



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

App de yoga, meditación y bienestar
Samadhi

Autora: Luque, María Consuelo
(26118)

Mentor: Enrique Hofman

Buenos Aires, 2018

Escuela de Administración y Negocios



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

App de yoga, meditación y bienestar
Samadhi

Autor: Luque, María Consuelo

Legajo: 26118

Mentor: Enrique Hofman

San Fernando, Buenos Aires. Año 2018

Indice

I.i. Problema a investigar	3
I.ii. Descripción de la industria.....	3
Beneficios del yoga y la meditación	3
Tendencias de yoga y meditación	4
Mercado de la medicina complementaria y alternativa	5
<i>Global fitness app market</i>	6
<i>mHealth app market</i>	8
<i>mHealth apps in Latin America</i>	9
I.iii. Descripción del negocio	12
Propuesta de valor.....	12
<i>Descripción de la plataforma</i>	13
<i>Customización según país: ¿por qué es relevante utilizar el lenguaje de cada país para guiar clases?</i>	15
<i>Variedad de estilos de yoga e imparcialidad religiosa</i>	15
Monetización	16
<i>Monetización para personas</i>	16
<i>Monetización para empresas</i>	17
I.iv. Segmentos de mercado	18
II. Descripción de la oportunidad en Argentina.....	23
Salud en Argentina	23
Yoga y meditación en Argentina.....	24
Dificultades de los gimnasios en Argentina.....	25
III. Metodología y marco conceptual.....	26
IV. Benchmarks	28
V. Plan de marketing.....	30
Producto.....	30
<i>Producto mínimo viable</i>	31
Posicionamiento y promoción (comunicación)	31
<i>Branding</i>	32
Pricing	33
Plaza.....	34
VI. Operaciones.....	36
<i>Operaciones pre lanzamiento:</i>	36
<i>Operaciones mensuales post lanzamiento:</i>	37
<i>Proceso de navegación in app del usuario</i>	37
<i>Excelencia operativa en el funcionamiento de la app</i>	38
<i>Medición de desempeño y control</i>	38
VII. Costos, finanzas e inversión	40
<i>Flujos de fondos</i>	42
VIII. Equipo	43
IX. Aspectos Legales	46
<i>Riesgos de mercado</i>	49
<i>Riesgos propios</i>	49
<i>Conclusión I</i>	50
<i>Conclusión II</i>	51
<i>Conclusión III: Smart homes</i>	51

<i>Conclusión IV: Virtual Reality</i>	51
<i>Conclusión V: Wearable devices</i>	52
Bibliografía	53



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

El bienestar general de la persona se podría definir como el equilibrio saludable entre los planos mental, físico y emocional que integran a todo ser. Actualmente, las distintas sociedades viven constantes cambios y modernizaciones, viéndose afectadas inevitablemente por la manifestación y el crecimiento de la tecnología. Esta ha cambiado estilos y ritmos de vida, de manera que las personas se encuentran con nuevas preocupaciones y necesidades. Hay una clara toma de consciencia a nivel global de la salud y el bienestar de la persona. Los individuos comienzan a ocuparse de su propio bienestar, a través de nuevos hábitos de consumo y actividades alternativas. La tecnología ha irrumpido en el mundo de forma ineludible, dejando al ser humano sin mejor opción que la adaptación. Nuestro servicio, que será descrito más adelante, viene a socorrer a las personas que buscan una actividad de introspección, cuidado personal y actividad física para la paz interior. El servicio consta de una aplicación virtual, posible de acceder mediante cualquier dispositivo inteligente y conectado a internet. Se trata de un *studio* virtual de yoga y meditación, en el cual se encuentra una gran variedad de videos de clases dictadas por profesionales para que los individuos puedan realizar las prácticas en cualquier momento y lugar. Se tiene en cuenta el ritmo de vida de los potenciales consumidores y la falta de tiempo y espacio que tienen para este tipo de actividades físicas, fundamentales para su salud. Nuestra oferta tiene el fin de satisfacer mejor y de manera innovadora las necesidades de relajación, cuidado físico y descanso de los consumidores. Además, tiene el potencial de ser adaptado a hogares *smart*, para introducirse estratégicamente en la vida de los consumidores y actuar como un servicio de asistencia en múltiples rubros.

I.i. Problema a investigar

Cada vez hay más personas que necesitan de la práctica del yoga/meditación y tienen menos tiempo y espacio para hacerlo.

I.ii. Descripción de la industria

Beneficios del yoga y la meditación

Actualmente las neurociencias han avanzado en la confirmación de las ventajas que traen las prácticas del yoga y la meditación para el ser humano que vive en un entorno cada vez más exigente y acelerado. La presencia de la tecnología ha llegado a sumergirse en nuestra cotidianeidad de manera casi imperceptible, siendo ésta no solo cómplice y causante de un estilo de vida basado en la inmediatez, la impaciencia, la eficiencia y el estrés, sino también gran facilitadora de procesos y comunicaciones. La tecnología ayuda al hombre a obtener mejores resultados pero también explota y exprime sus capacidades al máximo. Por eso, hoy más que nunca es necesario mantener la calma y asegurar un equilibrio entre el cuerpo y la mente. Según el Arte de Vivir¹, los beneficios de la práctica habitual del yoga y la meditación están dedicados a dos partes principales del ser:

CUERPO	MENTE
Pérdida de peso	Mejora la concentración
Fortalecimiento de músculos	Mejora la memoria
Elongación profunda	Vida con mayor consciencia
Técnicas de respiración para disminuir ansiedad y estrés	Desarrollo de la inteligencia emocional y la empatía

¹ El Arte de Vivir es una fundación iniciada hace 36 años por Sri Sri Ravi Shankar y formada por voluntarios que persiguen el objetivo de transformar a la sociedad hacia una que esté libre de estrés y violencia. Está presente en 155 países y alcanza a más de 370 millones de personas. Tomado de <https://www.artofliving.org/ar-es>

Mejora el sistema inmunológico	Mejores relaciones interpersonales
Alivia tensiones	Mejor capacidad intuitiva
Disminuye la presión sanguínea	Aumenta la creatividad
Mejora la postura	Paz interior
Aumenta la energía. Revitalización	Felicidad

Según la OMS (Organización Mundial de la Salud), "la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades"². Las técnicas de yoga y meditación generan equilibrio y bienestar para la integridad de la persona. Es decir, que ayudan a las personas, principalmente aquellas que viven con grandes exigencias y presiones, a mantener una buena salud. De esta forma, es posible evitar el colapso mental y físico que viene acompañado por enfermedades. La OMS explica que la salud mental hace posible que las personas materialicen su potencial, superen el estrés y trabajen de forma productiva.

La presidenta de El Arte de Vivir sugiere que "cuanto más obligación tenés de ser eficiente, más necesario es cuidar la mente con espacios de descansos y la meditación es un gran descanso para la mente"³. Además, hay una clara y creciente toma de consciencia en el mundo para un estilo de vida saludable. Esto se analizará más adelante. En Argentina alrededor de 500.000 personas han tenido una experiencia con El Arte de Vivir.

Tendencias de yoga y meditación

"La versión del yoga moderno simboliza la formidable transformación que ha experimentado una disciplina, surgida en India hace entre 3.000 y 6.000 años, que ha sido adoptada por la sociedad occidental como un bálsamo contra dos de sus grandes males: el estrés y el sedentarismo"⁴.

² Tomado de <http://www.who.int/es> el 09/06/1017

³ Tomado de <https://www.artofliving.org/ar-es> el 20/11/2017

⁴ Cristina Galindo, *Yoga: la disciplina que conquista al mundo* (Diario El País 6/10/15). Tomado de https://elpais.com/elpais/2015/11/04/eps/1446639639_631598.html el 05/07/17

El yoga y la meditación se han ido popularizando cada vez más en los últimos años en Occidente. Ambas prácticas se vinculan con un estilo de vida saludable. En España, el 12% de la población dice que se ha vuelto aficionada, principalmente en los últimos tres años, según un informe de la web especializada *Aomm*⁵.

Mercado de la medicina complementaria y alternativa

La meditación y el yoga pueden considerarse medicinas complementarias para la salud dado que estos métodos alivian molestias corporales y psicológicas, y previenen enfermedades no transmisoras. Los tratamientos dirigidos al cuidado de la mente y el cuerpo, junto con el yoga, son algunos de los componentes más comunes de la medicina alternativa en el mundo. *"Yoga and meditation has been followed since ages and are known to help the body heal naturally. These days, it has gained immense popularity..."*⁶.

El mercado de medicina complementaria y alternativa crece principalmente por la creciente toma de consciencia de la medicina para el bienestar general. Además, métodos virtuales y de *e-commerce* están impulsando el crecimiento del mercado al acercar a los consumidores los productos y tratamientos. La tecnología, el uso del *internet* y *social media* juegan un rol importante en la promoción y en el avance de prácticas complementarias para la salud⁷.

Latinoamérica es una de las regiones en donde el mercado de la medicina alternativa crecerá a un ritmo acelerado entre 2017 y 2020 debido a los bajos costos y efectos adversos. El mercado de medicina complementaria y alternativa en 2016 para América Latina se valoró en USD 2.58 mil millones y se espera que alcance un valor de mercado estimado de USD 12.70 mil millones para 2025, creciendo a una tasa de 19.39%⁸. Dentro de este mercado se encuentra el segmento de *"Mind, Body & Yoga"*, que fue valuado en \$14.54

⁵ Tomado de <https://www.gaia.com/lp/aomm-tv/> el 20/10/2017

⁶ *Complementary and Alternative Medicine Market Analysis Segment Forecasts to 2020* (Grand View Research, 2017, EMIS)

⁷ Idem

⁸ Idem

mil millones de dólares en 2016, y se estima un crecimiento CAGR de 17.69% para 2017-2025. En cuanto al mercado de meditación, este fue valuado en 2016 en 4.51 billones de dólares y se espera que alcance un valor de 19.57 billones en 2025 con un CAGR de 17.70%. “A study by Yoga Alliance, states that yoga practitioners have risen up to over 36 million in the U.S. by 2016 from 20.4 million in 2012”⁹.

Global fitness app market

Según una investigación de Technavio¹⁰, se espera que el mercado global de aplicaciones de *fitness* crezca a una tasa CAGR de 26.40% durante los años 2017-2021. Las *apps* de *fitness* han comenzado a actuar como factor de motivación, incentivando a los individuos a ser más conscientes de su salud y estado físico.

*“Comunidades en línea, desafíos virtuales y recompensas incluidas en las aplicaciones actúan como principales factores de motivación, aumentando la demanda de aplicaciones de fitness a nivel mundial. Brinda a los usuarios la oportunidad de conectarse con personas más experimentadas. Con el uso de aplicaciones de fitness, los usuarios están más involucrados con el aprendizaje indirecto en términos de aptitud física”*¹¹.

Otro *key market driver* es la penetración de *smartphones* y de internet en el mundo. Según Technavio, los siguientes puntos son determinantes para la decisión de compra de los clientes:

- *Features*: las *apps* deberían incluir variadas secciones y características como *blogs*, *tips* y consejos de un entrenador profesional, además de sugerencias médicas.
- *Cost*: las *fitness apps* actualmente tienen un precio promedio. Deberían ser accesibles para los consumidores.
- *Compatibility*: la *app* debe ser compatible con distintos sistemas operativos.

⁹ Tomado de <https://www.yogaalliance.org/> el 15/08/2017

¹⁰ Web especializada en reportes e investigaciones de mercado.

¹¹ *Global Fitness App market 2017-2021* (Technavio, 2017)

- *Functionality*: debería ofrecer mayores funcionalidades que las que se ofrecen actualmente en el mercado.

“The competition in the global fitness app market is intense with over 100,000 apps dedicated to mobile health”¹². Es importante demostrar la magnitud y el estado de crecimiento en el que se encuentra el mercado global de aplicaciones de *fitness*, lo que muestra un creciente interés de las personas por valerse del mundo digital para nuevas actividades de sus vidas. También se debe tener en cuenta la etapa de la industria, que se encuentra en un período de crecimiento aún, lo cual es beneficioso y a la vez desafiante. Si bien se espera un crecimiento en el mercado y, por ende, un aumento en las oportunidades para los oferentes, también se generará con el tiempo una competencia cada vez más intensa.



13

mHealth app market

El mercado denominado *mobile Health app market* alcanzó en 2016 el valor global de USD 4.1 mil millones, y se estima que crecerá a una tasa CAGR de

¹² Idem

¹³ Idem

44.2% en el período 2016-2025¹⁴. Dentro de este mercado, se encuentra el segmento de bienestar y *fitness*, áreas con mayor perspectiva de crecimiento a futuro; “*Mashable, a media publisher, reported in 2014 that fitness applications are expected to grow 87% faster than other mHealth apps*”¹⁵. Se ha analizado que la demanda de aplicaciones de bienestar y *fitness* se verá también afectada e impulsada por el desarrollo de estrategias de participación de pacientes por parte de los sistemas de salud y las aseguradoras. Se ayudará a construir una mejor educación y a proveer nuevas soluciones *on demand*.¹⁶ El siguiente gráfico muestra la relevancia del área de la actividad física para el mercado de *health apps*.

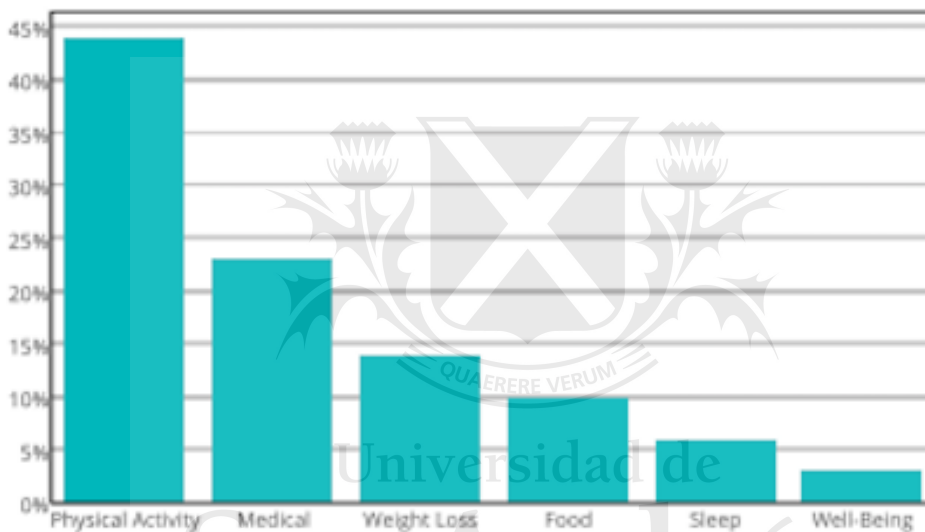


Figure 1: Most popular types of health apps according to download rates on Google Play

17

mHealth apps in Latin America

Un informe de PwC en 2012 sugirió que México, Argentina y Brasil conforman el 67% del mercado de *mobile health* en Latinoamérica. Además, advirtió que aproximadamente 40 millones de personas en Brasil y México reciben

¹⁴ *mHealth apps market analysis and segment forecasts to 2025*. (Grand View Research, 2017, EMIS)

¹⁵ Idem

¹⁶ Idem

¹⁷ Elizabeth L. Murnane, David Huffaker, Gueorgi Kossinets, *Mobile Health Apps: Adoption, Adherence and Abandonment* (Ubicomp 2015, Osaka, Japón). Tomado de http://stanford.edu/~emurnane/files/Ubicomp15_Mobile.pdf el 10/09/17

asistencia médica/funcional través de aplicaciones móviles. El Mercado de *mHealth apps* en Latinoamérica fue valuado en USD 311.0 millones en 2016 y se espera un crecimiento CAGR de 43.2% en el período de 2016 a 2025.

FIG. 30 Latin America mHealth App market, 2014 – 2025 (USD Million)



Source: WHO, U.S. CDC, FDA, NIH Journals, Investor Presentations, Primary Interviews, Grand View Research

The Latin America market was valued at USD 311.0 million in 2016 and is expected to grow at a CAGR of 43.2% during the forecast period from 2016 to 2025, to reach an expected value of USD 7,821.7 million in 2025

18

“Fitness apps are tremendously increasing in various app stores due to rising popularity of these apps among millennials. This age group is a voracious consumer of content that provides tips and guidance in order to help them meet their health and fitness goals”¹⁹.

Es importante mencionar a este grupo en particular de una generación que cumple con características de consumo orientadas hacia el uso de aplicaciones móviles en distintos ámbitos de sus vidas; específicamente, la salud y el bienestar integral. Este consumidor está acostumbrado a utilizar aplicaciones y se sirve de ellas como herramientas y recursos para facilitar operaciones y mejorar su calidad de vida. Sin embargo, grupos de personas de generaciones

¹⁸ *mHealth apps market analysis and segment forecasts to 2025.* (Grand View Research, 2017, EMIS)

¹⁹ *Global mobile medical apps market analysis and forecast 2017-2025,* (BIS Research, 2017 EMIS)

anteriores, principalmente aquellos más apegados a la tecnología y a la modernización, comienzan también a hacer uso de estas herramientas y a introducirse en el mundo de servicios virtuales.

Figure: Global Fitness Apps Market, by total number of apps, 2016-2025 (thousands)



20

Es innegable que el yoga y la meditación traen grandes cambios en la vida de una persona, acercándola a una paz interior difícil de lograr. Estas prácticas pueden ser tanto reemplazo como complemento de actividades para mantener una salud integral. El yoga es aceptado socialmente como actividad física y, junto con la meditación, entran en el grupo de actividades corporales para el bienestar general. Hay una clara tendencia mundial a sumarse a la prueba de estas prácticas y a que las instituciones del rubro deportivo y los gimnasios incorporen el yoga dentro de su oferta de servicios.

Globalmente los países están tomando mayor consciencia sobre la salud y son cada vez más los avances que se van logrando en el ámbito de los servicios para el bienestar. Hay una tendencia que se va fortaleciendo acerca de cuidar el cuerpo y la mente, es decir, la integridad de la persona, para tener una mejor calidad de vida. Es un momento clave para mejorar la oferta actual y destacar un servicio que satisfaga de nuevas y mejores formas las necesidades de las personas. Resulta indispensable entender el nuevo estilo de vida que se lleva hoy en día, teniendo en cuenta el ritmo de trabajo, la tecnología inmersa en la cotidianeidad y otras características que han cambiado el consumo y las

²⁰ Idem

preferencias de muchos. El yoga y la meditación están pasando a ser progresivamente nuevas opciones elegidas por los individuos para cuidar de la salud y tener una vida equilibrada. La falta de tiempo libre es el principal limitante para aquellas personas que desean estar mejor física y mentalmente porque no logran llevar a cabo las actividades pertinentes. De ahí proviene la importancia de una aplicación multifuncional y de fácil uso, para que el usuario pueda rápidamente acceder a una clase de la duración deseada para cada momento, donde sea que se encuentre. Como aspecto diferencial, la aplicación debería destacarse en funcionalidad y calidad, superando así las plataformas ya existentes, con las cuales podría competir directamente.



Universidad de
San Andrés

I.iii. Descripción del negocio

The Business Model Canvas

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Profesores de yoga/meditación Influencers Proveedores de software Entes para el mantenimiento de la plataforma 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la plataforma y app Desarrollo de contenido Compatibilidad en distintos dispositivos Compatibilidad con smart devices 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> Online yoga and meditation studio Miles de clases con profesores de todo el mundo, en distintos idiomas Clases de yoga para todos los niveles y necesidades Contenido ilimitado con una suscripción mensual 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> Servicio automatizado con personalizaciones Constante comunicación con clientes a través de redes, influencers... 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Practicantes de yoga comprometidos entre 20 y 40 años Practicantes de yoga iniciales entre 20 y 40 No practicantes de yoga, en búsqueda de alternativas de bienestar, entre 25 y 40 Adultos con lesiones o dolores entre 40 y 60 Empleados en oficinas
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Creación de la plataforma Entrada a IOS y Android Pago a profesores Publicidad y marketing online Mantenimiento de la plataforma 	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> Profesores especializados y profesionales del sector de bienestar Videos de alta calidad, variedad y funcionalidad Contenido amplio y personalizado 		Channels <ul style="list-style-type: none"> App Plataforma en internet 	
		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> Suscripción mensual Sponsors y publicidad 		

Propuesta de valor

En primer lugar, la plataforma pretende destacarse por sus características propias de alta calidad, facilidad de uso, *styling* y variedad de contenido. Se diferenciará de la competencia proveyendo mejores propiedades, resumidas a continuación, y asegurando estándares de calidad dados por una estructura de diseño determinada. Es decir, que las clases dictadas deben cumplir ciertos parámetros para mantener un estilo y una estructura fundamental que dejará en claro la impronta de la aplicación. Este diseño básico original sirve para controlar y cumplir con la calidad esperada.

Descripción de la plataforma

Cuestiones técnicas de la plataforma:

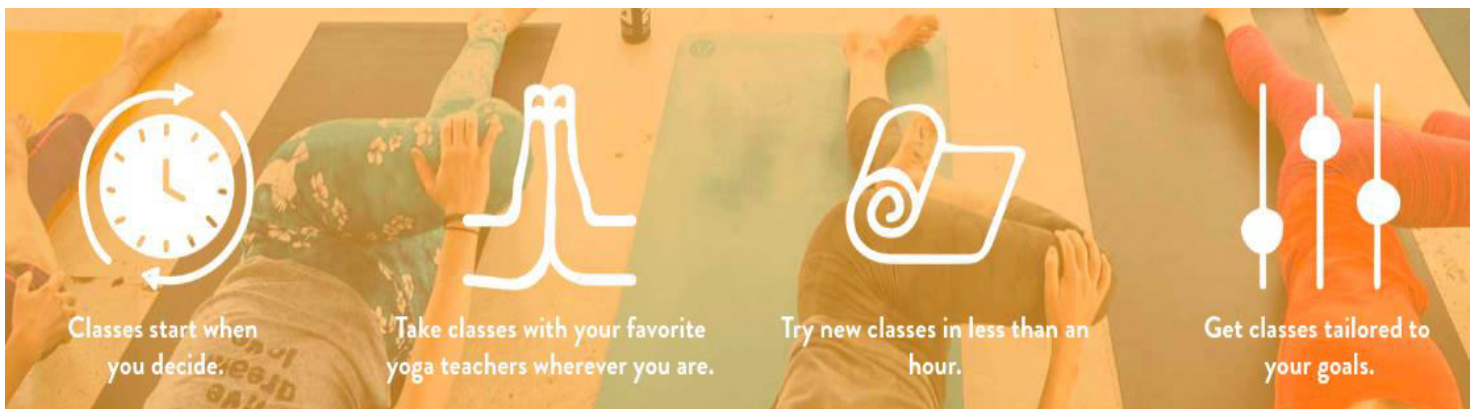
- App compatible con *Smart TVs*, celulares, *tablets* y *laptops*
- Suscripción onerosa mensual
- Idiomas: español (de cada país) y portugués
- Fácil uso interactivo de la plataforma

Contenido:

- Videos de alta calidad a los que se accede con internet (servicio *online*)
- Clases de yoga y meditación dictadas por profesores destacados de la nacionalidad del país
- Variedad de videos para distintos niveles y temáticas específicas
- *Blog* para compartir experiencias personales y aprendizajes de figuras referentes en el ámbito de la salud/bienestar
- Sección de alimentación consciente con consejos nutricionales y recomendaciones de alimentos y marcas orgánicas/naturales. Recetas rápidas para *snacks* saludables
- Sección para reservar clases presenciales y retiros con los profesores
- Sección específica para empresas. Clases para oficinistas y otros servicios

Social network:

- Figuras centrales e *influencers* de cada país
- Blog y perfiles sociales





Great Ways To Detox And Nourish

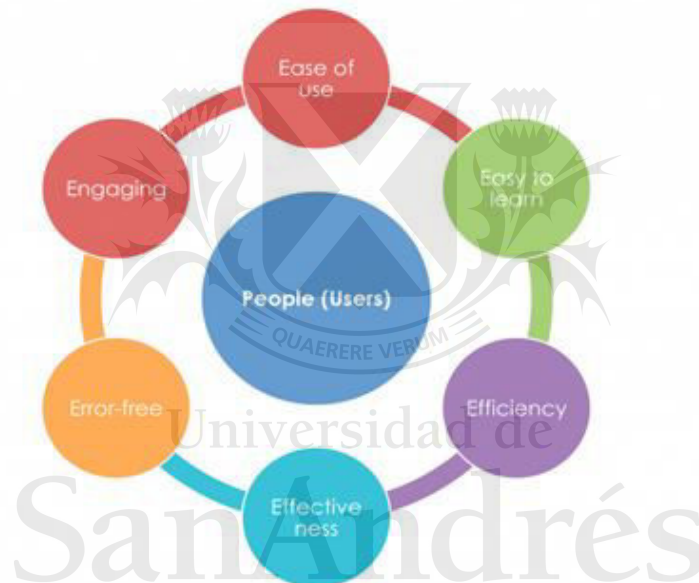


Yoga For Runners And Athletes



Body, Mind And Soul

User Experience is about Users



La representación anterior demuestra que las estrategias deben estar basadas en los consumidores y en sus necesidades. A partir del entendimiento del usuario, se creará la experiencia del usuario deseada, con determinadas características.

Es importante enfatizar que, dentro del contenido, será un fuerte diferencial la calidad de las clases y del conocimiento brindado. Esto es posible gracias a que se seleccionará cuidadosamente a los profesores, con el fin de ofrecer las mejores clases, tanto en yoga como en meditación, existentes en el mercado virtual. Los instructores deberán ser altamente calificados, y preparados para enseñar y guiar las prácticas de manera virtual.

Más aun, es fundamental reconocer dos cualidades que serán principales diferenciadores de la configuración y estructura de la plataforma. Por un lado, la customización con respecto al país de cada persona y, por otro lado, la variedad de estilos de yoga y la neutralidad religiosa que se exhibe.

Customización según país: ¿por qué es relevante utilizar el lenguaje de cada país para guiar clases?

A través de las encuestas, entrevistas y charlas personales con alumnos y yogis (practicantes comprometidos de yoga), se entiende que, a pesar de perder la presencia física de las personas con un servicio digital, un ambiente adecuado y agradable para la práctica puede aún así ser construido por medio de la guía virtual de profesores. Pero para esto, es importante el idioma, el tono y el lenguaje que se utiliza para guiar una clase de meditación o yoga. En este sentido, nuestra aplicación resulta superadora de las alternativas dado que da la posibilidad de acceder a clases dictadas por profesionales de la propia nacionalidad. De esta forma, resulta más cómodo y fácil para una persona ser guiada por una voz en su propio idioma, con un tono cercano y profesional, para introducirse en una clase de yoga o en una meditación. Especialmente para los practicantes menos frecuentes y comprometidos, es fundamental tener una buena orientación en la realización de la actividad. Una adecuada voz es suficiente para guiar correctamente a estas personas a entrar en conexión consigo mismas, mantener el silencio, la concentración y la paz interior que se espera en una meditación. Por ende, esta cualidad agrega valor significativamente.

Variedad de estilos de yoga e imparcialidad religiosa

Cada segmento de mercado, que será descrito más adelante, requiere de un estilo de yoga diferente, dadas sus características de consumo y particularidades de entrenamiento físico. Por lo tanto, será necesario que la aplicación asegure clases con distintos estilos para que cada persona pueda elegir el preferible según sus gustos y sus condiciones físicas. Es decir, se

deberá llevar a la personalización un paso más adelante, de manera que se le agregue diferencialmente valor al cliente. La personalización deberá existir en la variedad de contenido, brindando una gran diversidad en los tipos de secuencias y ritmos, el enfoque y objetivos, los niveles y las duraciones de las clases. Cada segmento podrá encontrar aquello que busca específicamente para cada momento de su vida.

Por otro lado, la aplicación no adoptará ninguna religión o dogma en particular, sino que mantendrá una postura objetiva y neutral a estos temas. Se enfocará en el cuidado y el bienestar de la persona, con el objetivo de llevarla al autoconocimiento y al aprendizaje de métodos para alcanzar paz interior. En esto se diferenciará del resto de las plataformas virtuales para yoga y meditación que, en general, son muy ortodoxas y se centran en una religión, dejando afuera a ciertas personas.

Monetización

Monetización para personas

Lo más indicado sería utilizar un modelo *freemium* con *upselling*, es decir, que cualquiera podrá descargar la aplicación y disponer de funcionalidades básicas (por ejemplo, un reducido número de videos). Para desbloquear funciones avanzadas y acceder al resto del contenido se deberá pagar una suscripción mensual. Creemos que la opción de ofrecer el servicio *freemium* sin publicidad de videos será la mejor opción para los consumidores, dado que ésta es particularmente molesta cuando se quiere acceder a un servicio digital y quita tiempo. Pero habrá publicidad a través de banners estáticos dispuestos alrededor del video, de manera que no intervenga ni afecte la navegación del usuario. Una investigación de Stanford University indica que el 25,5% de las personas que descargan una *health app* y luego la desinstalan lo hacen por “*lack of desired features*”, es decir, que la aplicación ofrece elementos que no son del interés, placer o preferencia del usuario, como notificaciones y publicidades.²¹ Por lo tanto, se deberá limitar el funcionamiento de la aplicación

²¹ *Mobile Health Apps: Adoption, Adherence and Abandonment.*

de manera que las personas acepten el pago de la suscripción y puedan disfrutar del uso amigable de la aplicación.

Monetización para empresas

Para el segmento de oficinistas, la suscripción que pagará la empresa tendrá un precio diferencial. La idea será llegar a un punto *breakeven*, porque se buscará aprovechar la posibilidad de aumentar el ecosistema y atraer más clientes mediante esta oferta. Es decir, se hará uso de la promoción a través de los mismos empleados de manera de darse a conocer a más personas. Se tratará de una estrategia para los inicios de la *app*, momento en el cual es importante ir generando confianza, familiaridad y fidelidad en los primeros clientes. También será una forma de expandirse, ampliar la base de clientes e ir posicionándose sólidamente. Esta estrategia de subvención cruzada se debería mantener al menos para el primer año.

El cobro de la suscripción *premium* se podrá realizar a través de tarjetas de crédito, *PayPal* y también se dará la posibilidad de pagar mediante el crédito prepago del celular. Esta opción se destinará principalmente a los países de menor desarrollo, donde la bancarización o uso de tarjetas de crédito podría ser menor.

I.iv. Segmentos de mercado

Actualmente en Argentina, se ve en aumento la cantidad de eventos relacionados con las prácticas de *fitness* y bienestar. En el 2017, por primera vez en el país se realizó *Wanderlust 108*, un evento en el que se unen las disciplinas del yoga, la meditación y el *running*. Organizado por *Wanderlust* y Adidas, consta de una maratón de 5 kilómetros, seguido por una clase de yoga y una meditación guiada. El evento abarca a todas las personas que deseen participar, ya sean deportistas y practicantes de yoga o no. El precio de la jornada (desde AR\$450) da la indicación de que el público apuntado es de un sector socioeconómico alto.

Este tipo de actividades y eventos da cuenta de una tendencia creciente en la población en relación al cuidado de la integridad física y mental o que desean empezar a hacerlo. En Argentina las prácticas de yoga y la meditación son mayormente perseguidas por un sector de la sociedad de clase media alta. Esto no solo se debe a los altos costos vinculados con las actividades, sino también al tipo de problemáticas que los llevan a probar estas disciplinas y al status que proveen. Es decir, lo que le brinda a la persona que realiza yoga o meditación en cuanto a status y moda. Las problemáticas relacionadas con la clase social tienen que ver con estrés por trabajos intelectualmente exigentes, insatisfacción frente a una vida materialista y superficial, búsqueda de poder, relaciones falsas y complicadas con pares, entre otras. Podemos definir como segmentos de mercado a los siguientes, basándonos en los distintos perfiles que tiene cada grupo.

Personas que practican yoga (entre 20-40 años):

Dentro de este grupo de personas que actualmente practican yoga, encontramos dos subgrupos que se diferencian sustancialmente. Por un lado, están las personas con mayor antigüedad y compromiso con la práctica. Se caracterizan por tener un equilibrio físico y mental más establecido. Realizan la actividad entre 2 a 7 veces por semana. Son muy disciplinados y la práctica

forma parte de sus rutinas en la mayoría de los casos. Estas personas tienen un gran entrenamiento físico y siempre buscan avanzar y mejorar en este aspecto. No necesariamente cambian su estilo de vida por hacer yoga, por ejemplo, volviéndose veganos o vegetarianos, pero sí toman mayor consciencia de la realidad y se vuelven personas más despiertas y equilibradas. Tienden a preferir el estilo *ashtanga*.

Por el otro lado, reconocemos a aquellos recién iniciados en la práctica, de hasta un año de antigüedad incursionando en las disciplinas. Generalmente, estas personas están descubriendo un nuevo camino hacia la paz y la tranquilidad mental y muchos lo han iniciado sin saber exactamente de qué se trataba. Es habitual que estas personas comiencen las clases de yoga por recomendación de médicos clínicos, traumatólogos o psicólogos. Este grupo de personas viene a buscar la sanación, no tienen objetivos claros pero el denominador común es la búsqueda de la paz interior. Están en momentos de cambio y transformación, o al menos preparándose para ellos. Estas personas llegan con mucho estrés, ansiedad y dolores de distinto tipo (dolores de cabeza, dureza en el cuerpo y contracciones, etc.). Generalmente inician por cuestiones mentales más que físicas. Es común que algunas personas prueben una primera clase o dos y luego abandonen la práctica. Este grupo se adapta y se inicia en el estilo *vinyasa*, que es un estilo fluido, musical y menos desafiante y exigente que el *ashtanga*.

Personas que no practican yoga pero desean un mayor bienestar (entre 25 y 40 años):

Estas personas están saturadas del malestar que predomina sus vidas. Por lo tanto, se encuentran en la búsqueda de nuevas opciones y alternativas para alcanzar una satisfacción y paz interior que no han podido lograr porque buscaron siempre en el exterior de su ser. Se encuentran en un punto en el que probarían opciones que hace un tiempo atrás hubieran negado. Esto es porque han llegado a un hartazgo y una situación crítica en la que reconocen la necesidad de un cambio. Buscan, por ende, nuevos métodos, actividades y están abiertos a escuchar y seguir recomendaciones. Además del equilibrio

mental, estas personas buscan un mejoramiento físico.

Personas con dolores o lesiones específicas (entre 40 y 60 años):

Este grupo está conformado por personas más adultas que tienen lesiones o molestias físicas particulares. Generalmente acceden a una clase de yoga por recomendación de un tercero, ya sea médico o no. Estas personas comienzan a practicar con el fin de solucionar sus problemas físicos y mejorar en lo posible su movilidad, fuerza y elongación. Este tipo de personas son más adecuadas para el tipo de yoga clásico, *hatha* o *iyengar*, el cual se lleva a cabo con tranquilidad y lentitud, focalizándose en las posturas y en la precisión de cada parte del cuerpo. El objetivo es tratar dolores y problemas puntuales corporales de los alumnos y de a poco ir resolviéndolos.

Empleados de oficina (entre 30 y 55 años):

Las personas que trabajan *full time* en oficinas pasan largas horas sentados, lo que lleva a que sus cuerpos presenten malestares, contracturas y agobio. Además de lo físico, las jornadas laborales junto con las presiones y responsabilidades de cada empleado, los llevan a manifestar estrés, ansiedad y angustia. Estas aflicciones mentales y las molestias físicas pueden mejorarse a través de la práctica del yoga y la meditación, por más que sea en cortos períodos de tiempo. Para poder desarrollarse profesionalmente cuidando el cuerpo y la mente es necesario tener un espacio y tiempo dedicado a la retrospectión y a la toma de consciencia que restablece la paz interior. La gran mayoría de las personas no ha aprendido técnicas para manejar el estrés y la presión laboral o de otro tipo, por lo que es importante que las empresas brinden esta capacitación y ayuden a sus empleados, tanto para el cuidado de los mismos como para el mejoramiento de la productividad y eficiencia. Que se brinden estas actividades dentro del ámbito laboral resulta un beneficio extra para los empleados, que en últimas podrán estar más contentos, motivados y enfocados en agregar valor a su trabajo. Se ve una clara necesidad de los

oficinistas por encontrar un espacio de bienestar,

"El 90% de los alumnos que toman clases nocturnas son profesionales o empresarios, personas sometidas a fuertes presiones en sus trabajos. Además, en los últimos tiempos, empezamos a dictar cursos específicos para miembros de niveles gerenciales: el 50% de los alumnos son hombres y la edad promedio ronda los 45 años", según David Lifar, de la Fundación Indra Devi.

Además, se ha investigado que cada vez son más las empresas que se suman a incorporar alguna de estas disciplinas dentro de sus oficinas. Una de las últimas innovaciones y eventos que se realizaron en Argentina es el Daybreaker, en el edificio WeWork, que consta de una hora de yoga y dos horas de baile, previo al comienzo de la jornada de trabajo. Además, incluye un desayuno de alimentos sanos. El objetivo de los creadores del Daybreaker por el momento es llevarlo a cabo una vez por mes en diferentes locaciones, para darse a conocer y que los empleados experimenten los beneficios de estas actividades dentro del trabajo.

Si bien las distintas agrupaciones descritas anteriormente muestran diferentes perfiles de personas, todos tienen características en común. El ambiente del yoga y la meditación es definido en términos generales como *hippie chic*. Es decir, que sugiere cierto encanto y simboliza un estilo de vida "a la moda". Esto, junto con el precio de acceso a estas actividades, deja en claro que el *target* de personas vinculadas a estas actividades es de una clase social media-alta y alta. Más aun, todos ellos, desde los más jóvenes a los más adultos, están actualizados y manejan cómodamente la tecnología. Son personas que están al tanto de las tendencias de tecnología e innovación en el mundo. Otro punto interesante descubierto al investigar y hablar con profesionales del yoga, es el aumento en la participación de hombres. Si bien la proporción de hombres siempre estuvo balanceada en comparación con las mujeres, se está viendo un aumento exponencial de hombres que prueban y comienzan a practicar yoga. Aparte de esto, si bien el primer grupo mencionado es el más activo y tiene un entrenamiento físico diferencial, el resto de las personas que entran en los

segmentos seleccionados no son sedentarias. Todos han realizado algún tipo de actividad física regularmente en sus vidas y son personas relativamente activas. Por último, lo que todos tienen en común es el interés por lograr un cambio y la necesidad de tener una guía o un tipo de *coaching* a través del cual puedan resolver dudas tanto físicas como filosóficas, teóricas o espirituales.



Universidad de
San Andrés

II. Descripción de la oportunidad en Argentina

Salud en Argentina

Argentina se encuentra entre los países con índices más elevados de sobrepeso y obesidad, principalmente debido al exceso de sedentarismo y la mala alimentación. El país tiene la mayor proporción de hombres adultos obesos (26,7%) en Latinoamérica, seguido por Chile (24,8%), Bahamas (24,6%) y México (23,7%).²² La Sociedad Argentina de Cardiología calcula que menos de 20% de los adolescentes argentinos realiza la actividad física sugerida, y que de las adolescentes mujeres solo el 12% cumple con los requisitos básicos para considerarse activa. En cuanto a la población adulta, la mitad es sedentaria. Sin embargo, de a poco se intenta ir mejorando la calidad de vida y la salud de los argentinos. En 2016, "Argentina recibió el Premio Agita Mundo, un reconocimiento global para actividades en la promoción de actividad física otorgado por las acciones realizadas en el marco del Día Mundial de la Actividad Física 2016"²³. La Secretaría de Deporte argentina está desarrollado un Plan Estratégico 2016-2020, a través del cual "se incrementará sustancialmente el número de deportistas practicantes"²⁴. Según la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte en 2016, la práctica de deportes sube un 2,4% y el sedentarismo disminuye en un 2,6% en los últimos cuatro años. Explica también que entre los no practicantes, la razón más frecuente de inactividad es la falta de tiempo (50,7%).

Estos intentos no se limitan únicamente a nuestro país, sino que mundialmente los gobiernos están comenzando a promover la actividad física y el deporte. La OMS lleva a cabo un plan de acción mundial para la prevención y el control de las enfermedades no transmisoras entre 2016-2020, en el que se intenta reducir en un 10% la inactividad física de aquí a 2025.

²² Seguridad Alimentaria y Nutricional de América Latina y el Caribe 2017

²³ Idem

²⁴ Plan Estratégico 2016-2020. Presidencia de la Nación.

Yoga y meditación en Argentina

La embajada de India en Argentina estima que existen más de 300 centros donde se enseña yoga en el país. Pero a esta cifra se le debe sumar los cientos de profesores que dan clases particulares y el número de gimnasios que también ofrecen clases.

En Argentina hay 7900 gimnasios y clubes deportivos a los que asisten 2,8 millones de usuarios, el 6,4% de la población total. Es el quinto país con mayor cantidad de gimnasios en el mundo.²⁵ Según la Subsecretaría de Deportes del Gobierno porteño las clases de yoga se dictan en 24 clubes, cubriendo casi todos los barrios. Las cadenas más importantes de gimnasios como Le Parc, Megatlon y Sportclub ofrecen entre sus clases la práctica de yoga. Mercadofitness comenta que la cadena de gimnasios Megatlon estima que cada día entre 5 y 7 mil personas practican yoga o alguna de las disciplinas asociadas como pilates o elongación.²⁶ El presidente de la Unión Internacional de Yoga Filial Argentina, señala: "En el último año sumamos más de 1.500 alumnos. Y en los últimos cuatro años abrimos seis sedes"²⁷. En la Fundación Indra Devi, se dictan clases de Hatha Yoga a más de 2.000 alumnos por mes.²⁸

Por otro lado, nuevos clientes se suman a la movida y éstos son grandes empresas que quieren conservar la salud, la motivación y el compromiso de sus empleados. Cada vez son más las empresas que optan por otorgar como beneficio extra clases de yoga o meditación dentro de sus oficinas, asegurándose de que la organización pueda operar con mayor concentración y felicidad y, por ende, mayor productividad. Son conscientes de que los beneficios de estas prácticas para sus empleados no sólo influyen en su nivel de compromiso, sino también en el mejor uso de sus capacidades y en el aumento de la eficiencia.

²⁵ *Latin America Report* (International Health, Racquet & Sportsclub Association)

²⁶ Tomado de <http://www.mercadofitness.com/> el 10/02/2018

²⁷ Sin firma, *Se duplicó la cantidad de gente que practica yoga en la Ciudad* (Diario Clarín)

²⁸ Idem

Dificultades de los gimnasios en Argentina

Los empresarios del *fitness* cada vez están más preocupados por el aumento incesante de sus costos operativos, sobretodo del alquiler, los sueldos y los servicios; y a la vez controlar las caídas en los niveles de venta y rentabilidad. La Cámara de Gimnasios Argentina ha realizado un estudio que demuestra que el 33,8% de los dueños de gimnasios adjudica al aumento de costos operativos su principal dificultad por el momento. “Al aumento de costos fijos y el precio de equipamientos, hay que sumar la presión impositiva que afrontan por lo menos los gimnasios que operan dentro de la formalidad”²⁹.



Universidad de
San Andrés

²⁹ Reporte de la Cámara de Gimnasios Argentina. Tomado de www.MercadoFitness.com el 08/07/17

III. Metodología y marco conceptual

Se llevará a cabo un estudio de investigación a través de fuentes primarias y secundarias. A través de la base de datos EMIS, se buscarán artículos confiables y provechosos para encontrar *insights* y clarificar una oportunidad de negocio. Para entender mejor los distintos perfiles de clientes y sus necesidades, se entrevistará a profesoras de yoga de Buenos Aires y Córdoba. Una de ellas, es dueña del estudio de yoga Pura Espacio, el cual funciona desde 2005 con la inauguración de su propio estilo “Kaladanda yoga”. En 2013 Pura sumó la Alimentación Consciente dentro de su escuela, con distintos talleres de comida vegana y la creación de un pequeño restaurant dentro del establecimiento. Las entrevistas realizadas a las profesoras durarán aproximadamente una hora y estarán basadas en una guía de preguntas. Estas preguntas estarán dirigidas a su conocimiento respecto de los alumnos. Es decir, se tratará de comprender los objetivos, expectativas, necesidades y deseos de los alumnos. Además, se quiere analizar los hábitos y formas de consumo de las personas para entender con qué frecuencia asisten a clase y en qué momentos de sus vidas. Conoceremos sus estilos de vida, costumbres y valores. Al final, podremos diferenciar los distintos perfiles de las personas que asisten a clases de yoga y podremos agruparlos en diferentes segmentos de mercado.

Además, se llevarán a cabo *focus groups* y encuestas dedicadas a alumnos de yoga en diferentes locaciones, para tener una mirada más asertiva de sus perfiles. La charla directa con ellos podrá revelar información y los patrones más ocultos de sus personalidades. Esto nos permitirá entenderlos mejor y definir específicamente cada segmento.

Por otro lado, se leerán investigaciones y trabajos de graduación para obtener mayor información y conocimiento del tema. Aunque estos se centren en temas periféricos y relacionados, brindarán datos pertinentes para el análisis.

Se trabajará con distintos modelos teóricos, como las 5 fuerzas de Porter y el modelo CANVAS, para analizar, esquematizar y resumir las características del mercado en el que se planea realizar el negocio. De esta forma, se facilita la interpretación de factores macroeconómicos para decidir si es conveniente

llevar a cabo el proyecto. Es fundamental tener una mirada clara del entorno y de los posibles riesgos y oportunidades para basar una estrategia futura (realizar análisis del contexto como el PEST, es decir, un análisis político, económico, social y tecnológico).

Más aun, se estudiará la oferta existente de clases presenciales y virtuales en páginas web y aplicaciones del mundo. Se buscarán estadísticas sobre las actividades relacionadas con el bienestar físico y psicológico, centrándonos en conocer el mercado del yoga y la meditación. Se compararán las distintas opciones existentes de clases virtuales, resaltando los puntos fuertes y débiles de cada una. Luego se definirán las mejores plataformas existentes para poder hacer *benchmarking* y entender sus propuestas de valor. De esta forma, se podrá diseñar una plataforma capaz de ofrecer un servicio diferente y mejorado. Es decir, que se encontrarán mejores formas de dirigirse al mercado ofreciendo una propuesta de valor superada y específica para los segmentos elegidos.



IV. Benchmarks

Analizaremos la oferta disponible actualmente, reconociendo las principales características del servicio que son indispensables para los usuarios. Además, se tratará de entender qué aspectos y temáticas son mayormente valorados y requeridos. Reconoceremos que hay un número limitado de aplicaciones líderes tanto de yoga como de meditación o de ambas. Una de las principales *apps* de meditación es Headspace, que tiene millones de usuarios en más de 190 países. Dentro del mundo del yoga, una de las mejores plataformas es OneOeight, creada por Rachel Brathen, integrante de los top 10 *influencers* de *fitness* según Forbes en el 2017. Su *studio* de yoga virtual incluye clases de meditación y secciones para la reflexión, la filosofía, el cuidado personal y la alimentación saludable. Veremos que las mejores plataformas, es decir, las que tienen más suscriptores, tienen compatibilidad con una gran variedad de dispositivos y sistemas operativos, lo que acerca el servicio a las personas permitiendo una mayor flexibilidad y comodidad en el uso del mismo. La personalización en todos los aspectos es clave y esto se ve también en la diversidad de colecciones ofrecidas. También lo evidencia la existencia de herramientas que facilitan al usuario encontrar precisamente lo que necesita. Notaremos que es importante tener distintas opciones de profesores, para que se pueda elegir en cada momento a quien más se prefiera. Estas características agregan significativo valor a los usuarios. Demás esta decir, que la calidad del video, audio y el contenido de las clases deberían estar asegurados en su máximo potencial. Las personas prefieren una imagen y sonido agradable, amigable, de alta calidad y referidos a temas que sean de su interés.

Para el resto de la oferta, si bien la calidad de filmación y contenido tiende a ser baja, en general presentan una gran variedad de videos y tratan abundantes temáticas, estilos y tipos de yoga. Así, no solo abarcan un mayor público sino que también hacen del servicio uno más personalizado y específico. De todas formas, cada plataforma tiene su estilo particular, que puede tender a relacionarse más con el deporte y el *fitness*, o con la espiritualidad, la religión y la cultura del yoga.

También veremos que un significativo porcentaje de las aplicaciones existentes ofrece un espacio de discusión o *blog*, brindando apoyo, *coaching* y enseñanzas de distinto tipo. Se tratan temas relacionados con el bienestar de la persona y su salud, como la alimentación, el estilo de vida, la rutina y problemáticas diarias en las relaciones personales/laborales, entre otros. Es común que tengan una sección específicamente dedicada a la alimentación, recetas y *tips* de cocina. En general, la plataforma se divide en secciones de “actividad física”, “sanación y espiritualidad” y “alimentación”.

Además, la gran mayoría están vinculados a redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn. Las plataformas mayoritariamente tienen una única opción de idioma, que es inglés o español. Solo en muy pocos casos presentan ambas opciones, o agregan la opción del doblaje al portugués.

Si bien algunas plataformas venden cada clase/video por separado o un paquete de clases, la mayoría cobra el servicio a través de una suscripción mensual o anual para el acceso ilimitado de todo el contenido. El costo de las suscripciones va entre U\$D 10 y U\$D 20. La oferta de clases *online* en vivo es muy poco común. Las opciones de videos gratis en YouTube o plataformas con suscripción gratuita son en general de mala calidad tanto de la filmación como del contenido. Además, no ofrecen un servicio personalizado y amigable para el usuario. Si comparamos el precio de las clases virtuales con el de clases presenciales, nos encontramos frente a una diferencia abismal. Una clase presencial cuesta aproximadamente U\$D 17 y el mes de clases ilimitadas cuesta U\$S 65, mientras que la suscripción mensual de una plataforma virtual con contenido ilimitado de yoga y meditación, además del resto de los atributos, cuesta no más de U\$D 20.

V. Plan de marketing

Producto

El punto de partida para cualquier decisión de compra es la necesidad del cliente. En este caso, las principales necesidades que se tratarán son: bienestar integral de la persona (físico y mental), tranquilidad y calma, disminución del estrés, entrenamiento físico y salud.

El mercado objetivo se puede describir en términos generales de la siguiente manera:

Características	Generales	Específicas
Objetivas	C1, C2. Género indistinto. Entre 20 y 55 años.	Practicantes y no practicantes de las actividades (virtual y/o presencialmente). Consumo entre 1 y 7 veces por semana.
Subjetivas	Moderno, actualizado, informado, curioso, en busca de paz y bienestar, agobiado, open-minded, perseverante, reflexivo	Buscador de productos y nuevos beneficios. Preferencia por lo natural, orgánico, lo no convencional.

Samadhi app pretende brindar respuestas y soluciones a las personas que están en busca de paz, relajación y autoconocimiento. Esto se intenta lograr no solo proveyendo clases e información de la mejor calidad existente, sino también refiriéndose a los usuarios con un estilo cercano y amigable. Los profesores y profesionales que intervendrán en la plataforma deberán estar bien formados e instruidos para lograr una comunicación de ideas y conceptos de manera amigable e indiscriminada. De esta forma y a través de herramientas como un *blog*, se creará una comunidad en línea agregando valor

para las personas que necesitan sentirse acompañadas en el proceso de autoconocimiento. La manera en que nuestro servicio pretende diferenciarse de la competencia fue descrita anteriormente en la propuesta de valor.

Producto mínimo viable



El lanzamiento se dará inicialmente en Argentina, antes de introducirse en el resto de países latinoamericanos, con el fin de testear el servicio y la respuesta de los consumidores. La plataforma deberá ser compatible con distintos sistemas operativos y software, por lo que requerirá de un *responsive web design*. Así, la aplicación podrá instalarse en los distintos dispositivos desde un celular a un *Smart TV*.

Posicionamiento y promoción (comunicación)

El producto deberá posicionarse para agradar y atraer a potenciales consumidores. Se comunicará claramente aquello capaz de llamar la atención y despertar el interés de los clientes a probar el servicio. La estrategia deberá asegurar el propósito *close to the customer* explicado por Peter Drucker. Además, la comunicación deberá mantener el estilo de la aplicación. Es decir,

deberá haber coherencia entre los mensajes dirigidos al público y lo que denota la plataforma en sí.

La publicidad se realizará principalmente vía marketing digital. Este sería el canal indicado dado que las personas de los segmentos *target* pueden ser considerados nativos digitales, es decir, que se conectan usualmente a internet y hacen uso de redes sociales. Más específicamente, se podría hacer uso de *adwords* en plataformas relevantes como *Google* y *Facebook*. Métodos de este tipo son llamados *search engine marketing*³⁰. Se cree que esta es la mejor manera de llegar a los potenciales consumidores, atrayendo a cada uno según sus puntos principales de interés y mediante los canales mayormente utilizados por cada usuario (*direct marketing*).

En primera instancia, las plataformas de difusión se centrarán en un sitio web y redes sociales, y su contenido deberá ser actualizado dos veces por semana como mínimo. También es fundamental generar alianzas con *influencers* del sector de bienestar, salud y actividad física. Estos no solo ayudarían con la difusión de la plataforma sino que también generarían mayor confiabilidad y aumentarían el deseo de los *prospects* por probar el servicio. Los *influencers* “hablan el mismo idioma” que su público, por eso serían útiles para comunicar nuestra oferta y crear un vínculo cercano y amigable con los consumidores.

Branding

El *brand management*, es decir, la aplicación de técnicas de marketing para la venta de un producto o servicio, permite desarrollar una estrategia de marca que traiga ventajas competitivas a la organización. Es clave recordar que la marca es una promesa para los consumidores, por lo tanto, debería dejar en claro cuáles son las características distintivas del servicio que agregan valor.³¹

Por ello, para crear un *branding* efectivo trabajaremos en:

³⁰ Sin firma, *Disruptive advertising*. Tomado de <https://www.disruptiveadvertising.com/adwords/search-engine-marketing/> el 05/04/2018

³¹ Sin firma, *The basics of branding*. Tomado de <https://www.entrepreneur.com/article/77408> el 11/03/2018

- Creación de un logo que tenga una fuerte presencia en la mente de los consumidores, estableciéndose y apareciendo en los distintos medios a los que estos acceden, tanto *online* como *offline*.
- *Brand messaging*: La comunicación debe realizarse mediante mensajes claros y coherentes por parte de los distintos entes de la empresa. Es decir, todos los empleados y comunicadores deben ser conscientes de los atributos de la marca y los objetivos.
- Integración de la marca: el *branding* debe estar presente en todas las áreas de la organización, de manera que todas las funciones estén en una misma sintonía y se dirijan hacia los mismos fines.
- Creación de una voz común para toda la compañía. Tanto los textos como las imágenes utilizados en la comunicaciones deben basarse en un mismo estilo y tono representativo de la marca. En nuestro caso podría ser una voz amigable, de calma y colaboración.
- Utilizar *design templates* y crear estándares de marca. Se deberá utilizar los mismos colores, ubicación del logo, apariencia y estilo para cada propiedad de la *app*. Deberá haber coherencia en todos los aspectos.
- Cumplir con la promesa de marca y ser consistente.³²

Pricing

Para definir el precio de la suscripción hay que evaluar los costos, el valor del producto para los consumidores y la competencia.

Costos: En primer lugar, se deberán calcular los costos de producción del contenido. Se estima que la producción de un video (tomamos como referencia una clase de yoga/meditación de 45 minutos de duración), costará U\$1520. Se requerirá en total dos jornadas completas de 8 horas, con la participación de un profesor de la disciplina y cinco empleados para la preparación de la escena, la filmación y la posterior edición. El profesor cobra de U\$10 la hora, mientras que el resto de los empleados aproximadamente U\$12.

³² Idem

Competencia: Es importante que se mantenga un precio similar o menor al de los competidores preexistentes y al del servicio sustituto (clases presenciales). Las plataformas comparables tienen un precio de suscripción mensual entre U\$D10 y U\$D20. Mientras que las clases presenciales cuestan alrededor de U\$D 17 la clase individual y U\$S 65 el mes de clases ilimitadas, en Argentina.

Valor: Es importante analizar la relación precio-calidad para determinar el precio, dado que los clientes en este caso podrían darle significativo valor al servicio por su alta calidad en comparación con su bajo precio.

Otro factor a analizar es el gasto total y el beneficio total. Se puede lograr que los consumidores vean como bajo o irrelevante al costo a incurrir para acceder al servicio. Mientras que el beneficio total tiene mayor relevancia y trascendencia en la vida del usuario.

El precio que se pondrá inicialmente para la suscripción mensual de usuarios comunes es de U\$17. Para las empresas, el servicio se ofrecerá en U\$80 mensuales. El IVA (impuesto al valor agregado) estará incluido en ambos precios.

Plaza

El canal de distribución es la plataforma virtual, a través de la cual se podrá disponer el servicio mediante una gran variedad de dispositivos móviles. La aplicación estará disponible para distintos sistemas operativos con el fin de que los usuarios de Iphone, Android, Samsung, Smart TVs y tablets puedan acceder cómodamente. Con el uso de la aplicación, de a poco se irá modificando la presentación de manera customizada para que el consumidor tenga una mayor facilidad de uso y se pueda llegar al contenido de interés rápidamente.

En conclusión, la estrategia digital se fundará en los siguientes pilares: contenido, comunicación, comunidad, constancia y contexto.³³ La decisión de

³³ Sin firma, *Entendiendo las Fintech, innovaciones de 100 mil millones de dólares*. Tomado de <https://www.altcoinss.com/noticias/news-entendiendo-las-fintech-innovaciones-de-100-mil-millones-de-dolares?uid=1506> el 08/04/2018

compra de los usuarios está altamente influenciada por el valor que se le otorga al contenido y por su grado de relevancia. La comunicación, como explicado anteriormente, deberá ser clara, personalizada y deberá crear un rostro de la marca según el posicionamiento deseado. La creación de una comunidad *online* será importante dado que se ha comprendido el deseo de las personas por sentirse apoyadas, unidas y acompañadas dentro de las temáticas tratadas en la aplicación. Por último, la constancia y el contexto no deberán dejarse de lado, ya que determinarán la supervivencia de la plataforma en el tiempo. La actualización de contenidos y *features* de la *app* serán fundamentales para mantener a los clientes interesados y atraer nuevos.

“Las aplicaciones permiten crear experiencias sensoriales y emocionales que van más allá de la simple información y capturan la atención del usuario invitándolo a interactuar y a mantenerse en contacto con la marca. El buen éxito de una aplicación depende del análisis y creatividad que surge de la colaboración entre el equipo de diseño y comunicación y el cliente”³⁴.

Se deberá aprovechar el atractivo innovador que trae la aplicación y, a partir del adecuado entendimiento de necesidades y deseos del cliente, crear valor. Es por eso que resultará fundamental el trabajo interconectado entre los empleados, aportantes de ideas y los mismos consumidores.

³⁴ Giuseppe Marsala, *Aplicaciones móviles para el sector turístico*. Tomado de http://194.140.140.24:8080/WebAyto/admin/descargas/img/17_10_12_Apperware.pdf el 20/03/18

VI. Operaciones

Las operaciones constituyen todos los procesos, procedimientos y acciones para que la organización cumpla con sus objetivos y alcance los resultados esperados. A continuación se alistarán los procesos principales y más técnicos del servicio ordenados en instancias (inversión inicial y luego funcionamiento mensual).

Operaciones pre lanzamiento:

En este momento del proyecto se deberá llevar a cabo el desarrollo del *software*, es decir, la codificación para crear la plataforma idealizada e imaginada por los directivos junto con programadores y diseñadores. Para ello, son necesarios los siguientes procesos.

- ✓ *Wireframing*: proceso de crear una maqueta o prototipo de la aplicación
- ✓ Creación del *storyboard*: hoja de ruta de cómo el usuario navegará a través de la aplicación
- ✓ Diseño *front end* (interfaz con usuario) y *back end* (notificaciones, administración de usuarios y autenticación, memoria de la aplicación e integración de redes sociales, administración de pagos)
- ✓ *Responsive Web Design*
- ✓ Creación de un prototipo
- ✓ Pruebas de funcionalidad de la *app*
- ✓ Diseño de las *skins* (hacer el *wireframing* realidad)
- ✓ *Testing* para mejorar la *Ux* (*user experience*)
- ✓ Sistemas de pago: *PayPal*, tarjetas bancarias, crédito prepago móvil
- ✓ Creación de página web
- ✓ Creación de un blog y perfiles sociales
- ✓ Publicidad y marketing online

Operaciones mensuales post lanzamiento:

- ✓ *Data entry*
- ✓ Mantenimiento (corregir errores reportados por los usuarios, agregar características, soporte para usuarios)
- ✓ *Hosting y server*
- ✓ Publicidad y marketing *online*
- ✓ Alquiler de oficinas y sueldos
- ✓ Creación de contenido

Proceso de navegación in app del usuario

Se deberá diseñar cuidadosamente los posibles trayectos para navegar dentro de la plataforma. Es fundamental que los servicios tengan un fácil acceso y que el usuario pueda ir descubriendo cómoda e intuitivamente la distribución de las secciones y herramientas. Los pasos que deberá realizar el usuario desde la toma de decisión de compra hasta la finalización en el uso del servicio son nombrados a continuación.

1. Identifica su propia necesidad
2. Descubre *Samadhi app* y realiza la descarga
3. Hace el *free trial* para probar las funciones básicas
4. Ve un video introductorio y accede a las secciones disponibles
5. Ve un video de prueba
6. Decide si está satisfecho con el servicio o no
7. Paga la suscripción eligiendo un método de pago y accede a la versión completa de la aplicación
8. Entra a las distintas secciones clickeando en su nombre en la parte superior de la plataforma
9. Dentro de cada sección, encuentra información acompañada por imágenes y videos
10. Utiliza el buscador para encontrar la clase deseada, escribiendo alguna palabra clave relacionada con el tema en cuestión
11. Encuentra variados videos relacionados y elige uno
12. Realiza la clase

13. Accede a otra sección o cierra la aplicación

14. El cliente deviene usuario recurrente

Excelencia operativa en el funcionamiento de la app

El testeado exhaustivo de la aplicación es necesario para que no aparezcan nuevos errores una vez lanzada al mercado. Los errores de programación o *bugs* solo pueden ser identificados al probar el funcionamiento de la *app* y, cuanto mayor sea el testeado, mayor será la prevención para que los problemas no ocurran cuando los usuarios la utilicen. Por otro lado, también podrían surgir complicaciones en los servidores pero estos serán de responsabilidad de la entidad contratada para el servicio de *server* y *hosting*.

Medición de desempeño y control

Será importante desarrollar sistemas para medir el éxito de la aplicación en el mercado, analizando la respuesta de los consumidores. Esto se realizará mediante *KPIs* (*key performance indicators*), índices que sirven para entender si la *app* está funcionando adecuadamente y si está siendo aceptada positivamente por los usuarios. Estos podrían incluir, entre otros, la cantidad de “me gusta” en el contenido, de comentarios positivos y negativos o de veces que los usuarios compartieron contenido en sus redes sociales. Los *KPIs* se deberán medir y administrar a través de tableros de control específicamente diseñados para nuestro servicio.

A continuación presentaremos un posible tablero de control a utilizar. Según los autores Kaplan y Norton, un tablero de control o *balanced scorecard* permite el seguimiento del estado de situación y de los procesos para poder tomar medidas correctivas. Explican la necesidad de mantener un balance entre la medición de elementos financieros y no financieros en una organización. Es decir, se refieren al equilibrio que debería haber en el desarrollo de estrategias para fortalecer cuatro áreas principales: finanzas, cliente, procesos y aprendizaje-crecimiento. Estas cuatro perspectivas definen la visión y la

estrategia de la empresa. A partir de ellas, se creará un mapa estratégico representado en el tablero de control. Cada perspectiva del *BSC (balanced scorecard)* determina objetivos estratégicos y propone formas para medir su éxito o fracaso. Los autores sugieren que sería más productivo focalizarse en un acotado número de objetivos para lograr el cambio efectivo, en vez de diseñar estrategias con una gran cantidad de proyectos e ideas que, al final, no se cumplirán. El tablero de control permite organizar ideas y objetivos estratégicos, establecer caminos útiles para su puesta en marcha y, además, sugiere herramientas de medición para cada uno. Como consecuencia, se logrará un mejor funcionamiento integral de la compañía.

Indicador	Objetivos	Perspectiva	Frecuencia	Metas 2019		
				Optimo	Precaucion	Critico
Incremento de la utilidad operativa	Aumentar la rentabilidad	Finanzas	Anual	30% o más	Entre 25% y 29%	Menos de 25%
Return on Investment	Incrementar ROI		Anual			
Gastos actuales VS planeados	Cumplir el presupuesto de gastos		Anual	Debajo del presupuesto		Arriba del presupuesto
Número de nuevos suscriptos	Captar nuevos clientes	Cliente	Mensual	30 o más	Entre 10 y 29	Menos de 10
Nivel de satisfaccion del cliente	Ofrecer un servicio excelente		Semestral	75% o más	Entre 65% y 74%	Menos de 65%
Tiempo que permanecen suscriptos	Aumentar la lealtad de clientes		Anual	12 meses o más	Entre 3 y 11 meses	Menos de 3 meses
Número de articulos publicados en la prensa sobre la app	Aumentar brand awareness		Semestral	4 o más por año	Entre 1 y 3 por año	0
Grado de satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Procesos internos	Semestral	75% o más	Entre 50% y 75%	Menos de 50%
Errores en los procesos internos y externos	Incrementar la calidad del servicio		Mensual	Menos del 30%	Entre 30% y 50%	Más del 50%
Campañas de relaciones publicas	Desarrollar campañas de comunicacion tendientes a posicionar en la mente de los stakeholders el liderazgo comercial		Anual	3 o más	Entre 1 y 3	Ninguna
Sugerencias puestas en practica y con resultados positivos	Fortalecer el capital humano	Aprendizaje y crecimiento	Anual	Entre 5 y 10 por año	Entre 3 y 4	Menos de 3
Publicaciones internas de info compartida	Procesar y difundir el conocimiento generado de las experiencias críticas		Semestral	6 por año	Entre 3 y 5	Menos de 3
Cantidad de ideas para mejorar la propuesta de valor	Fortalecer las competencias centrales en investigacion y desarrollo		Semestral	Entre 5 y 10 por año	Entre 3 y 4	Menos de 3

VII. Costos, finanzas e inversión

Se analizarán las finanzas del proyecto para los primeros tres años luego de la puesta en marcha de la *app* en el mercado. Se tendrá en cuenta el crecimiento de la demanda en el tiempo y la adopción paulatina de los consumidores.

En primer lugar, se realizó una estimación del valor de la inversión inicial en Argentina que costará alrededor de 45 mil dólares, incluyendo los gastos de la siguiente lista. El costo de la aplicación considerará la cantidad y la complejidad de funciones requeridas. Nuestra plataforma es una aplicación híbrida de complejidad media-alta. Al tener una gran variedad de *features* y secciones elaboradas, el costo de la plataforma aumenta a la hora de programarla porque se extiende el tiempo de elaboración.

Costos Inversión Inicial

	U\$D
Entrada a la Web	800
Entrada a SmartTvs	100
Programador semisenior (4)	19200
Sueldo socios (2)	0
Sueldo empleados comercial (1)	3200
Muebles y útiles	1600
Creación SRL	800
Alquiler oficina	3200
Dominio de la pág. web anual	20
Producción de contenido (10 videos)	15200
TOTAL	44120

Los sueldos de los programadores equivalen al costo del desarrollo del software, dado que se les paga por su tiempo dedicado a la creación y codificación del programa. La producción del contenido fue estimada calculando lo que costaría producir un video (U\$D 1520).

En cuanto a los costos mensuales, se incluyen a los siguientes costos operativos y de producción.

Costos mensuales	U\$D
Sueldo profesor principal (part time)	260
Alquiler oficina	800
Sueldo Empleados (3)	4800
Marketing online	250
Hosting y server	250
Producción (2 videos)	3040
TOTAL	9400

Se estableció un sueldo neto para los empleados de 25 mil pesos argentinos y un sueldo *part time* flexible de 6.500 pesos argentinos para el profesor de yoga/meditación. Los sueldos en la lista anterior tienen en cuenta las cargas sociales. El mantenimiento mensual de *hosting* y *server* ronda los 250 dólares, pero si se superan los 100.000 usuarios, este costo aumentaría a 500 dólares.

Flujos de fondos

En cuanto al *cashflow* del proyecto, se expondrán a continuación los flujos mensuales de las ventas incrementales y los costos operativos de los primeros tres años de actividad. Esto nos permitió calcular la tasa interna de retorno, es decir, una TIR anual del 12,68%.

Flujos de fondos mensual	Año												Total
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Acum
Usuarios	5	25	55	85	150	200	290	350	400	460	500	525	
Empresas	0	1	3	3	5	7	7	9	9	9	10	10	
Ventas	85	505	1175	1685	2950	3960	5490	6670	7520	8540	9300	9725	
Costos Op	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	
EBIT	-9315	-8895	-8225	-7715	-6450	-5440	-3910	-2730	-1880	-860	-100	325	-55195
IIGG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-19318
Rdo neto	-9315	-8895	-8225	-7715	-6450	-5440	-3910	-2730	-1880	-860	-100	325	-55195

Año 2													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Acum
Usuarios	590	625	650	670	680	690	715	730	755	775	795	810	
Empresas	13	18	22	24	24	26	27	28	31	31	33	35	
Ventas	11070	12065	12810	13310	13480	13810	14315	14650	15315	15655	16155	16570	
Costos Operativ	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	
EBIT	1670	2665	3410	3910	4080	4410	4915	5250	5915	6255	6755	7170	56405
IIGG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	423,5	423,5
Rdo Neto	1670	2665	3410	3910	4080	4410	4915	5250	5915	6255	6755	6746,5	55981,5

Año 3													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Acum
Usuarios	830	845	855	870	895	910	930	955	990	1010	1030	1035	
Empresas	36	37	39	40	43	45	48	49	49	51	54	55	
Ventas	16990	17325	17655	17990	18655	19070	19650	20155	20750	21250	21830	21995	
Costos Operativ	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	9400	
EBIT	7590	7925	8255	8590	9255	9670	10250	10755	11350	11850	12430	12595	120515
IIGG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42180,3	42180,3
Rdo Neto	7590	7925	8255	8590	9255	9670	10250	10755	11350	11850	12430	-29585	78334,8

Los valores estimados y dispuestos en las tablas anteriores, muestran que el negocio se tornaría rentable a partir del segundo año, cuando comenzaría a tener resultados positivos. El monto invertido inicialmente se recuperará totalmente el tercer año, es decir, que el período de recupero es de 3 años.

Como próximo paso, se estima que la expansión del negocio a países de Latinoamérica como Colombia y Chile tendrá una tasa interna de retorno similar a la argentina. Se llevarán a cabo cálculos que contengan una estructura de costos diferente para cada país y un volumen de ventas similar pero proporcional a sus tamaños poblacionales.

VIII. Equipo

El equipo fundador constará de dos socios, uno de ellos llevará a cabo el rol de CEO (*chief executive officer*) y el otro de CIO (*chief information officer*). El CEO se ocupará principalmente de la administración del negocio, la toma final de decisiones y supervisión general del funcionamiento de la empresa. El CIO deberá asegurar que los empleados trabajen en sintonía y en cooperación, mientras que desarrolla y controla un sistema integrado de información que unirá cada parte de la organización. De esta forma, se podrá operar eficientemente mediante una comunicación constante y transparente entre las áreas de trabajo. El establecimiento de un sistema unido e interconectado permite que se comparta la información fácilmente y que cada empleado pueda estar al tanto de las decisiones que se realizan. De esta forma, se posibilita el poder funcionar en sintonía hacia una misma estrategia.

Se contratará a un grupo de cuatro programadores *semisenior* para realizar el desarrollo inicial de la aplicación y a un empleado para el área comercial. Se deberá seleccionar a empleados especialistas y técnicos con experiencia para asegurar la máxima calidad en la producción de nuestro servicio. El área comercial debe ocuparse de cuestiones más operativas diarias y deberá llevar a cabo las estrategias de negocio establecidas.

Más adelante, el equipo quedará conformado por los dos socios, un empleado de *IT (information technology)* para el mantenimiento y mejoramiento de la *app*, y un profesor de yoga/meditación que aportará el conocimiento necesario para el *blog* y el contenido teórico.

El profesor contratado *part time* deberá tener conocimiento especializado en salud y bienestar. Deberá ser un recurso que agregue valor en la creación de contenido y el diseño tanto del *blog* como del resto de las secciones de la plataforma (alimentación, empresas). El objetivo es que el profesor brinde ideas innovadoras para mejorar la propuesta de valor. Al ser un empleado con experiencia, tendrá un conocimiento profundo de los consumidores y practicantes de las disciplinas, con lo cual, entenderá sus necesidades y formas de consumo. Es decir, que al tener conocimiento de los segmentos, podrá aportar ideas que sean relevantes y del interés de nuestro *target*.

Se cree que no se requerirá más empleados al menos en la primera instancia luego del lanzamiento. Los socios deberán, entonces, encargarse tanto de la administración como de las áreas de Producto, Marketing y Comercialización. Los socios se ocuparán del negocio de manera *full time* y determinarán horarios de jornada completa de ocho horas para el programador, quien deberá hacer un mantenimiento y relevamiento constante de la *app*, y al mismo tiempo, acatar órdenes y pedidos específicos de sus directores. Es decir, que cuando los socios requieran determinados análisis y reportes, o cuando necesiten modificar aspectos y funcionalidades de la aplicación, el programador deberá ser capaz de resolver y alcanzar los resultados esperados. Los cuatro empleados deberán estar en contacto permanente para que la comunicación sea clara y puedan estar al tanto de la evolución del negocio. De esta forma, pensarán en conjunto nuevas soluciones para problemas, distintas estrategias a futuro y potenciales mejoras.



IX. Aspectos Legales

Se creará una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) dado que, versus una Sociedad Anónima, el manejo es más simple, trae menores costos y no aplica la disposición de fondos. El costo total de la generación de la sociedad ronda los AR\$ 20000.

La persona jurídica, es decir, la SRL en este caso, deberá estar registrada como responsable inscripto para poder pagar los impuestos correspondientes. La sociedad deberá pagar impuesto a las ganancias, del 35% sobre la base imponible al final de cada ejercicio. Además, pagará IVA (Impuesto al Valor Agregado) del 21%, dada la última reforma tributaria en el 2017. Esta declara que el acceso *online* o descarga de imágenes, texto, información, videos, música y juegos entra dentro de las actividades gravadas por el impuesto. También, la provisión de servicios *online*. Es decir, que quedan gravadas las plataformas de *streaming* de todo tipo.

Otros impuestos en los que se podría incurrir en este caso son: sobre ingresos brutos, sobre créditos/débitos bancarios, a la ganancia mínima presunta.

Los pasos a seguir luego de la conformación de la SRL son los siguientes:

- Registro de marca en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial)
- Registro del dominio (.com.ar)
- Creación de un texto que establezca los parámetros de seguridad y privacidad de datos de los usuarios (Ley 25326)

Propiedad intelectual

El registro de un software (Ley 11.723 de Propiedad Intelectual) está protegido por la ley, de manera que determinados programas de computación se consideran obras literarias, científicas o artísticas según la ley. Es decir, la creación de un software está contemplada en la ley en materia de propiedad intelectual.³⁵

³⁵Tomado de <http://www.marcasregistro.com.ar/registro-de-software/> el 20/04/18

X. Plan de implementación

En primer lugar será necesario buscar a un inversor para el financiamiento de nuestro proyecto. El inversor deberá ser de tamaño mediano, capaz de aportar inicialmente 50 mil dólares, pero con la posibilidad de expandir el financiamiento a un total de 250 mil dólares, para la inversión de los próximos años. Al inversor le deberá interesar financiar un negocio con un horizonte de crecimiento y expansión internacional. Buscaremos inversores del tipo de Kaszek Ventures, promotor de Open English y Dog Hero.

Una vez definido el contrato de financiamiento, se comenzará la etapa de inversión inicial, que durará aproximadamente seis meses. Se reunirán los recursos necesarios para la producción de la aplicación y el servicio, y se pondrán en marcha operaciones. El resultado final será el MPV (mínimo producto viable).

Es por esto que, también es buena idea crear inicialmente una aplicación con las mínimas funciones posibles. Aquellas que realmente son el corazón de la app. Esto se conoce con el nombre de **MVP, el mínimo producto viable**.



La idea detrás del concepto MVP es crear una versión super sencilla de la aplicación y poco a poco ir añadiendo características a medida que se va comprobando que realmente son útiles para los usuarios.

36

Una vez concluida la etapa de producción y desarrollo de la *app*, se lanzará al mercado. Esta fecha se estima será Enero del 2020.

³⁶ Diego Laballos, *Cuanto se tarda en crear una aplicación móvil*. Tomado de <https://diegolaballos.com/blog/cuanto-se-tarda-en-crear-una-aplicacion-movil/el> 12/05/18

Momento	Problema a resolver	Resultados esperados
Enero-Junio 2019	Conseguir financiamiento	Encontrar un inversor mediano que esté dispuesto a financiar un proyecto de 50 mil dólares al inicio, con potenciales inversiones de un total de 200 mil dólares
Julio-Diciembre 2019	Inversión inicial, creación de la aplicación y <i>testing</i>	Juntar los recursos necesarios (programadores, empleados administrativos y oficina) para el diseño y el desarrollo de la plataforma virtual correcta para la oferta del servicio. Realizar un testeo exhaustivo para lanzar al mercado la <i>app</i> sin errores
Enero 2020	Lanzamiento en Argentina	Lanzamiento acompañado por una estrategia de marketing que atraiga a la mayor cantidad de consumidores <i>target</i> posibles, generando confianza y posicionándose adecuadamente en el mercado. Respuesta positiva de los consumidores y rápida adopción

Los riesgos son la posibilidad de que ocurran imprevistos que alteren los objetivos deseados. Por lo tanto, se deberá hacer lo posible para prevenir y controlar los riesgos en el proyecto de negocio. Los riesgos de mercado son incontroles porque son externos a la organización. Mientras que los riesgos propios pueden ser reducidos y monitoreados.

Riesgos de mercado

- Competidores nuevos
- Situación económica del país y dificultad para encontrar financiamiento
- La adopción de los usuarios sea más lenta de lo esperado

Riesgos propios

- Los profesores y profesionales no quieran ser *partners* inicialmente. *Para prevenir este riesgo se deberá ser impecable en las relaciones públicas y en la presentación que se hará a los empleados a contratar, mostrando confianza y seguridad en la idea propuesta.*
- El servicio no sea consistente y uniforme en los distintos países. *Se deben establecer estándares de calidad y consistencia del servicio, además de controlar que estos se cumplan mediante la supervisión continua y el mejoramiento persistente.*
- La calidad de video no sea la deseada. *Se debe contratar a una adecuada agencia productora de videos y asegurar que cumplirán con lo dispuesto en el contrato.*
- Los sistemas de información no estén adecuadamente integrados. *El CIO principalmente deberá asegurar la integración del sistema de información a través de la comunicación y supervisión continua de determinados procesos.*
- No conseguir inversores. *Se deberá preparar correctamente el plan de negocios y realizar una presentación o pitch atractiva para los inversores. También se seleccionará específicamente a los posibles inversores, habiendo hecho un análisis previo de las posibilidades de financiamiento.*

XI. Conclusiones y *near future*

Conclusión I

A lo largo del trabajo se ha hecho una profunda investigación de mercado que llevó distintas etapas. Se comenzó estudiando el mercado y la industria de bienestar, salud y *fitness* tanto en el mundo real como en el plano virtual. Se analizaron las tendencias latentes local y globalmente para entender mejor al mundo y saber hacia dónde tendemos. Se estudiaron también los distintos modelos de negocio existentes relacionados con el cuidado corporal, la actividad física y las aplicaciones virtuales. Fueron analizadas distintas propuestas de valor y su vinculación con el *target* de cada negocio. Luego se estrechó la búsqueda de tendencias centrándose en la industria del yoga y la meditación. Se analizó cuidadosamente los distintos tipos de consumidores y se realizó, a partir de esto, una segmentación. Se tuvo en cuenta los productos y servicios sustitutos para nuestra oferta en particular. Más adelante, se realizó una comparación de nuestra oferta con las plataformas existentes y se hizo *benchmarking*. En este punto se terminó de diseñar la propuesta de valor, definiendo los puntos fuertes en los que se apalancaría nuestro servicio.

Afortunadamente contamos con una dimensión de información considerable, proveniente de bases de datos académicas, actualizadas y confiables. La base de datos mayormente utilizada fue EMIS (Emerging Markets Information Service), mediante la cual se accedió a reportes de entidades privadas y públicas reconocidas mundialmente. Sin embargo, a la hora de investigar sobre Argentina, la cantidad de información disponible fue menor, lo que dificultó el análisis de la industria del yoga y la meditación localmente. Sin embargo, esto nos permitió aprender a investigar creativamente y de forma exhaustiva acudiendo a distintos recursos y herramientas. Fue fundamental hablar directamente con profesionales del sector, como profesores de yoga, por medio de entrevistas diseñadas cuidadosamente. Esto nos permitió tener distintas miradas y reconocer *insights* y tendencias de los consumidores. En cuanto a las estimaciones que se realizaron en la sección de finanzas, éstas fueron relativamente precisas dado que hemos sido meticulosos y exigentes para

buscar los números necesarios. La investigación de mercado y el análisis de consumo permitió realizar una proyección de la demanda potencial y esperada, basándonos en criterios científicos objetivos.

Más aun, la realización de este trabajo me permitió interconectar diferentes temáticas, desde tecnología y sistemas de información hasta marketing y finanzas. Pude conocer en profundidad temas culturales, identificando necesidades y una oportunidad de negocio. La investigación me permitió poner en práctica herramientas adquiridas en diferentes cursos de la carrera. Estas fueron utilizadas tanto para la búsqueda de datos como para el análisis y las conclusiones. Asimismo, pude diseñar un modelo de negocios junto con una propuesta de valor, confiando en las perspectivas de proyección aclaradas y desarrolladas. El plan de negocios tiene el potencial de crecer y expandirse a nuevos mercados en diferentes países.

Conclusión II

En cuanto al negocio, se espera que sea rentable y creemos en la posibilidad de expandir la oferta a otros países, en principio, de Latinoamérica. Esta posibilidad existiría no solo por la rentabilidad de nuestro negocio sino también por las perspectivas de crecimiento de la industria. Además, se considerará la expansión y el alcance que tendrá la tecnología a futuro. Sería adecuado expandir el servicio como mínimo a tres países latinoamericanos más.

Conclusión III: Smart homes

En el futuro se analizarán las posibilidades para vincular nuestra *app* con los dispositivos propios de *Smart homes*. Se cree que sería una valiosa oportunidad de relacionar nuestro servicio e introducirlo en la cotidianidad de los clientes. De esta manera, no solo se pretende incrementar la integridad de la *app* sino también aumentar la comodidad y el *ease of use* del consumidor, lo que le agregaría valor. El objetivo es facilitarle la vida a los consumidores

dentro de sus casas, pudiendo la *app* actuar independiente e inteligentemente en conexión con los movimientos del hogar. Más aun, al estar interconectada con dispositivos del cliente, se podría acceder a información de hábitos y formas de consumo y, por lo tanto, entender mejor sus necesidades. Así, se podrá mejorar aspectos del servicio y rediseñarlo para lograr una mayor personalización con nuevas ideas.

Conclusión IV: Virtual Reality

Se podría incursionar en el terreno del VR para desarrollar nuevas ideas y negocios. Se cree que la vinculación entre el yoga y la realidad virtual sería posible y beneficioso para los clientes. Sin haber analizado en profundidad, se estima que la inmersión en distintos planos virtuales a la hora de realizar una práctica de yoga o meditación podría brindar gran valor y crear una experiencia exclusiva para los clientes.

Conclusión V: Wearable devices

Otra oportunidad a explorar es la de incorporar la oferta de dispositivos y accesorios corporales para medir parámetros de salud y entrenamiento. Hay una clara tendencia dentro del mercado *fitness* y de la salud a incorporar este tipo de elementos. A medida que avanza la tecnología, las personas la van incorporando de maneras innovadoras:

“The Accenture survey shows that the health sector is the most promising area for wearables adoption. Several emerging consumer and professional healthcare trends, which dovetail with advances in health technology over the past five years, are driving interest in wearables. And where wearables are most commonly used for fitness-tracking purposes at the moment,

*they show great potential for widespread adoption in the healthcare sector*³⁷.

Creemos fundamental estar al tanto de las últimas tendencias en tecnología y entender cómo influyen en las formas de consumo de nuestros clientes actuales y potenciales, *“For consumers, interest in quantifying personal health metrics is translating into demand for fitness tracking devices and smart watches”*.³⁸



³⁷Sin firma, *Wearables and mobile health app usage has surged by 50% since 2014*. Tomado de <http://www.businessinsider.com/fitbit-mobile-health-app-adoption-doubles-in-two-years-2016-3> el 20/05/18

³⁸Will McKitterick, *The wearables in the healthcare sector report*. Tomado de <http://www.businessinsider.fr/intelligence/the-wearables-in-the-healthcare-sector-report-how-emerging-consumer-and-professional-healthcare-trends-are-driving-interest-in-wearables-219> el 10/06/18

Bibliografía

- Sin firma, “Google reveló cómo es la interacción de los argentinos con los móviles”. Infobae, 8/09/2015. Consultado en: <http://www.infobae.com/2015/10/08/1760953> el 20/11/2017
- Sin firma, “Global Mobile Apps Industry Profile. Mobile Apps Industry Profile: Global”. Tomado de: <http://web.b.ebscohost.com.eza.udesa.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=75c9347a-7930-4d02-987a-a73e3e74b7e8%40sessionmgr102&hid=124> . Fecha de consulta: 05/09/2017
- Munir, Annum, “App Monetization: 6 bancable business models that help mobile apps make money”. Localytics Blog, 10/09/2014. Tomado de <http://info.localytics.com/blog/app-monetization-6-bankable-business-models-that-help-mobile-apps-make-money> el 20/12/17
- Krajewski, Lee & otros, *Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor, octava edición*. Prentice Hall, Pearson, 2008.
- Laudon Kenneth, Laudon Jane, *Management Information Systems*. Prentice Hall, 2012
- Cristina Galindo, “Yoga: la disciplina que conquista al mundo”. Diario El País, 6/10/15. Tomado de https://elpais.com/elpais/2015/11/04/eps/1446639639_631598.html el 05/07/17
- *Complementary and Alternative Medicine Market Analysis Segment Forecasts to 2020*. Grand View Research, EMIS, 2017
- <https://www.yogaalliance.org/> el 15/08/2017
- Sin firma, *Global Fitness App market 2017-2021*. Technavio, EMIS, 2017
- Sin firma, *mHealth apps market analysis and segment forecasts to 2025*. Grand View Research, EMIS, 2017
- Elizabeth L. Murnane, David Huffaker, Gueorgi Kossinets, “Mobile Health Apps: Adoption, Adherence and Abandonment”. *Osaka, Japón*. Ubicomp 2015. Tomado de http://stanford.edu/~emurnane/files/UbiComp15_Mobile.pdf el 10/09/17

- Sin firma, *Seguridad Alimentaria y Nutricional de América Latina y el Caribe 2017*. Santiago de Chile, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Panamericana de la Salud, 2017
- *Plan Estratégico 2016-2020*. Presidencia de la Nación y Secretaria de Deporte, Argentina, 2017
- Jacob Baadsgaard, "What is SEM? Search Engine Marketing explained", DisruptiveAdvertising.com, 2018. Tomado de <https://www.disruptiveadvertising.com/adwords/search-engine-marketing/> el 05/04/2018
- Johns Williams, "The basics of branding". Diario Entrepreneur. Tomado de <https://www.entrepreneur.com/article/77408> el 11/03/2018
- Sin firma, "Entendiendo las Fintech, innovaciones de 100 mil millones de dólares". Altcoinss.com, 24/04/18. Tomado de <https://www.altcoinss.com/noticias/news-entendiendo-las-fintech-innovaciones-de-100-mil-millones-de-dolares?uid=1506> el 08/04/2018
- Giuseppe Marsala, "Aplicaciones móviles para el sector turístico". Tomado de http://194.140.140.24:8080/WebAyto/admin/descargas/img/17_10_12_Apperware.pdf el 20/03/18
- Sin firma, "Da clases de yoga y masajes en empresas, factura \$ 1,5 millones y recibió un premio al Emprendimiento del Año". Diario La Nación, 06/12/16.
- Nicolás Iglesias, "Cómo meditar en la oficina de forma simple", Revista Apertura, 01/03/17. Tomado de <https://www.apertura.com/lifestyle/Como-meditar-en-la-oficina-de-forma-simple-20170301-0005.html> el 08/08/17
- Sin firma, "E-commerce: cómo cambió el perfil del comprador argentino en 2017", Revista Apertura, 05/09/2017. Tomado de <https://www.apertura.com/negocios/E-commerce-como-cambio-el-perfil-del-comprador-argentino-en-2017-20170830-0002.html> el 05/06/17
- Sin firma, "Wearables and mobile health app usage has surged by 50% since 2014", Business Insider, 2018. Tomado de

<http://www.businessinsider.com/fitbit-mobile-health-app-adoption-doubles-in-two-years-2016-3> el 20/05/18

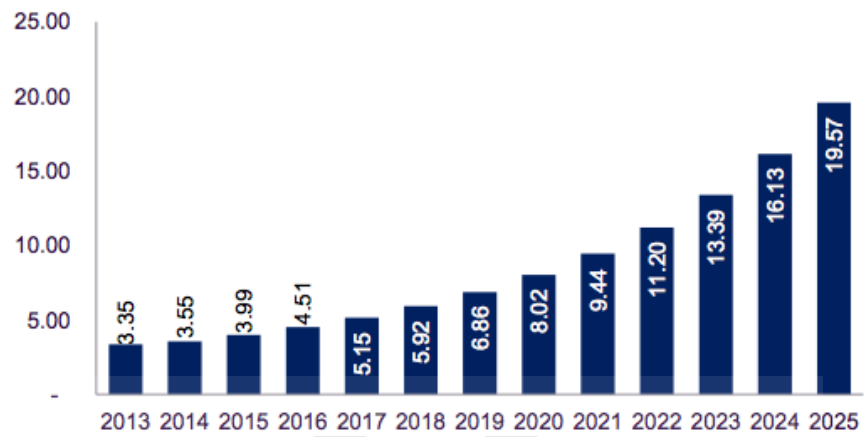
- Will McKitterick, "The wereables in the healthcare sector report", Business Insider, 2018. Tomado de <http://www.businessinsider.fr/intelligence/the-wearables-in-the-healthcare-sector-report-how-emerging-consumer-and-professional-healthcare-trends-are-driving-interest-in-wearables-219> el 10/06/18
- *mHelath apps market analysis and segment forecasts to 2025*. Grand View Reasearch, EMIS, 2017
- *Global mobile medical apps market analysis and forecast 2017-2025*. BIS Research, EMIS, 2017
- www.artofliving.com
- <http://www.who.int/es>
- www.MercadoFitness.com
- <https://www.gaia.com/lp/aomm-tv/>



Anexos

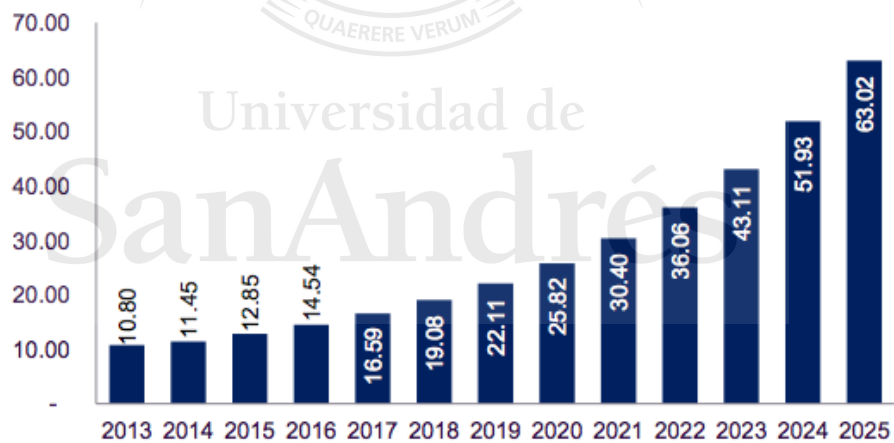
Anexo 1

FIG. 23 Global meditation market, 2013 – 2025 (USD Billion)



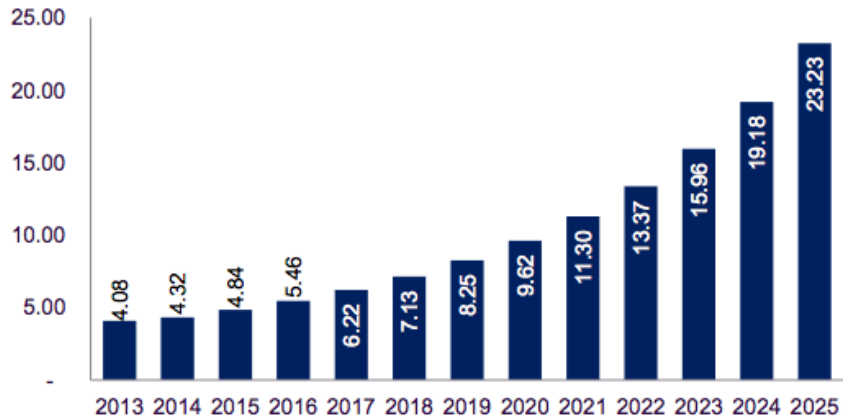
Source: WHO, U.S. CDC, FDA, NIH Journals, Investor Presentations, Primary Interviews, Grand View Research

FIG. 21 Global mind, body and yoga market, 2013 – 2025 (USD Billion)



Source: WHO, U.S. CDC, FDA, NIH Journals, Investor Presentations, Primary Interviews, Grand View Research

FIG. 22 Global yoga market, 2013 – 2025 (USD Billion)



Source: WHO, U.S. CDC, FDA, NIH Journals, Investor Presentations, Primary Interviews, Grand View Research

Anexo 2

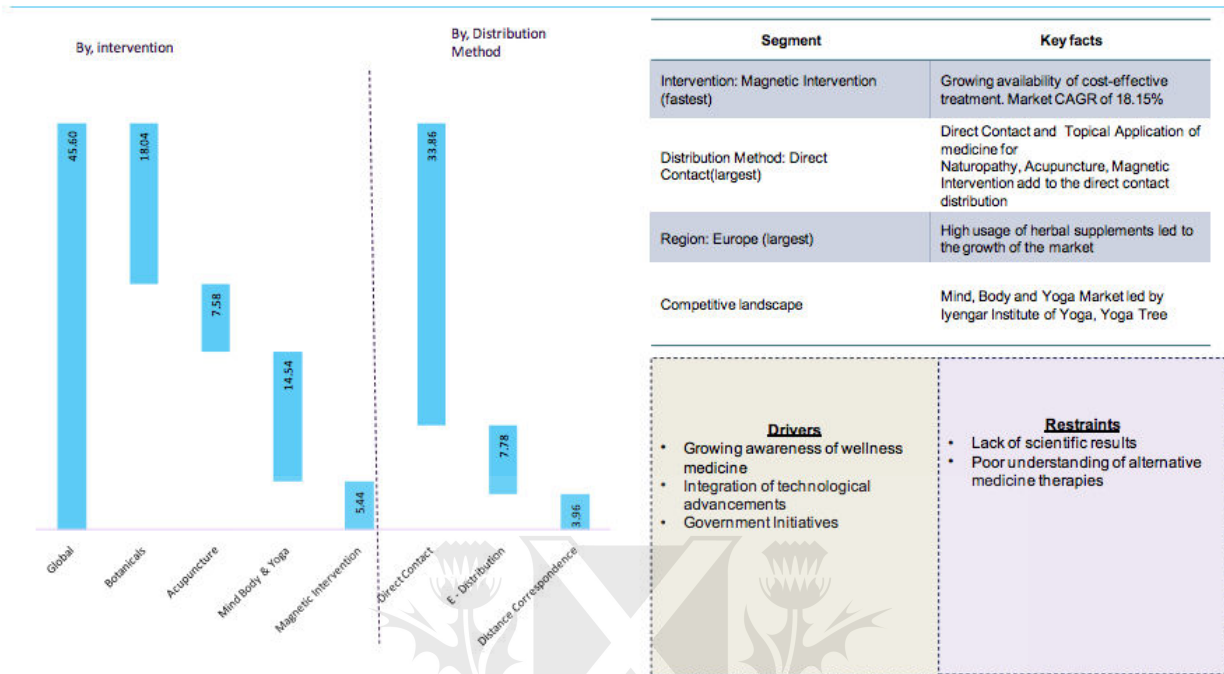
FIG. 16 Alternative medicine market: Intervention Scope movement analysis



Source: WHO, U.S. CDC, FDA, NIH Journals, Investor Presentations, Primary Interviews, Grand View Research

Anexo 3

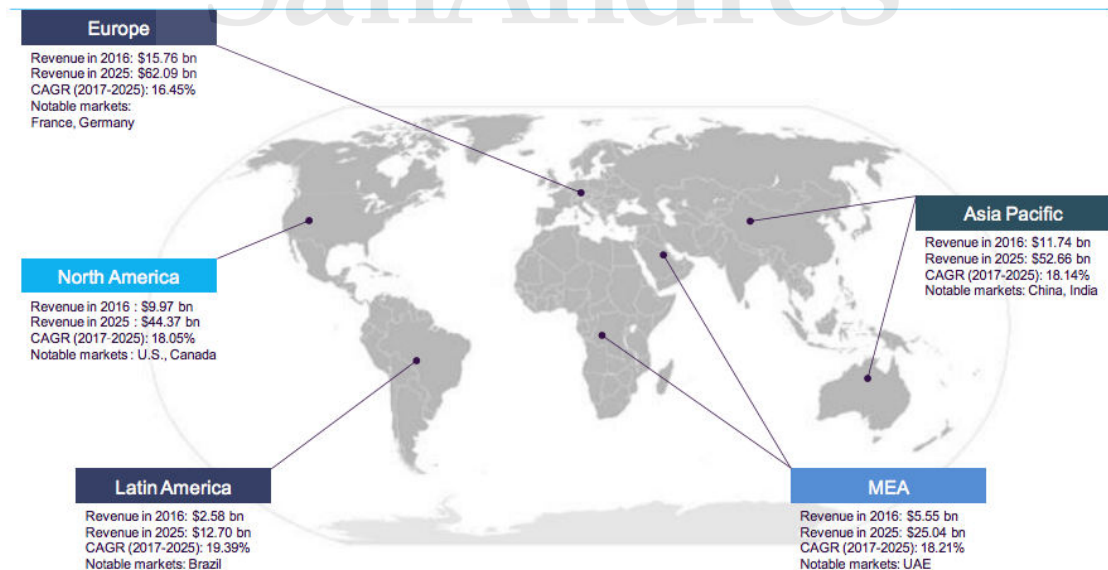
FIG. 7 Market summary



Anexo 4

Chapter 6 Complementary and Alternative Medicine: Regional Estimates & Trend Analysis, by Intervention and Distribution Method

FIG. 33 Regional market place: Key takeaways



Anexo 5

CUESTIONARIO ENTREVISTA A PROFESOR/A

- ¿Qué edades y géneros tienen tus alumnos?
- ¿Cómo son sus personalidades?
- ¿Son deportistas o practican otras actividades?
- ¿Cuál es el precio de la cuota/clase individual?
- Si tenemos que agrupar a los alumnos según personalidades, problemáticas y objetivos, ¿cómo sería?
- ¿Cuáles son los diferentes estilos de yoga y cuál es su grado de dificultad?
- ¿Cuál es el perfil del alumno de cada estilo de yoga?
- ¿Cómo llegaron tus alumnos a la clase de yoga?
- ¿Cuáles son los momentos en la vida de los alumnos cuando comienzan yoga? ¿Qué buscan? ¿Qué esperan?
- ¿Cuáles son las necesidades físicas y mentales?
- ¿Son personas deportistas? ¿Hacen otras actividades?
- ¿Sus preocupaciones y problemas, están relacionados con el nivel social?
- ¿Qué necesitan de la clase de yoga? Del ambiente, del profesor...
- ¿Qué valoran más de la clase?
- ¿Has podido ver cambios en los alumnos? ¿De qué tipo?
- ¿Todos los que practican yoga, meditan? ¿En qué se diferencian los que lo hacen?
- ¿Cuál es la frecuencia de práctica promedio y para cada nivel?
- ¿Hay algo de socialización en los estudios de yoga? ¿Se arman grupos, amistades?
- ¿Hacen consultas al profesor? ¿Físicas o filosóficas/teóricas? A medida que avanzan en la práctica, ¿Van cambiando sus intereses, curiosidades, necesidades?
- ¿Qué diferencia pensás que hay entre una clase presencial y una virtual?
- ¿Cuáles son las tendencias que más estas viendo relacionadas con el yoga y la meditación?

Resumen de la entrevista a Irina Terreni (Profesora de Kaladanda yoga en Pura espacio):

Irina tiene más de 20 años dando clases de yoga en su propio estudio, que ha crecido exponencialmente con los años. Habla de la práctica como un camino para la sanación, al que llega la mayoría de las personas por problemas personales físicos o mentales, generalmente recomendados por médicos o psicólogos. Explica que las personas van avanzando en la práctica con el tiempo y, por lo tanto, van aumentando la frecuencia y la profundidad en la que se meten al yoga. Es decir, que hay una tendencia a aumentar la frecuencia de práctica y a incorporar el yoga a otros ámbitos de sus vidas, como el ámbito laboral, la alimentación o las relaciones personales. Explica que la mayoría de las personas que asisten a clases de yoga en Argentina pertenecen a una clase socio económica media-alta y alta. También expresa la importancia de una guía para que el alumno pueda meditar, y menciona la app Insight Timer. Explica la dificultad de la práctica individual y sin guía de la meditación y de ser constante y consistente. Sin embargo, ve una tendencia en el interés de las personas por la meditación y por la búsqueda de sus beneficios, principalmente la relajación.

Resumen de la entrevista con Milagros Garriga (Profesora de Hatha yoga y yoga para embarazadas y niños, particular, en la Ciudad de Córdoba):

Milagros tiene alrededor de treinta alumnos, de entre 20 y 60 años, de los cuales diez son hombres. La mayoría de sus alumnos tiene entre 25 y 30 años. Los principales motivos e incentivos de sus alumnos son: desconectarse del mundo externo y conectarse con su cuerpo y su interior, buscando paz; aprender a utilizar la respiración para la relajación y el control de la ansiedad y, por último, la iniciación de un camino o búsqueda espiritual.

Milagros explica que la mayoría de los alumnos llegan a yoga recomendados por médicos o psicólogos, lo que indica que han consultado a otros especialistas en cuestiones de salud y bienestar, y están tomando consciencia y buscando soluciones alternativas a la medicina tradicional. Sus alumnos son personas modernas y actualizadas en cuanto a la tecnología, tienen smartphones y se encuentran conectados constantemente al mundo digital.

Creemos que estas circunstancias estarían vinculadas con las molestias físicas que tienen sus alumnos, que son: dolores de cabeza, nerviosismo, ansiedad y malas posturas de la columna. Por último, es importante destacar que todos sus alumnos, desde los más jóvenes a los más adultos, son personas activas, que han realizado constante actividad física en sus vidas.

Milagros explica que guarda un pequeño espacio para la meditación en sus clases de yoga, pero no lo prioriza, debido a que la actividad requiere de un avanzado nivel de concentración y práctica de los alumnos, que aun no alcanzan.

La profesora utiliza redes sociales tanto personal como profesionalmente y cree beneficiosa la idea de brindar clases por medios virtuales, dado que entiende la falta de tiempo que hoy en día se tiene para dedicar al cuidado corporal y la actividad física.

Anexo 6



Rachel Brathen

The Swede known as 'Yoga Girl' came upon social influence by accident when she hit the road in 2013. "I realized I could sell out classes anywhere I was in the world just through Instagram," she said. Now with a New York Times bestseller under her belt, the Aruba-dwelling new mom is able to charge a minimum of \$25,000 per Instagram post. A podcast she launched in March immediately entered the iTunes chart.

Anexo 7

PRECIOS YOGA PRESENCIAL EN BSAS (04/2018)

PURA YOGA

Pura Yoga: Clase suelta \$380, 5 clases \$1050, 8 clases \$1250, Abono Libre \$1450

Ashtanga Yoga: clase suelta \$400, 8 clases \$1250, Abono Libre \$1350

Yoga Embarazadas \$1000 5 clases

SHALA LUNA

Yoga: Clase suelta \$300, 4 clases \$900, 8 clases \$1150, 12 clases \$1350

Meditación: Clase \$200, 4 clases \$700

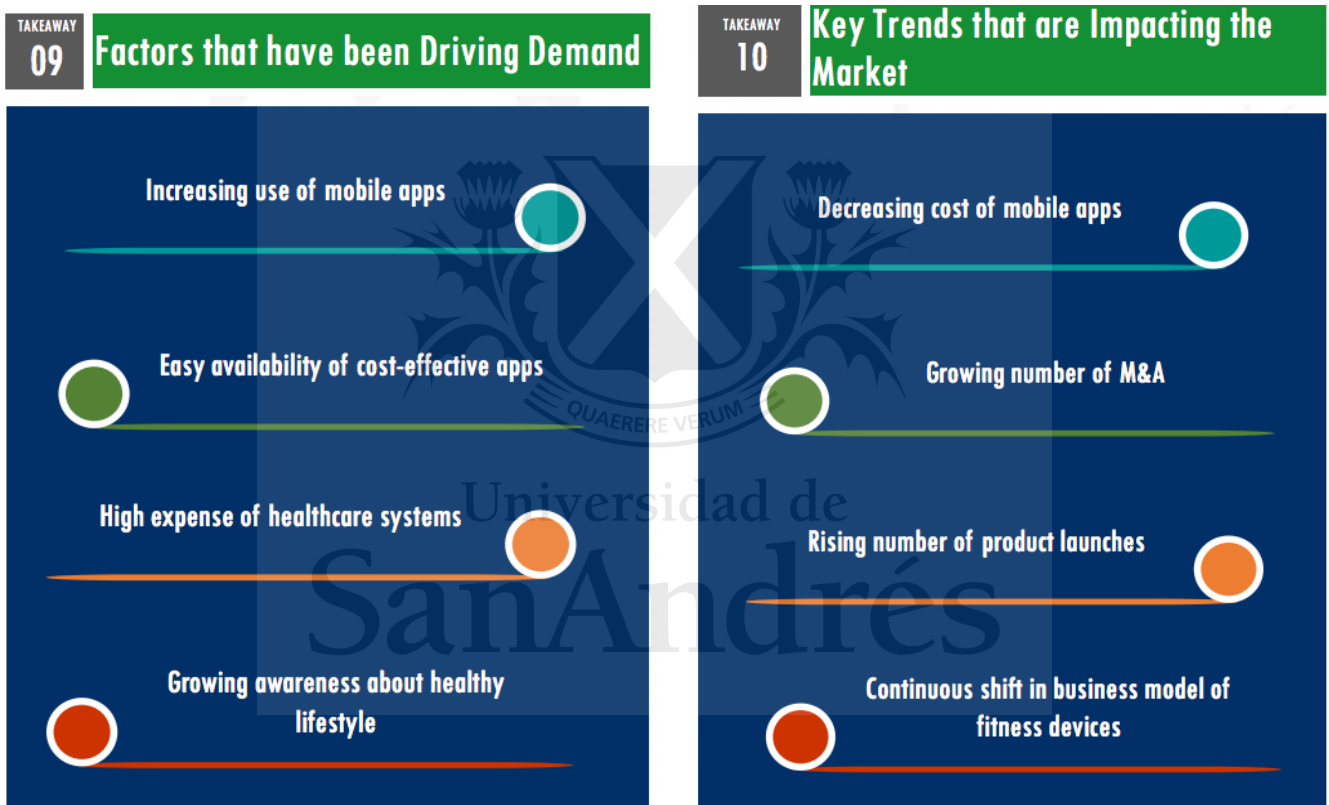
YOGA BAIRES

Yoga: Clase suelta \$280, 4 clases \$950, 8 clases \$1100, Abono Libre \$1200

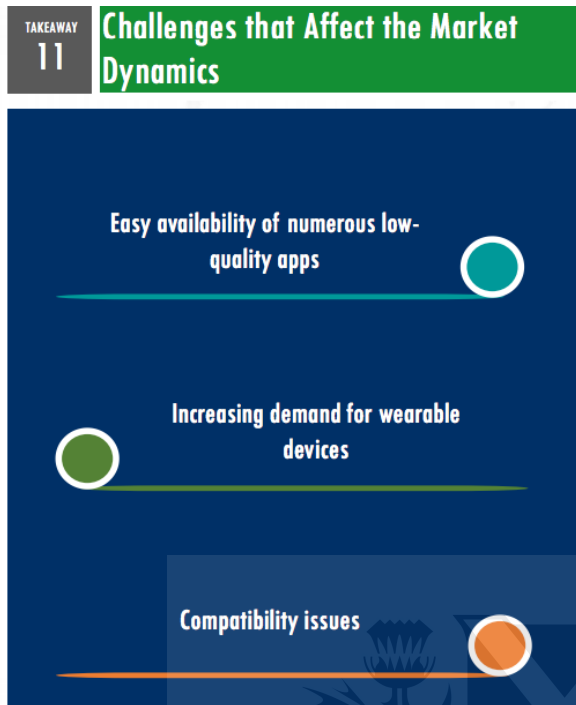
PROMO ESTUDIANTES: abono libre \$600 (17 a 25 años)
YOGA NIÑOS: Clase suelta \$220, 4 clases \$750, 8 clases \$850
YOGA Y EMBARAZO: Clase suelta \$280, 4 clases \$950, 8 clases \$1100
TAI CHI: Clase suelta \$300, Abono mensual \$950

Anexo 8

Global Fitness App Market 2017-2021



Anexo 9



Anexo 10

Fitness app market in Americas

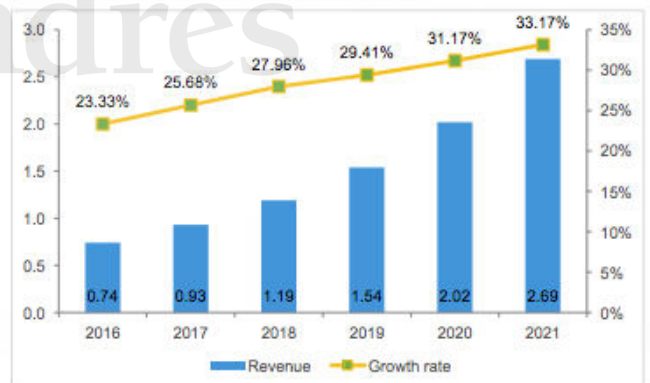
Exhibit 18: Fitness app market in Americas 2016-2021 (\$ billions)



Source: Technavio

Market size and forecast

Exhibit 02: Global fitness app market 2016-2021 (\$ billions)

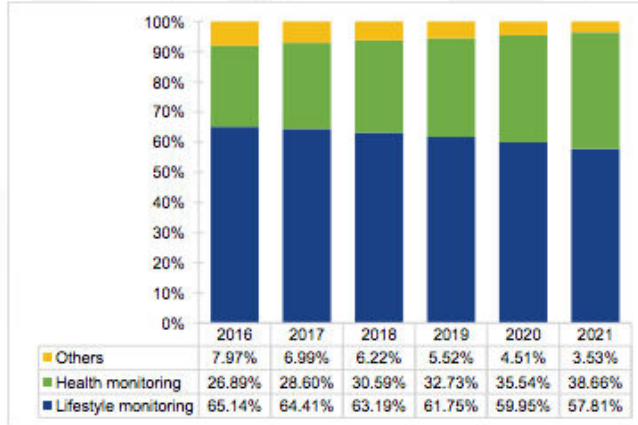


Source: Technavio

Anexo 11

Global fitness app market by application

Exhibit 04: Global fitness app market by application 2016-2021 (revenue share)



Source: Technavio

Anexo 12

Five forces analysis

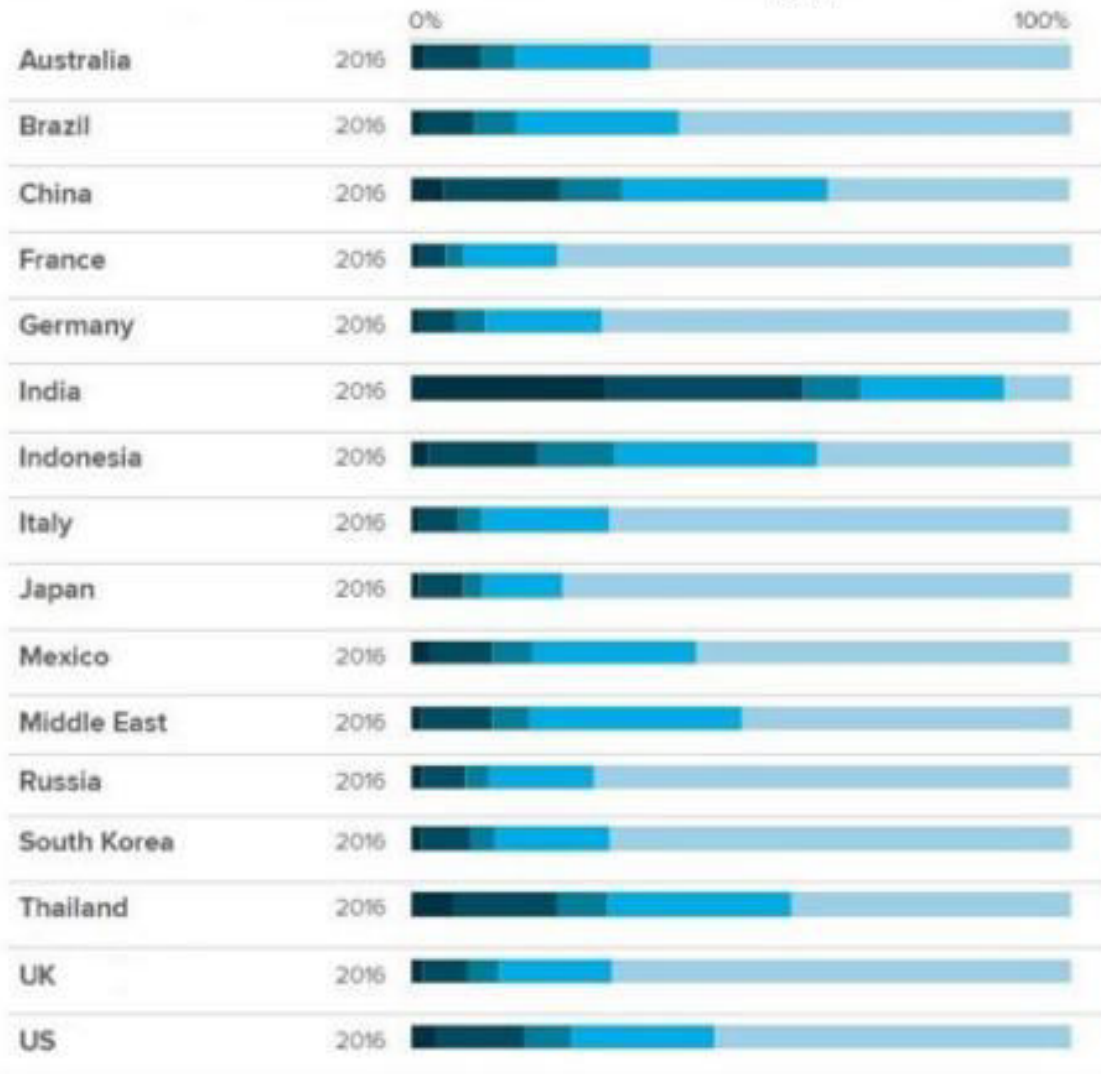
Exhibit 03: Five forces analysis



Anexo 13

PRACTICE YOGA

Almost every day
 1-2 times a week
 1-2 times a month
 Less than once a month
 Never



PRACTICE YOGA

Almost every day
 1-2 times a week
 1-2 times a month
 Less than once a month
 Never



Anexo 14

Health & Fitness Apps						
	Downloads	Size (megaby	Last update	Puntuacion	Developer	Idioma
Nike Training Club	10000000	90	may-18	4,6	USA	Ingles/Español
Naada Yoga	100	8,3	jan-17		USA	Ingles
Yoga Daily Fitness	100000	21	mar-18	4,6	USA	Ingles
7min Yoga	100000	7	nov-17	4,3		Ingles
Yoga	500000	79	may-18	4,4	USA	Ingles
Yoga for weight loss	500000	20	mar-18	4,6	Russia	Ingles
Yoga Practice Lite	1000	6,5	apr-17	2,6	USA	Ingles
Slim Legs	1000	17	dec-15	2,9	China	Ingles
Yoga Fitness Training	500	3,9	jan-17			Ingles
Yoga Facil	100	6,9	jan-18			Español
Best Lower Back Yoga	500	13	dec-17	2		Ingles
Ejercicios y posturas de yoga	1000	7	dec-16	3		Español
Ashtanga Yoga	500		jan-18	3		Español
Yoga	100	4	jan-18	1		Español