los términos de cada colaborador. Formados en distintas dimensiones de la salud, pueden contar con credenciales en nutrición, salud física, manejo del estrés, balance vida personal y laboral, etc. para acompañar a los empleados a generar cambios que mejoren su calidad de vida. Colaboran para que cada cual se proponga metas reales y alcanzables, buscando que cada persona pueda asumir la responsabilidad de decidir por una vida más saludable.

El acompañamiento se realiza por medio de sesiones de coaching personal 100% confidenciales y on line, lo que permitirá llegar a los colaboradores en cualquier lugar. A través de la app o la plataforma web, los usuarios pueden elegir de un listado de coaches con las más diversas especialidades con quién quieren hacer el proceso.

Los tres ejes principales sobre los que se sustenta la propuesta son los siguientes:

	<p>Bienestar mental y emocional: este eje incluye actividades para el control del estrés y del agotamiento laboral, actividades de relajación, programa de mindfulness y meditaciones, micros de relajación y pausas activas, sesiones grupales o talleres abordando diferentes problemáticas, sesiones de meditación en vivo y grabadas, herramientas de gestión emocional, vivos de psicología, etc.</p>
---	---

	<p>Bienestar físico y prevención de la salud: campañas enfocadas en generar conciencia y conocimiento sobre temas de salud. Se brindan charlas y clases con expertos sobre prevención de malos hábitos y su relación con enfermedades crónicas, nutrición, consejos posturales y preventivos del dolor crónico. También se ofrecen cuestionarios de autoevaluación y espacios de registro de chequeos de salud.</p>
	<p>Bienestar social: el objetivo es fomentar relaciones y vínculos saludables a través de contenidos y talleres relacionados con habilidades interpersonales, equilibrio vida laboral y personal, igualdad y diversidad, confianza, comunicación, etc. todo esto reforzado por el sentido de pertenencia a la comunidad de SW donde, a partir de compartir espacios de reflexión, se puedan llevar herramientas para la vida diaria que les permitan desempeñarse de manera más efectiva en todos los ámbitos.</p>

Otros atributos de nuestro producto:

- Contenidos que hacen fit con las necesidades de la empresa y los intereses de los colaboradores: esto se logra dado que las temáticas que se abordan son resultado de la interacción entre las empresas y nuestros representantes por un lado y, por otro, de nuestros coaches con los usuarios finales.
- Contenidos de calidad: las temáticas se abordan en conjunto con expertos y/o especialistas certificados por Sukha Wellness.
- Accesibilidad (web/app): al tratarse de una propuesta 100% digital, se logra accesibilidad al total de los colaboradores, estén donde estén.

- Potencia la comunicación: nuestra propuesta incluye un módulo de comunicación para que la empresa pueda expandir las propuestas y campañas a todos los colaboradores por los canales que usan habitualmente.
- Flexibilidad: la suscripción anual básica permite actualizar e incrementar la propuesta con la contratación de módulos adicionales en cualquier momento, accediendo a más propuestas.
- Acceso a datos: las empresas podrán acceder a información de uso y a indicadores de satisfacción de los usuarios sobre la propuesta que les ofrecen.

A continuación, presentamos una versión de la plataforma con el look and feel propuesto y las diferentes opciones en función de quien se registre:

- Home Page
- Propuesta de servicios para empresas
- Opciones de planes
- Pantalla de inicio del usuario





Promoción

Promoveremos la venta a partir de una estrategia con un enfoque omnicanal. Entendiendo que nuestro segmento objetivo son los decisores de empresas grandes y medianas, creemos que debemos abordar al segmento a través de diferentes canales.

Nuestro sitio es responsive y permitirá el contacto a través de cualquier dispositivo por el que se nos contacte. Queremos que nuestro segmento de clientes encuentre en los canales digitales contenido valioso, relevante y de calidad y que puedan percibirnos cercanos para personalizar el contacto lo más posible. Es por esto por lo que buscaremos atraer tráfico para captar leads por los medios digitales y complementaremos el proceso de conversión con asesores que puedan brindar respuesta a cualquier inquietud que el potencial cliente lo requiera. Un buen posicionamiento en la web con estrategia SEO para lograr mayor visibilidad estará en el foco también.

Gestionar la campaña íntegramente desde los medios digitales nos permite tener trazabilidad del funnel de ventas y poder identificar prospectos para abordar dentro de la gestión comercial por parte de nuestros asesores.

Dentro del plan de marketing incluiremos una fuerte campaña de comunicación que permita introducir a la marca en el ámbito nacional del Bienestar a partir de artículos de interés para la comunidad, auspicios en eventos empresariales que promuevan estos temas, entre otros.

Nuestra comunicación va a estar enfocada principalmente en canales digitales, pero desde un lugar de compromiso con nuestro fin último que es lograr la concientización para que cada persona se sienta protagonista de su bienestar y genere acciones en consecuencia. Será clave invertir fuertemente los primeros dos años del proyecto en comunicación para comenzar a posicionar la marca en la mente del segmento objetivo.

Una vez logrado el posicionamiento de marca que buscamos, las empresas ingresarán al funnel de venta a través de la web en donde serán asistidos por un ejecutivo de ventas hasta la conversión.

Luego se realiza la inducción del servicio y la parametrización inicial para hacer el lanzamiento a los colaboradores alcanzados por la empresa.

Periódicamente los representantes comerciales mantendrán reuniones de feedback para ir adecuando y adaptando como aprendizaje aquella información que recojan del primer ciclo de experiencia de la empresa con Sukha Wellness.

Utilizaremos también como recurso las campañas de e-mail marketing para llegar a nuestro segmento de clientes de manera personalizada. También incluiremos como estrategia de inbound marketing, la producción de contenido relevante y valioso a través de un blog de bienestar integral que nos permita crear contenido y ofrecer suscripciones para que las empresas comiencen a identificar a la marca con contenido de valor y de calidad. Esto nos conducirá a la construcción de una identidad de marca reconocida dentro del sector al que nos queremos acercar y desde un lugar de conocimiento y de calidad respecto de la propuesta de valor. Lo haremos a través de notas, artículos, vivos, entrevistas y demás acciones que promuevan el bienestar de forma orientada a nuestros clientes y a estar brindando un valor que despierte interés.

Nuestra presencia digital estará principalmente en medios digitales de uso profesional como por ejemplo LinkedIn, por ser una red social laboral que permite acceder a los decisores de la política de beneficios de las grandes empresas del segmento al que nos dirigimos. De todas formas, en los primeros años queremos tener presencia en YouTube, Twitter e Instagram también para que la marca genere eco también en los usuarios finales.

Será clave dentro de la estrategia comercial, contar con una base de datos muy bien segmentada de forma tal de poder planificar una buena campaña estratégica de abordaje de cara a poder obtener la cantidad de empresas que nos propusimos para el primer año. Esta base de datos deberá contemplar criterios como la ubicación geográfica, la industria, el tamaño de la empresa en base a la cantidad de colaboradores, el nombre y rol del destinatario. Así trabajaremos no sólo sobre los leads que se generen de la campaña de marketing, sino también sobre los prospectos identificados como segmento objetivo para conseguir, por medio de una planificación detallada, llegar al año 5 alcanzando a nuestro objetivo de estar cerca de las 150 empresas.

Asignaremos el 30% del presupuesto de marketing del primer año para actividades de branding y posicionamiento. Lo haremos a partir de publicidad on-line en páginas especializadas y también a partir de la creación de contenidos relevantes y de calidad, teniendo presencia en redes sociales donde, a partir de posteos y videos, podemos contribuir a posicionarnos como inspiradores de bienestar para tu empresa. También por medio de la participación como auspiciante o disertante en eventos especializados, etc. De esta forma la idea es llegar con amplia cobertura a dar a conocer nuestra marca. Esta cobertura nos permitirá no llegar a los usuarios finales como anónimos, sino que exista alguna recordación de marca.

Respecto al 70% restante del presupuesto, lo invertiremos en campañas de leads con la finalidad de generar tráfico hacia nuestro sitio web, incrementar nuestra base de datos y seguir alimentando nuestros leads.

El blog también tendrá CTA para lograr leads y contendrá guías y boletines sobre bienestar que serán utilizados también en la campaña de e-mail marketing para seguir alimentando nuestra base de prospectos a ser trabajados por el equipo comercial.

Si tomamos la información de Brevo, la tasa de apertura promedio para el sector de “Fitness y estilo de vida saludable” es del 26% y la tasa de clic en enlaces asociados llega al 6%. Esto supone que, para poder alcanzar a nuestro objetivo propuesto para el primer año, además de la campaña de lead nurturing que surja de la agencia de marketing que contrataremos, podemos gestionar proactivamente una base de datos de

8000 registros para esta primera etapa de abordaje inicial del segmento. Buscaremos que los mensajes sean interactivos y que capten el interés del destinatario para que se transformen en el primer paso de un relacionamiento.

En nuestro segundo año, habiendo captado ya nuestras primeras empresas clientes, buscaremos que el contenido también sea generado por el usuario, a partir de publicar alguna reseña o comentario de la experiencia de nuestras empresas clientes con nuestro producto, entendiendo que es muy potente la voz de la experiencia de uso para captar nuevos clientes.

Precio

Las empresas cliente de SW abonarán por un plan anual de bienestar integral en forma de suscripción mensual. Se abona un monto por colaborador elegible al beneficio.

La flexibilidad de la contratación permite que la empresa decida si quiere brindar el plan básico a todos los colaboradores y brindar la propuesta premium a algunos colaboradores e, incluso, en cualquier momento del año contratar nuevos servicios o hacer extensiva a la propuesta premium a más colaboradores. Las tres opciones son las siguientes:

SW Básico: precio mensual por colaborador U\$S 4.

SW Premium: precio mensual por colaborador U\$S 12.

SW A Demanda: aquellos clientes que quieran incluir paquetes determinados de servicios podrán adquirirlos puntualmente, pudiendo elegir entre distintas opciones:

- Paquete de horas de coaching adicional
- Ciclo mensual de temática a elección
- Webinars a medida presenciales
- Talleres exclusivos presenciales

En los primeros años no estaremos desarrollando esta parte del producto dado que esperamos que sea generada a demanda de las empresas que guiarán y consolidarán el foco a brindar. A su vez, los módulos on demand podrán ser utilizados en planes de fidelización y retención de clientes, que servirán para dar a conocer también esta parte más personalizada del producto. En la primera etapa del proyecto buscaremos el

posicionamiento de marca y la captación de clientes, de la mano con la fidelización y la personalización y ajuste del producto, para luego profundizar en el desarrollo del módulo On Demand en conjunto con nuestros clientes.

Obtener una comparativa real en base a la propuesta de valor de SW con otros proveedores de servicios a empresas por suscripción es complejo, debido a que ninguno tiene una opción que abarque todas las dimensiones que proponemos. Si bien existen dentro de la competencia consultoras que ofrecen programas a medida no nos es accesible la información para utilizarla en este espacio. Sin embargo, podemos tomar como punto de referencia la aplicación de PuraMente, entendiendo que cobra una membresía anual y que varía en función de si se paga mensual o anticipado, y compararlo con nuestra propuesta:

	Sukha Wellness	Puramente
Precio mensual por usuario	Entre 4 y 12	Entre 4 y 10

Plaza

Por tratarse de un servicio 100% digital, la entrega del mismo se ofrece a través de una plataforma en línea. Para garantizar la correcta entrega contaremos con un soporte técnico que acompañará al asesoramiento comercial en la primera etapa para asegurar el correcto funcionamiento.

Además de la inducción y los primeros pasos en la entrega de nuestro servicio, buscaremos estar cerca para obtener feedback directo de nuestros clientes en cada punto de contacto a través del servicio de atención al cliente en línea. Así podemos enfocarnos en la experiencia del cliente empresa y del usuario para aumentar la satisfacción a la vez que crearemos un ciclo de mejora continua permanente.

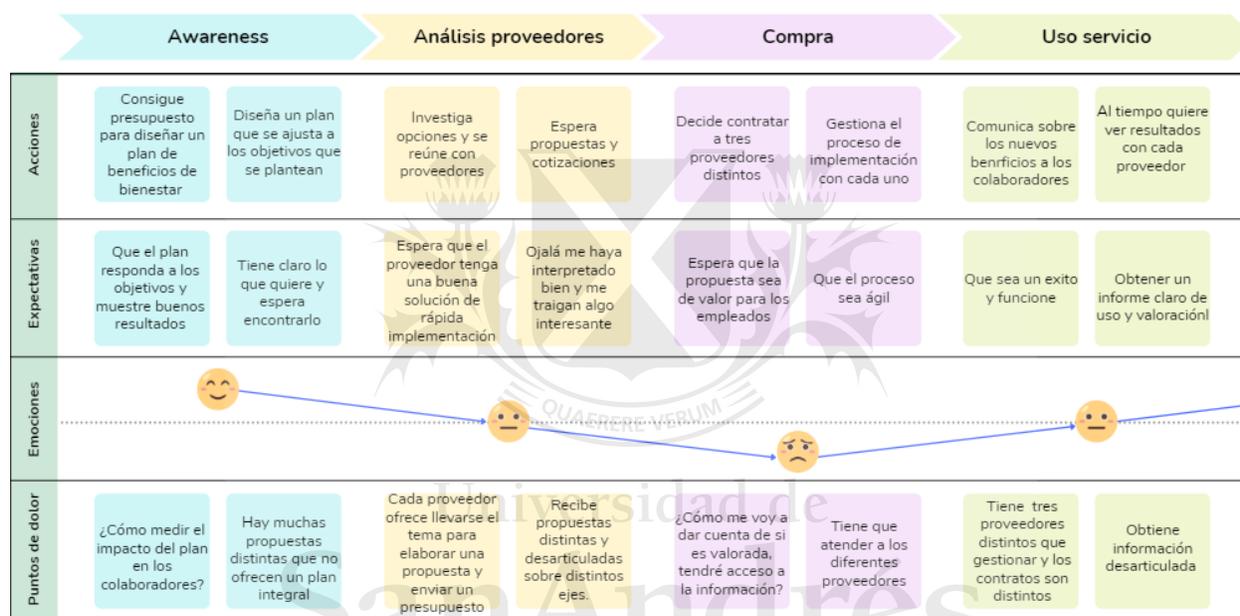
Customer Journey Map

Hicimos recorrer el viaje del cliente pensando en un arquetipo decisor de RRHH que necesita implementar un plan de bienestar para los colaboradores de su empresa.

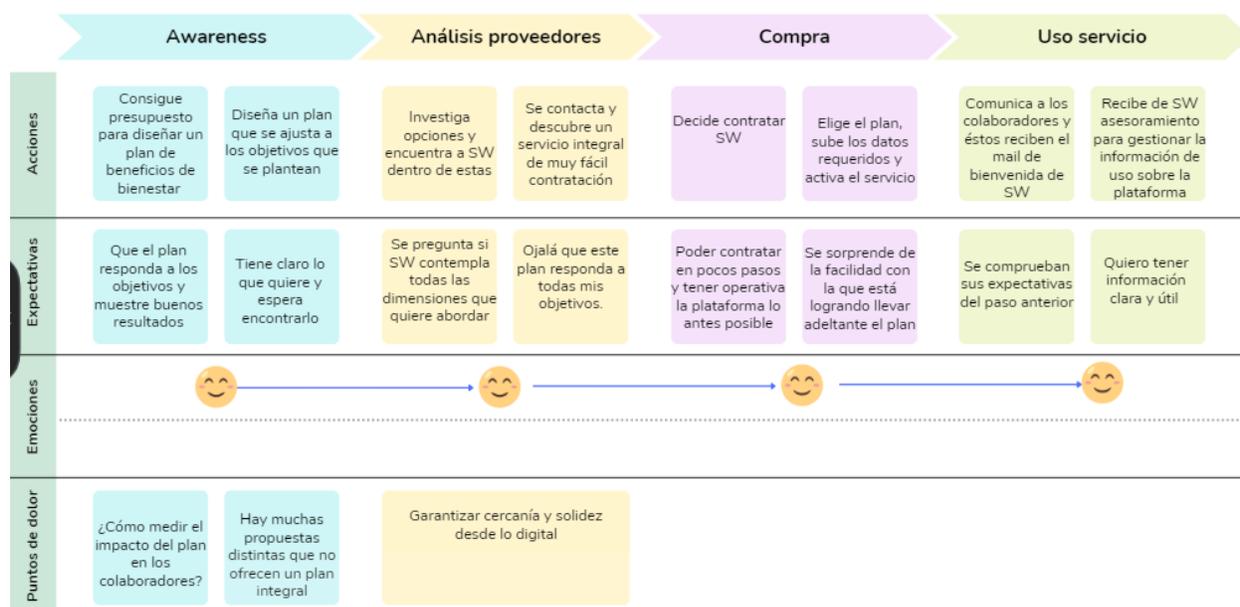
Nos enfocamos en el momento de decisión y en el proceso de elección del proveedor, contratación e implementación.

A continuación, detallamos la situación actual que conlleva la gestión de múltiples proveedores para acceder a una gestión integral de beneficios de bienestar y luego, la experiencia que lograría al contratar SW y unificar en un sólo proveedor acciones de bienestar que contemplan todas las dimensiones.

Journey Map 1



Journey Map 2



Universidad de
SanAndrés

Capítulo 6: Equipo emprendedor

La riqueza del equipo emprendedor está dada por la diversidad de formaciones y recorridos que, juntos, conforman un equipo que podrá llevar adelante el inicio del negocio. Dentro del roadmap a 5 años, el equipo irá creciendo y consolidándose.

A continuación, exponemos los roles más relevantes para la puesta en marcha del proyecto:

Mariana Cárrega (CEO): Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Coach Ontológico certificado y MBA Salud. Se desempeña como Líder Corporativo del segmento de empresas de una obra social de gran prestigio. Esto permite que tenga un gran conocimiento de las necesidades de las empresas a partir del intercambio con las áreas de beneficios de éstas, entendiendo qué es lo que valoran y cuáles son sus puntos de dolor. Se caracteriza por brindar soluciones a fin de agregar valor a los clientes y lidera equipos de alto rendimiento en pos del cumplimiento de objetivos.

Mariana llevará adelante la estrategia comercial y de marketing de SW así como el proceso de construcción del producto en conjunto con nuestra COO.

Fernando Cardiello (CFO y CTO): Licenciado en Economía y MBA. Con experiencia como Gerente de Operaciones y Finanzas en empresas de servicios y publicidad, podrá aportar su conocimiento de negocios y sus habilidades de negociación para gestionar el mejor relacionamiento con los inversores.

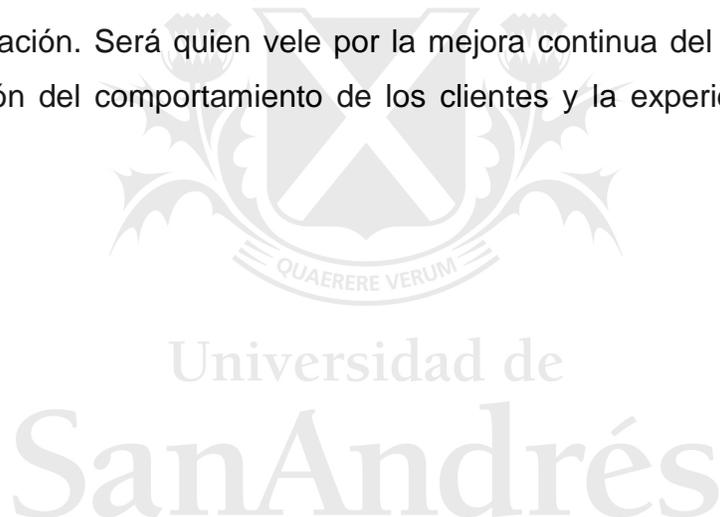
Habiendo participado de diversas implementaciones tecnológicas a lo largo de su carrera, será también quien lidere el desarrollo tecnológico que tercerizamos, supervisando y dando seguimiento a todos los detalles durante la construcción y gestionando luego el mantenimiento de este.

Sofía Moretti (COO): Coach Ontológica y terapeuta holística. Con experiencia en

acompañamiento de procesos individuales y grupales de coaching y en el diseño y armado de talleres de desarrollo personal.

La mirada integral de Sofía acerca del Bienestar y su experiencia de campo en el trabajo con personas, así como su vinculación con escuelas de coaching y de otras formaciones, es clave para la selección y certificación de nuestros SW Coaches, así como también para la construcción de los procesos para que el servicio funcione de manera ágil y eficiente.

Sofía guiará los procesos de experiencia e identificará en conjunto con los SW Coaches las necesidades de los usuarios a fin de construir los contenidos que nutrirán a la aplicación. Será quien vele por la mejora continua del producto en base a la medición del comportamiento de los clientes y la experiencia de los usuarios.



Capítulo 7: Análisis Financiero

Variables macroeconómicas

Para contextualizar este análisis financiero debemos contemplar las variables macroeconómicas más relevantes. Para esto analizamos el informe de Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central de la República Argentina actualizado a abril 2023 y pudimos extraer los siguientes indicadores:

La expectativa de inflación, tomando como base el IPC núcleo, muestra valores ascendentes finalizando 2023 con una inflación proyectada del 124%, a diciembre de 2024 del 106% y a diciembre de 2025 53,5% (Anexo 2)

En relación con la variación real del PBI 2023 pronostican una reducción de -3,1% y de -0,2% para 2024, saliendo del negativo para el 2025 que proyecta una variación del 2,5% (Anexo 3).

Nos encontramos frente a un contexto de desbalance macroeconómico que pone en duda la sostenibilidad. Esto tiene un impacto en la confianza y en la toma de decisiones de los diversos actores, entre ellos las empresas.

Estado de Resultados

Ventas

En SW esperamos avanzar en pos de nuestros objetivos a partir de ir logrando los primeros clientes en el primer año y fidelizarlos de forma tal de que perciban un servicio de excelencia, que responda a sus necesidades. Queremos que cada empresa cliente se transforme en embajadora de nuestra marca, por lo que esperamos lograr un crecimiento asociado a la fidelización y retención de los clientes que nos elijan.

A su vez, queremos enfocarnos en empresas medianas y grandes que tengan grandes dotaciones de personal. Esto nos permitirá, a partir de un cliente principal, llegar a muchos usuarios. Esto es clave para el escalamiento del negocio dado que nos permitirá contar con la mayor cantidad de información de uso y datos relevantes para seguir

perfilando mejor nuestro producto y brindar soluciones cada vez más ajustadas a las necesidades del segmento y con mejor impacto en los objetivos que buscan.

De acuerdo con nuestro plan de ventas, proyectamos la captación de clientes de nuestro segmento, llegando a 9 empresas en el primer año y asumiendo como ejercicio un promedio de 120 colaboradores por empresa. Asumimos también un escenario en el que el 70% de las empresas clientes elijan el plan básico y el 30% acceden al plan premium. En el siguiente cuadro detallamos el plan a 5 años y el total de ingresos esperados para el fin del quinto año en U\$S 1.400 K.

Emp	Usuarios	% clientes	Básico	Ingresos	Ingreso Anual	% clientes	Premium	Ingresos	Ingreso Anual	Total ingresos	
Y1	9	1037	70%	726	2.904	34.851	30%	311	3.734	44.808	79.659
Y2	28	3349	70%	2.344	9.377	112.522	30%	1.005	12.056	144.671	257.193
Y3	52	6244	70%	4.371	17.482	209.788	30%	1.873	22.477	269.728	479.516
Y4	92	10996	70%	7.697	30.789	369.470	30%	3.299	39.586	475.033	844.503
Y5	152	18260	70%	12.782	51.127	613.521	30%	5.478	65.734	788.813	1.402.334

En esta apertura, el ingreso por usuario al paquete básico asciende a U\$D 4 dólares, mientras que el acceso al paquete premium por usuario tiene un valor de U\$S 12 dólares.

De esta forma los ingresos proyectados mediante la sumatoria de estos dos productos determinan la facturación bruta a la cual se le deben deducir los impuestos correspondientes para alcanzar las Ventas Netas.

Alcanzaremos así para el Y1 a 9 empresas y 1037 usuarios, generando un total de ingresos por ventas de U\$D 80 K y, para el Y5, esperamos contar con 152 empresas clientes y 22 mil usuarios, con un total de ventas de U\$S 1.400 K

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ingresos por ventas					
Ingresos por paquete básico	\$ 34.851	\$ 112.522	\$ 209.788	\$ 369.470	\$ 613.521
Ingresos por paquete premium	\$ 44.808	\$ 144.671	\$ 269.728	\$ 475.033	\$ 788.813
Ingresos por paquetes customizables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total ventas	\$ 79.659	\$ 257.193	\$ 479.516	\$ 844.503	\$ 1.402.334
Ingresos brutos	-\$ 2.788	-\$ 9.002	-\$ 16.783	-\$ 29.558	-\$ 49.082
Ingresos Netos	\$ 76.871	\$ 248.191	\$ 462.733	\$ 814.945	\$ 1.353.253

Costos variables

Los costos variables se componen de dos conceptos:

Pago a Coaches Freelancers: este concepto varía en función de uno y otro paquete, dado que el paquete básico incluye acceso ilimitado a los contenidos y a la experiencia de la app y un acompañamiento de hasta 4 sesiones al año; y, por su parte, el paquete premium incluye acompañamiento mensual, es decir, hasta un máximo de 12 sesiones. Como entendemos que el acompañamiento personalizado es central en la propuesta y esperamos que sea valorado y tenga altas tasas de uso, realizamos tres escenarios de uso diferentes para entender el impacto en los costos variables asociado al crecimiento en ventas a lo largo del plan de 5 años.

Estos son los 3 escenarios contemplados en función de la tasa de uso y la frecuencia y el impacto en los resultados y en la proyección financiera:

	Plan	Tasa de uso	Frecuencia
Escenario 3	Plan básico	60%	4
	Plan premium	70%	10
Escenario 2	Plan básico	60%	3
	Plan premium	60%	10
Escenario 1	Plan básico	50%	3
	Plan premium	50%	10

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Total ventas	\$ 79.659	\$ 257.193	\$ 479.516	\$ 844.503	\$ 1.402.334
Total costos fijos	-\$ 173.657	-\$ 199.114	-\$ 209.174	-\$ 210.673	-\$ 203.455
Escenario 1					
Total costos variables	-\$ 33.713	-\$ 83.227	-\$ 145.172	-\$ 246.692	-\$ 401.706
Resultado neto	-127.711	-34.150	75.871	250.306	523.664
Resultado neto / Ventas	-160%	-13%	16%	30%	37%
VAN	371.218				
TIR	54%				
Escenario 2					
Total costos variables	-\$ 38.132	-\$ 97.494	-\$ 171.770	-\$ 293.536	-\$ 479.492
Resultado neto	-132.129	-48.416	57.252	217.515	469.214
Resultado neto / Ventas	-166%	-19%	12%	26%	33%
VAN	248.618				
TIR	46%				
Escenario 3					
Total costos variables	-\$ 45.600	-\$ 121.605	-\$ 216.725	-\$ 372.708	-\$ 610.960
Resultado neto	-139.597	-72.528	25.784	162.095	377.186
Resultado neto / Ventas	-175%	-28%	5%	19%	27%
VAN	41.407				
TIR	33%				

Pago por creación de nuevos contenidos: el MVP que se construirá en el año 0 incluye más de 120 contenidos entre videos, guías paso a paso, sesiones de meditación guiada, técnicas de mindfulness, pausas activas, entre otros. Luego, a partir del Y1 se calcula una inversión de coaches, producción y edición de contenido para más de 100 nuevos contenidos en función de la planificación del plan anual de bienestar. Esto permite la co-construcción de estos contenidos sobre la lectura de las necesidades de los clientes principales y los usuarios finales. También se suman los honorarios de los vivos o webinars semanales que se suman a la propuesta.

Teniendo en cuenta estos dos conceptos que inciden directamente en el estado de resultado y los tres escenarios evaluados, tomaremos para continuar un escenario entre el 2 y el 3, tomando una tasa de uso del 60% para ambos paquetes pero con frecuencia de uso total de 4 anuales en el plan básico y de 10 en el plan premium. Siguiendo este escenario los costos variables ascenderían a:

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Costos variables					
Resultado antes de impuestos	-\$ 137.531	-\$ 56.855	\$ 66.054	\$ 283.026	\$ 624.292
Costos de producción de contenidos	-\$ 11.620	-\$ 11.897	-\$ 12.181	-\$ 12.475	-\$ 12.777
Costo operativo de producción de contenidos	-\$ 9.220	-\$ 9.497	-\$ 9.781	-\$ 10.075	-\$ 10.377
Honorarios de vivos semanales	-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.400
Costo de coaches (variable por tasa de uso)	-\$ 29.125	-\$ 94.036	-\$ 175.323	-\$ 308.771	-\$ 512.728
Cantidad de horas coaching - Paquete Básico	-\$ 10.455	-\$ 33.757	-\$ 62.936	-\$ 110.841	-\$ 184.056
Cantidad de horas coaching - Paquete Premium	-\$ 18.670	-\$ 60.280	-\$ 112.387	-\$ 197.930	-\$ 328.672
Total costos variables	-\$ 40.745	-\$ 105.933	-\$ 187.504	-\$ 321.246	-\$ 525.506

De esta forma, el margen bruto promedio de los 5 primeros años estaría en un 59%, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Margen Bruto	\$ 38.914	\$ 151.260	\$ 292.011	\$ 523.256	\$ 876.829
Margen de contribución %	49%	59%	61%	62%	63%

Gastos administrativos y de operación

Aquí agrupamos los siguientes conceptos:

- *Gastos de mantenimiento de sistemas:* mantenimiento de host y otros gastos relacionados a IT y se prevé un monto considerable para mantenimiento, actualización y mejoras de la aplicación.

- *Gastos de marketing y publicidad:* incluyen la agencia contratada y todos los gastos asociados para llevar adelante la campaña de marketing digital, incluyendo el manejo de redes sociales y otras acciones de posicionamiento. La planificación de este gasto es más fuerte en los dos primeros años en los que es clave posicionar a la marca y convertir los primeros clientes y luego, a partir del tercer año va disminuyendo paulatinamente.
- *Gastos de salarios:* Para el Y1 y teniendo en cuenta el esfuerzo comercial que deberá acompañar a la campaña de marketing, contemplamos además del salario del equipo emprendedor en sus roles de CEO, CFO y COO, un asesor comercial de tiempo completo y un administrativo part time. En el Y2 se suma una posición comercial y el administrativo pasa a estar full time y luego va creciendo el equipo con más asesores comerciales hasta llegar a 5 en el quinto año. En este último período, el equipo completo suma 9 colaboradores (Ver Anexo 6).
- *Capex:* este rubro contempla la compra de notebooks y celulares que se van sumando en la medida en que se incorporan nuevos empleados al equipo.
- *Otros gastos:* corresponde a fees de servicios empresariales que nos darán soporte en temas jurídicos y contables, también incluimos en este ítem espacio de coworking y gastos propios del negocio.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Costos fijos y otros gastos					
Gastos de Sistemas Informáticos	-\$ 40.630	-\$ 40.649	-\$ 40.668	-\$ 40.688	-\$ 40.709
Infraestructura y ancho de banda	-\$ 630	-\$ 649	-\$ 668	-\$ 688	-\$ 709
Diseño y desarrollo de la Web					
Mantenimiento y actualización	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000	-\$ 40.000
Gastos de Marketing y Publicidad	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 50.000	-\$ 40.000	-\$ 20.000
Marketing en redes LinkedIn B2B+Posicionamiento	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 50.000	-\$ 40.000	-\$ 20.000
Gastos de Personal	-\$ 65.144	-\$ 87.028	-\$ 104.578	-\$ 116.494	-\$ 128.411
Personal en relación de dependencia	-\$ 65.144	-\$ 87.028	-\$ 104.578	-\$ 116.494	-\$ 128.411
Gastos CAPEX	\$ -	-\$ 1.200	-\$ 2.400	-\$ 1.200	-\$ 1.200
Equipamiento (notebook y celulares)	\$ -	-\$ 1.200	-\$ 2.400	-\$ 1.200	-\$ 1.200
Otros gastos	-\$ 7.883	-\$ 10.237	-\$ 11.528	-\$ 12.290	-\$ 13.135
Contadores, abogados	-\$ 400	-\$ 857	-\$ 1.371	-\$ 1.371	-\$ 1.371
Comunicaciones (telefonía, cel, internet)	-\$ 416	-\$ 713	-\$ 1.070	-\$ 1.248	-\$ 1.426
Gastos de viajes, pasajes, otros	-\$ 1.333	-\$ 1.600	-\$ 1.920	-\$ 2.304	-\$ 2.765
Espacio de cowork	-\$ 5.333	-\$ 6.667	-\$ 6.667	-\$ 6.867	-\$ 7.073
Otros gastos (librería, bancos)	-\$ 400	-\$ 400	-\$ 500	-\$ 500	-\$ 500
Total costos fijos	-173.657	-199.114	-209.174	-210.673	-203.455

El resultado neto que obtenemos en nuestra proyección es el siguiente:

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Resultado neto	-134.743	-56.855	46.238	198.118	437.004
Resultado neto / Ventas	-169%	-22%	10%	23%	31%

En el siguiente cuadro detallamos la proyección financiera y el flujo de fondos libres calculado a perpetuidad calculado sobre el último flujo con una tasa de crecimiento del 2%.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ventas netas (descontado IIBB)	76.871	248.191	462.733	814.945	1.353.253
Total costos variables	-40.745	-105.933	-187.504	-321.246	-525.506
Total costos fijos	-173.657	-199.114	-209.174	-210.673	-203.455
Resultado antes de impuestos	-137.531	-56.855	66.054	283.026	624.292
Impuesto a las ganancias	0	0	-19.816	-84.908	-187.287
NOPAT	-137.531	-56.855	85.871	367.934	811.579
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	0	-1.200	-2.400	-1.200	-1.200
Depreciaciones y Amortizaciones	-1.267	-1.267	-1.667	-1.200	-1.600
Inversión en NOF	3.983	12.860	23.976	42.225	70.117
Variación en NOF	3.983	8.877	11.116	18.249	27.892
Depreciaciones y Amortizaciones	-1.267	-1.267	-1.667	-1.200	-1.600
FLUJOS DE FONDOS LIBRES	-142.781	-68.199	70.688	347.284	780.887
VR					796.505
FLUJOS DE FONDOS LIBRES+VR	-142.781	-68.199	70.688	347.284	1.577.393

Podemos observar que en el tercer año comenzamos a obtener resultados positivos.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Inversión Inicial y viabilidad económica del proyecto

La inversión inicial del año 0, necesaria para que el negocio comience a funcionar asciende a US\$ 58K, distribuida en los siguientes ítems:

	Inversión Inicial
Costos de producción de contenidos	-\$ 11.140
Gastos de Sistemas Informáticos	-\$ 40.000
Gastos CAPEX	-\$ 3.800
Otros gastos	-\$ 3.000
Total costos fijos	-\$ 57.940

A continuación, detallamos cada apartado:

- Diseño y construcción de la web/app con todas sus funcionalidades de uso:

- *Perfil RRHH:* deberá incluir el proceso de compra completo incluyendo el ABM de productos, el acceso a la plataforma y contenidos, el acceso a reportes de uso;
 - *Perfil usuario final:* deberá incluir el acceso a todos los contenidos de la plataforma, la interacción con los coaches a partir de una agenda de turnos y el calendario para el diseño del viaje de bienestar que se proponga;
 - *Perfil coach freelancer:* este perfil nos permitirá administrar la operación a partir de la disponibilización de horas por parte de los coaches y las necesidades que los usuarios generen en la agenda de turnos, los reportes de cada sesión que los coaches deberán subir a la aplicación para identificar necesidades, la facturación de honorarios y el panel de estadística de uso y valoraciones.
- *Costos de producción de contenidos:* durante el año 0 y para llegar a una versión de MVP que posea contenidos de calidad en los tres pilares de bienestar y que nos permita salir al mercado, construiremos más de 120 contenidos iniciales.

INVERSION EN CONTENIDOS			
YO	Cantidad	Costo de producción	Formato
	24	\$ 1.200,0	Desafíos y espacios de inspiración (15)
	24	\$ 3.360,0	Videos y clases (30)
	6	\$ 3.360,0	Taller de 4 píldoras (total 2 horas)
	24	\$ 720,0	Podcast y meditaciones (sólo audio)
	50	\$ 2.500,0	Pausas activas y píldoras (15)
	128	\$ 11.140,0	

- *Otros gastos operativos y de equipamiento:* trámites, impuestos, asesoramiento y compra de notebook y teléfonos celulares para el equipo.

A la inversión inicial del año requerida para nuestro MVP y poder salir al mercado, deberemos sumarle todos los gastos de los primeros dos años hasta consolidar las primeras empresas clientes que nos permitan llegar al break even en el mes 24, sumando a los 58K previamente detallados, una inversión adicional de 194K. Esto sumaría una **inversión total que asciende a 252K.**

En estos primeros dos años, los principales egresos estarán dados por la fuerte campaña de marketing y ventas necesaria para lograr captar la mayor cantidad de empresas, así como también en la construcción de contenidos que tienen un peso alto distribuido en los primeros clientes. A medida que pasan los años, baja el gasto de marketing y aumentan los ingresos, pasando a disminuir considerablemente el peso de los gastos fijos en relación con las ventas.

A fin de evaluar la viabilidad financiera del negocio, si consideramos una tasa de descuento del 30% podemos decir que la inversión inicial reportará una VAN de 176 K y una TIR del 42%, logrando el break even al finalizar el segundo año y el payback en los inicios del año 4.

VAN	176.094
TIR	42%
BREAK EVEN	Mes 24
PAYBACK	Año 4

De esta forma podemos decir que la valuación de Sukha Wellness tiene una VAN positiva por lo que creemos que existe creación de valor económico y se trata de una buena propuesta de inversión.

Capítulo 8: Plan Operativo

Procesos y recursos

A continuación detallamos los procesos que surgen de la interacción con los diferentes interlocutores involucrados en las diferentes etapas que incluyen desde la contratación del servicio por parte de las empresas, el uso del servicio por parte de los beneficiarios propuestos por las empresas, hasta el proceso de certificación de los coaches y la facturación de honorarios por parte de ellos.

Empresa cliente - RRHH

Desde el Awareness a través de las redes o de nuestras acciones proactivas por parte del equipo de ventas, habilitaremos todos los canales posibles para generar cercanía con el potencial cliente, asesorando, orientando y escuchando activamente las necesidades de la empresa. Del intercambio que surja entre las empresas y el equipo de asesores comerciales podremos seguir generando mejoras en el producto. Ofreceremos la posibilidad de realizar demostraciones del producto en forma virtual o bien presencial.

Una vez que la empresa decide el alta del servicio, se la acompañará del modo que ella prefiera en la generación del usuario. Se la asistirá para que pueda autogestionarse o bien se le facilitará el alta del usuario y la clave de acceso para que pueda comenzar a registrar a la población que accederá a la aplicación. Ambas opciones estarán disponibles.

Lo importante es que la empresa tenga opciones y pueda elegir la forma que desea operar, siempre asistida por un asesor comercial del equipo.

A la empresa se le pedirá que, una vez que se haya generado el usuario seleccione el plan a contratar y adjunte un archivo con los datos de los colaboradores alcanzados al beneficio de dicho plan. La empresa podrá hacer elegible a determinada población de su empresa para el plan básico y a otra para el plan premium. En la misma Web estará el formato de archivo con los campos necesarios para el alta de los colaboradores (nombre y apellido, DNI o CUIL, fecha de nacimiento y mail). En esta alta inicial masiva de servicio,

se indicará la vigencia a partir de la cual se activará el servicio, no pudiendo ser distinta al primer día del mes en curso o posterior. La modalidad de contratación y el pago es mensual. El mes de inicio del contrato se abona al momento del alta del servicio y, en los meses subsiguientes, se facturará con vencimiento el día 10 de cada mes o hábil posterior. Toda alta o baja que ocurra sobre el contrato vigente, podrá informarse por la web y se ajustará en la facturación siguiente. Del mismo modo si hubiera algún upgrade de básico a premium o alguna compra de algún paquete on demand.

Desde la misma web podrá acceder a la plataforma de pago para elegir la opción de preferencia: transferencia bancaria, pago electrónico vía PayPal o tarjeta de crédito corporativa.

A lo largo de su viaje como cliente, el asesor comercial estará pendiente de su experiencia y podrá ser asistido en cualquier momento.

Colaborador - Usuario final

Una vez que la empresa haya efectuado el alta e ingresado los datos de los usuarios desde SW se le enviará a cada uno un mail de bienvenida acompañado de un video explicativo del uso de la aplicación.

Si la empresa lo solicitara podremos generar un espacio de reunión presencial o virtual para hacer una primera demostración al usuario final, pudiendo invitarlos en ese momento a descargar la app o ingresar a la web.

Realizado ese paso inicial, el usuario podrá acceder a la web o a la app para comenzar a diseñar su experiencia de bienestar.

Se le pedirá inicialmente que complete un cuestionario que tiene por finalidad elaborar un diagnóstico sobre su situación de bienestar (ver Anexo 6). De esta forma podremos ayudarlo en la construcción del mejor camino de bienestar personalizado ofreciendo recorridos posibles entre los contenidos activos y pudiendo invitarlo a sucesivas experiencias o vivos de su interés o vinculadas a las áreas que se proponga trabajar. Esta información servirá en lo individual, para el trabajo del usuario con su Coach y en lo general, para tener información que nos permita afinar nuestra propuesta.

En la sección de conversar con un SW Coach, podrá visualizar el listado de coaches certificados y leer sobre su perfil profesional para ver si machea con su necesidad. Eligiendo a la persona podrá visualizar su disponibilidad de agenda y reservar su espacio, quedando también en su agenda personal.

Luego de cada contenido visualizado o actividad realizada, el usuario podrá dejar sus comentarios o valoraciones para seguir perfeccionando el contenido en lo sucesivo.

SW Coaches - Freelancers

En lo que respecta al flujo operativo de los SW Coaches, el mismo inicia con la entrevista y certificación para luego ingresar a la app con sus credenciales certificadas.

La primera entrevista tiene por objetivo validar las aptitudes de los coaches y explicar el propósito del rol de coach en el intercambio con el usuario. Una vez certificado, se genera el Usuario Coach en la app en donde deberá ingresar a completar su Bio con una foto, que luego el usuario final podrá ver al momento de elegir. Ahí mismo podrá completar su disponibilidad horaria en cantidad de horas y rango horario.

Cada vez que el SW Coach finalice una sesión, deberá completar un formulario con algunas preguntas generales de la conversación mantenida. Esto será siempre respetando la confidencialidad de la misma por medio de preguntas orientadas a entender la problemática sobre la que se trabajó (social, mental, emocional, físico) y enfocadas en el aprendizaje y el plan de acción que la persona se comprometió a trabajar. Esto nos permite cumplir con tres objetivos:

- Tener un seguimiento de las horas de coaching para luego realizar el pago correspondiente de honorarios al Coach.
- Que el coach tenga una bitácora a la cual pueda volver si necesita recordar algo vinculado a la conversación.
- Contar con información útil para la generación de contenidos futuros al darnos input de información sobre las problemáticas más recurrentes de los usuarios que nos permitirán orientar mejor nuestro valor

Al finalizar el mes, los coach podrán bajar desde la aplicación el reporte de conversaciones realizadas para poder enviarnos la factura para que se liquide el pago correspondiente.

Estructura y distribución de trabajo

Durante el primer año en el que se irán concretando las primeras ventas, será necesario contar con un equipo de coaches que acompañen el proceso tanto de sesiones individuales como de gestión de contenido. Si bien nuestro cálculo de la demanda nos dice que el primer año podría estar cubierto con un sólo coach, entendemos que la particularidad del modelo de plan básico en el que hay una única conversación nos puede generar un cuello de botella, entendiendo que, si muchos usuarios deciden solicitar agenda en un mismo período, debemos poder contar con coaches disponibles para dar servicio.

Si bien esto parece una restricción, creemos que el primer año va a ser clave ir conformando un equipo que no sólo va a estar disponible para las sesiones, sino también para el análisis y la gestión de los resultados y la construcción de nuevo contenido.

Por eso el año 0 en el cual nos enfocaremos en la construcción de contenidos como tarea principal, también iremos desarrollando Coaches y realizando las certificaciones necesarias para contar con los perfiles requeridos a disposición en el año 1 y subsiguientes.

Teniendo en cuenta el aumento progresivo de la venta que va a determinar directamente un aumento en la demanda de los coaches, realizamos un análisis en función de los tres escenarios anteriores para entender el impacto que esto tiene en el proceso y atender a la necesidad de la forma más efectiva.

	Plan	Tasa de uso	Frecuencia	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Escenario 3	Plan básico	60%	4	2	9	16	29	48
	Plan premium	70%	10					
Escenario 2	Plan básico	60%	3	2	7	13	23	39
	Plan premium	60%	10					
Escenario 1	Plan básico	50%	3	2	6	11	19	32
	Plan premium	50%	10					

Tomando como parámetro que cada coach puede sostener hasta 6 sesiones diarias, en los tres escenarios analizados, necesitaremos para el primer año de 2 coaches para cubrir la demanda. Año a año, en función del comportamiento del usuario final y la tasa real de uso y repetición, se irá incrementando la necesidad, llegando al año 5 a contar con, en el supuesto del escenario más exigente, un total de 48 coaches.

En lo que respecta al equipo comercial, el mismo irá creciendo también junto con la demanda, para llegar al quinto año conformado por 5 asesores y un asistente.



Capítulo 9: Condiciones para la viabilidad del negocio

Finalmente nos resta analizar aquellos posibles impedimentos que podrían presentarse en el desarrollo del negocio.

La necesidad de contar con el dinero necesario para comenzar con el proyecto es una de ellas. Asimismo, es clave construir una buena relación de confianza con los inversores y lograr los tiempos definidos y acordados para la ejecución de cada fase del plan de negocios. Para esto pensamos en tener en el primer año un MVP que nos permita avanzar en los primeros pasos de nuestra campaña comercial y de marketing. En el supuesto que no podamos completar el financiamiento inicial requerido, contamos con la posibilidad de autofinanciar parte del proyecto, lo que permite mantener más control sobre el crecimiento de la compañía.

Asimismo, es clave anticipar la conformación del equipo de freelancers para comenzar con las instancias de certificación de coaches para que entiendan el propósito de SW. Para esto necesitamos comenzar a construir alianzas estratégicas con escuelas y fundaciones de coaching, salud y bienestar para contar con los coaches idóneos que nuestro producto necesita. Relacionado a este punto no es menor contemplar que, si bien entendemos que a medida que la marca se consolide en el mercado, aumentaremos nuestro poder de negociación con los coaches, pueden existir riesgos como ser falta de compromiso a largo plazo, diferencias en la calidad del trabajo que realizan, necesidad de realizar esfuerzos grandes de comunicación para que estén alineados, sobre todo sabiendo que el crecimiento del negocio trae aparejado el crecimiento del equipo de coaches necesariamente. Para esto será clave establecer parámetros claros de selección, contratos y premisas de trabajo claros y por sobre todo una correcta supervisión de la tarea que resguarde la calidad y el sentido del servicio que queremos brindar. Generar espacios de reunión y de trabajo en equipo para escuchar y detectar potenciales conflictos. Tendremos que pensar no sólo en fidelizar a nuestros clientes sino también en fidelizar a nuestros freelancers a través de incentivos, acciones que los hagan sentir

parte, etc. Contemplar la posibilidad de distinguirlos a partir del aumento en el valor de cada sesión impactará directamente en los costos variables del negocio.

Necesitamos tener una clara estrategia de posicionamiento que nos permita abordar a las empresas líderes en la gestión de beneficios de bienestar, para poder cumplir la meta del año 1 de tener de alta en nuestra aplicación a 9 empresas. Estas primeras empresas clientes nos darán la masa crítica en cantidad de usuarios para seguir profundizando en nuestro MVP y en la construcción de contenidos, así como también, en el trabajo de los datos de uso que serán clave para refinar nuestra propuesta y diferenciarnos por la asertividad de nuestro enfoque.

Otros posibles riesgos derivados del proyecto podrían estar relacionados con no poder cumplimentar el plan de ventas propuesto y no lograr la cantidad de clientes necesaria para obtener rentabilidad en el mediano plazo. Para mitigar esto debemos optar por implementar una estrategia comercial de captación intensiva para atraer y adquirir clientes de forma constante. Entendiendo que se trata de un proyecto que demanda una alta inversión inicial para la construcción tanto de la web/app como de los contenidos iniciales y su mantenimiento, creemos que es clave y necesario apalancarnos fuertemente en el plan de marketing y de ventas propuesto.

Por último, otro punto a contemplar como un potencial riesgo al que deberemos prestar especial atención es el de la recurrencia en la contratación. Frente a esto creemos que podemos resaltar dos atributos del producto que nos dan soporte:

- Actualización permanente de contenidos: tenemos previsto y calculado en los costos que, para la finalización del primer año, habremos sumado al MVP, más de 100 nuevos contenidos co-construidos a partir de inputs en el vínculo usuario final/coach. Es decir, a los contenidos iniciales disponibles en las tres secciones de la app de bienestar físico, emocional y social, se incrementarán año a año con nuevos recursos. De esta forma mantendremos viva nuestra propuesta de valor generando atraktividad a los clientes y usuarios con el paso del tiempo. Contaremos con una planificación anual de contenidos en la cual los mismos coaches tendrán acceso directo a la Web para subir charlas,

talleres, clases, previamente acordados en las reuniones de planificación y que serán validados por el equipo.

- Desarrollo del módulo On Demand: este módulo no estará disponible en el momento 0 del lanzamiento, sino que se irá co-construyendo a partir de la escucha a las empresas que marcarán los focos de interés. A partir de la interacción con RRHH y la experiencia del primer / segundo año, diseñaremos nuevas opciones de charlas, talleres, etc. a medida de la necesidad. Esto nos permitirá no sólo darle más valor al producto y personalizar aún más la propuesta sino también fidelizar a nuestras empresas clientes.

Además de los aspectos vinculados al producto el equipo comercial, colaborará en este punto de lograr la recurrencia de compra a partir de gestionar proactivamente la experiencia de RRHH fidelizando al cliente a partir de la escucha activa de las necesidades e inquietudes. La estrategia de fidelización se sostendrá en las siguientes acciones:

- Incentivos para empresas que renuevan la suscripción o que refieran a empresas colegas: SW podrá premiar a sus clientes más fieles ofreciendo, a partir del segundo año de suscripción, el acceso exclusivo a algunas actividades de SW on demand de manera bonificada (algún evento presencial anual o alguna charla exclusiva a medida de la necesidad de la empresa). Esto servirá no sólo para fidelizar sino también para comenzar a explorar la tercera pata del producto que no fue desarrollada inicialmente por tratarse de servicios a medida y que se irán construyendo en conjunto con las necesidades y pedidos de las empresas. También podremos ofrecer algún paquete extra de horas de coaching para ejecutivos con descuentos especiales, descuento para hacer un upselling del paquete básico al premium sobre algún segmento de la población de la empresa, entre otras.
- Retención de baja de servicio: si el motivo de la baja del servicio es económico, podremos ofrecer descuento por pago anticipado o también ofrecer, a un precio menor, sostener el acceso al Portal y a todas las actividades, sin el servicio de coach personalizado por un lapso determinado.

Por otro lado, tener nuestro foco puesto en la experiencia del colaborador y en brindar una propuesta de calidad, nos permitirá obtener feedback de los usuarios para construir informes detallados sobre el uso y la valoración del servicio. Estos informes brindarán a las áreas de beneficios datos relevantes sobre el costo-beneficio de nuestra propuesta, lo que les permitirá respaldar la inversión a largo plazo.



Conclusiones

Llegados a este punto, podemos decir que SW se apoya sobre el diferencial de brindar una propuesta integral de bienestar que llega con facilidad al lugar en el que se encuentre el colaborador por ser 100% digital y que busca personalizar la experiencia del colaborador y ser soporte de la formación de nuevos hábitos saludables.

Es simple, accesible y completa. Se preocupa por los resultados y la sostenibilidad de los hábitos de los usuarios y facilita la gestión de los beneficios de prevención y bienestar de las empresas.

Entendemos que nuestra propuesta de valor no existe de esta forma en el mercado y que viene a resolver una necesidad insatisfecha a las empresas, que hoy encuentran un vacío en las propuestas de mercado o necesitan contratar a varios proveedores para brindar algo similar a lo que nosotros ofrecemos.

Por otro lado, la cadena que se genera desde la necesidad de la empresa, SW, el coach y el colaborador, va a generar con el tiempo cada vez más información que redunde en contenido y acciones concretas de alta valoración. Si los colaboradores nos valoran, están valorando también a las empresas que les brindan este servicio.

Nuestro objetivo es aprovechar esta oportunidad de ser los primeros en unir estos servicios en un mismo lugar y transformarnos en una marca de prestigio en el mundo del bienestar que nos permita crecer y ampliar nuestro mercado.

Concluimos que se trata de una forma novedosa de aportar valor, en un contexto donde el bienestar es cada vez más valorado y donde podremos demostrar con resultados reales la efectividad de nuestra propuesta, lo que se transformará en retorno para las empresas.

Por último, se trata de un proyecto viable desde lo financiero, que crea valor económico.

Anexos

Anexo 1 - Encuesta realizada a empresas para validar la demanda

- 1) ¿Cuál es la industria o actividad a la que se dedica tu Organización?
- 2) ¿Cuántos colaboradores tiene la organización?
 - a) Menos de 50
 - b) Entre 50 y 250
 - c) Mas de 250
- 3) ¿Brindan beneficios en salud, prevención o bienestar a sus colaboradores?
 - a) Si
 - b) No
- 4) ¿Qué objetivos los moviliza en el diseño de la política de beneficios para sus colaboradores?
- 5) ¿Cuál es el alcance de los beneficios que brindan?
 - a) Clases de gimnasia y/o actividades físicas variadas
 - b) Vacunación antigripal gratuita
 - c) Talleres de salud mental, emocional y/o manejo del estrés
 - d) Acceso a sesiones de life coaching
 - e) Charlas de concientización y prevención (RCP, especialistas de salud, enfermedades crónicas)
 - f) Acciones de bienestar social (voluntariados, espacios de integración, etc.)
 - g) Acompañamiento a la salud de la mujer y la familia
 - h) Snacks saludables en la oficina
 - i) Asistencia médica In Company (médico clínico, nutricionista, etc.)
 - j) Mindfulness, yoga, relajación
- 6) ¿Con cuántos proveedores externos trabajan?
- 7) ¿Cuál es el presupuesto anual que destina tu Organización para este tipo de beneficios?

Anexo 2 - Boletín mensual por provincia (informes, estadísticas y datos sobre el sistema de riesgos de trabajo)

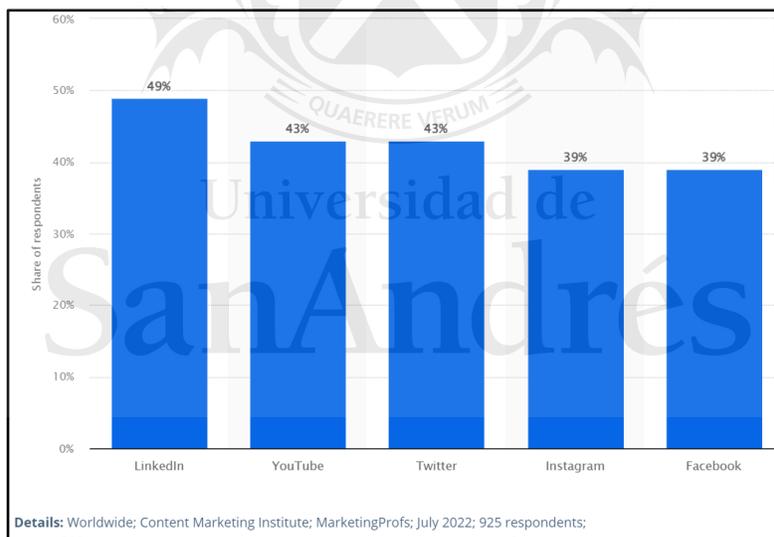
Cuadro 3.1: Trabajadores cubiertos, empleadores asegurados y masa salarial según tamaño de la nómina del empleador.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Unidades productivas. Enero de 2023

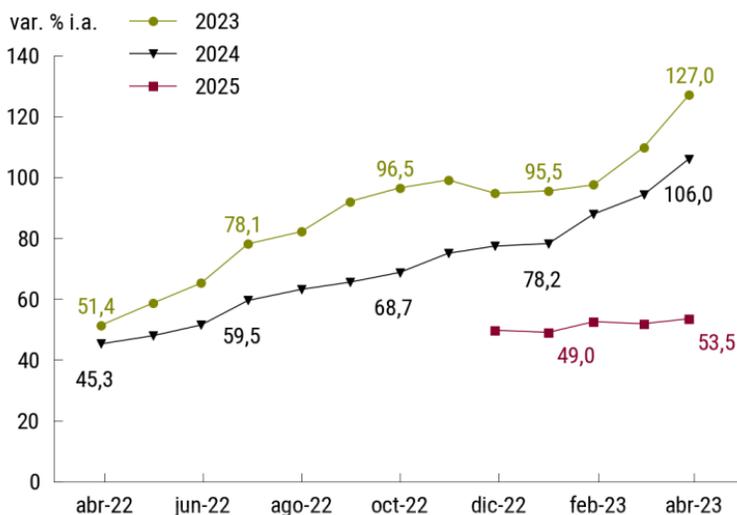
	Trabajadores		Empleadores		Masa salarial	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Total	2.124.322	100,0%	121.495	100,0%	\$ 822.562.700.613	100,0%
1 trab.	48.752	2,3%	48.752	40,1%	\$ 10.960.515.719	1,3%
2 - 5 trab.	118.111	5,6%	40.703	33,5%	\$ 27.864.786.293	3,4%
6 - 10 trab.	94.039	4,4%	12.369	10,2%	\$ 23.133.027.545	2,8%
11 - 25 trab.	169.589	8,0%	10.506	8,6%	\$ 46.178.171.706	5,6%
26 - 50 trab.	151.677	7,1%	4.296	3,5%	\$ 48.025.687.337	5,8%
51 - 100 trab.	166.132	7,8%	2.376	2,0%	\$ 55.985.866.461	6,8%
101 - 500 trab.	406.365	19,1%	2.036	1,7%	\$ 157.852.758.879	19,2%
501 - 1500 trab.	272.342	12,8%	329	0,3%	\$ 117.714.101.367	14,3%
1501 trab. y más	697.315	32,8%	128	0,1%	\$ 334.847.785.307	40,7%

Este cuadro solo incluye empleadores con al menos un trabajador cubierto.

Anexo 3 - Redes con más efectividad para campañas de marketing B2B



Anexo 4 - Expectativa de Inflación

Gráfico 1.10 | Expectativa de inflación para diciembre de cada año – IPC núcleo


Nota: cada dato corresponde a la mediana de cada relevamiento

Fuente: REM - BCRA (abr-23)

Anexo 5 - PBI proyectado

PIB a precios constantes					
Período	Referencia	Mediana (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % prom. anual	-3,1	-0,5 (3)	-3,0	-0,7 (3)
2024	var. % prom. anual	-0,2	-0,9 (2)	-0,2	-0,4 (6)
2025	var. % prom. anual	2,5	-0,5 (1)	2,9	+0,1 (4)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (abr-23)

Anexo 6 - Gastos de salarios

Posición	Año 1	Q	Total	Año 2	Q	Total	Año 3	Q	Total	Año 4	Q	Total	Año 5	Q	Total
CEO	1300	1	1300	1444	1	1444	1589	1	1589	1589	1	1589	1589	1	1589
CFO	1300	1	1300	1444	1	1444	1589	1	1589	1589	1	1589	1589	1	1589
COO	1300	1	1300	1444	1	1444	1589	1	1589	1589	1	1589	1589	1	1589
Asesor comercial	778	1	778	917	2	1833	917	3	2750	917	4	3667	917	5	4583
Administrativo	333	1	333	528	1	528	528	1	528	528	1	528	528	1	528
Total		5	5011		6	6694		7	8044		8	8961		9	9878
Anual			65144			87028			104578			116494			128411

Anexo 7 - Cuestionario modelo de diagnóstico inicial para Usuarios

¿Cuántas horas dormís en promedio por noche?

a) Menos de 6 horas

- b) Entre 6 y 8 horas
- c) Más de 8 horas

¿Realizas actividad física con regularidad?

- a) Sí, varias veces a la semana
- b) Sí, una vez a la semana
- c) No, no practico ejercicio físico regularmente

¿Cuándo fue la última vez que te hiciste un chequeo completo de salud?

- a) El último año
- b) Hace más de dos años
- c) Hace tanto que no me acuerdo
- d) No me hice nunca un chequeo completo

¿Con qué frecuencia te sentís estresado/a en el trabajo?

- a) A menudo
- b) Algunas veces
- c) Rara vez o nunca

¿Tenés tiempo libre para dedicarle a actividades personales y hobbies?

- a) Sí, siempre tengo suficiente tiempo libre
- b) A veces, depende de las circunstancias
- c) No, siento que no tengo suficiente tiempo libre

¿Buscas que tus opciones de comida sean saludables?

- a) Sí, soy consciente de lo importante que es comer sano y busco que así sea
- b) Como lo que encuentro, a veces es sano y a veces no
- c) Me encantaría pero no tengo tiempo para cocinar y termino comprando procesados o pidiendo delivery

¿Cuántas pausas o descansos tomas durante tu jornada laboral?

- a) Regularmente tomo pausas y descansos
- b) A veces tomo pausas y descansos
- c) Rara vez tomo pausas y descansos

¿Qué acciones tomas para gestionar tu bienestar emocional en el trabajo?

- a) Practicar técnicas de relajación o meditación
- b) Hablo con un amigo o colega de confianza
- c) No tomo medidas específicas

¿Cómo crees que está tu relación entre trabajo y vida personal?

- a) Equilibrada.
- b) Con altibajos.
- c) Desbalanceada.

¿Qué actividades realizas fuera del trabajo para promover tu bienestar personal?

- a) Hago actividad física con regularidad
- b) Realizo actividades recreativas
- c) Paso tiempo con mis seres queridos
- d) No realizo actividades específicas fuera del trabajo

Del 1 al 10 (siendo 1 nada y 10 mucho) cómo puntuarías estas afirmaciones:

- Tenemos una relación de mutuo soporte con mis compañeros de trabajo
- Mi ambiente de trabajo es colaborativo y amigable
- Hay espacios y oportunidades para interactuar socialmente con mis compañeros
- Me siento reconocido/a y valorado/a por mis compañeros de trabajo
- Siento que hay diversidad e inclusión en mi lugar de trabajo
- Siento que el trabajo es un lugar en el que puedo desarrollar mis habilidades sociales

Bibliografía y material consultado

Going virtual gives weight loss and fitness programs broader reach: Post-pandemic, employees value the flexibility of online wellness offerings. (2021). *HRNews*

Porter, M.E. "Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (1980), Estados Unidos

Porter, M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review* (2008)

<https://www.proquest.com/trade-journals/going-virtual-gives-weight-loss-fitness-programs/docview/2547948803/se-2>

<https://www.weforum.org/videos/>

<https://globalwellnessinstitute.org/>

<https://www.metlife.com/>

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230428%20Resultados%20web.pdf>

<https://www.brevo.com/es/blog/estadisticas-email-marketing-indicadores-clave/>