



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas y Negocios Digitales

***Plan de negocios: Serenify***

*Tu camino al bienestar*

Autora: María Candelaria Vinsennau | Legajo: 30232

Mentor de Tesis: Matías Mella

Tutora de Tesis: Alejandra Mazzini

Julio 2023

Victoria, Buenos Aires, Argentina

## Resumen Ejecutivo

Los hábitos de salud actuales son fundamentales para determinar nuestro futuro. Nuestras elecciones en términos de nutrición, actividad física, sueño y autocuidado están influenciadas por nuestro entorno social y la información que consumimos en las redes sociales. Sin embargo, muchos de estos temas importantes son considerados de nicho, cambian rápidamente o no son lo suficientemente académicos, lo que hace que no se enseñen en las universidades. Por eso, todos nos vemos obligados a aprenderlos buscando en Internet, leyendo innumerables artículos y viendo videos interminables.

Es en este contexto que surge Serenify, una plataforma basada en inteligencia artificial con el objetivo de enseñar todos estos temas de manera confiable y segura a través de una experiencia educativa entretenida, colaborativa e interactiva. Serenify aprovecha el enorme número de expertos que poseen conocimientos valiosos y están motivados para compartirlos con su público.

El modelo de ingresos se basa en el cobro de comisiones sobre el precio final de los cursos. También se identifican otras fuentes de ingresos adicionales que, en caso necesario, pueden complementarse a la principal.

A pesar de tratarse de un producto 100% digital, en los primeros cinco años, nos enfocaremos en expandirnos en los tres mercados principales de América Latina: Argentina, Colombia, Chile, México y Uruguay. Una vez establecidos en estos países, nos posicionaremos para capturar el mercado total, estimado en 5.600 millones de dólares anuales.

El equipo fundador está compuesto por Candelaria y Martín, ambos con formación en negocios y tecnología, y amplia experiencia en el sector EdTech.

Se requiere una inversión inicial de 41.900 USD para el desarrollo de la plataforma, ejecutar la estrategia de marketing y gestionar otras operaciones del negocio hasta que los ingresos sean suficientes para generar ganancias. El VAN del proyecto a 5 años, sin considerar perpetuidad, es 133.810 USD, utilizando una tasa de descuento del 33,53%. La TIR, también sin considerar perpetuidad, se calcula en 98%, con un *payback* descontado de 28 meses.

# Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	1
Capítulo 1 - Introducción	6
1.1 Evaluación de la oportunidad	6
1.2 Negocio propuesto	13
Capítulo 2 - Análisis del sector e investigación de mercado	19
2.1 Análisis del sector	19
2.1.1 PESTEL	19
2.1.2 Cinco Fuerzas de Porter	23
2.1.3 FODA	27
2.1.4 Sintetizando el análisis estratégico	28
2.2 Investigación de mercado	29
2.2.1 Características del público objetivo, preferencias y necesidades	31
2.2.2 Estimación de la demanda	32
Capítulo 3 - Producto y Tecnología	34
3.1 Roadmap	34
3.2 Mapa de arquitectura	40
3.3 Indicadores clave	44
3.4 User Experience & User Interface	46
3.4.1 Manual de marca	46
3.4.2 Pantallas de usuario	51
Capítulo 4 - Modelo de negocio (CANVAS)	52
4.1 Corto plazo	52
4.1.1 Segmento de clientes	53
4.1.2 Propuesta de valor	53
4.1.3 Canales	55
4.1.4 Relaciones con los clientes	55
4.1.5 Fuentes de ingresos	56
4.1.6 Socios estratégicos	56
4.1.7 Recursos clave	56
4.1.8 Actividades clave	57
4.1.9 Estructura de costos	58
4.2 Mediano plazo	58
4.3 Largo plazo	59
Capítulo 5 - Plan de Marketing	60
5.1 Segmento target	61
5.2 Funnel de marketing	65

5.2.1 Plan de medios	68
5.3 Marketing Mix	69
5.3.1 Producto	69
5.3.2 Precio	70
5.3.3 Plaza	71
5.3.4 Promoción	71
Capítulo 6 - Operaciones del Negocio	72
6.1 Procesos centrales	73
6.2 Procesos de apoyo	77
Capítulo 7 - Equipo	78
Capítulo 8 - Costos, Finanzas e Inversión	82
8.1 - Modelo de generación de ingresos	82
8.1.1 - Precios	82
8.1.2 - Pronóstico de ventas	82
8.1.3 Otras fuentes de ingresos	84
8.2 Estructura de costos y gastos	85
8.2.1 Costos variables	85
8.2.2 Gastos operativos	86
8.3 Inversión inicial	88
8.4 Presupuesto económico	89
8.5 Viabilidad financiera del negocio	90
8.5.1 Costo de capital	90
8.5.2 Capital de trabajo	91
8.5.3 Análisis Financiero	92
8.5.4 Punto de Equilibrio	93
Capítulo 9 - Aspectos Legales	94
9.1 Creación de sociedad jurídica	94
9.2 Marco legal	94
9.3 Habilitaciones y registro de marcas	95
9.4 Términos y condiciones del Producto Digital	96
Capítulo 10 - Plan de Implementación y Riesgos	96
10.1 Plan de implementación	96
10.2 Factores críticos de éxito	97
10.3 Factores críticos de riesgo	98
Anexos	100
Bibliografía	117

## Índice de Figuras

Figura 1. Las ocho dimensiones del bienestar	6
Figura 2. Priorización de funcionalidades a corto plazo con MoSCoW	18
Figura 3. Modelo de 5 fuerzas de Porter	23
Figura 4. User persona de usuario Estudiante	31
Figura 5. User persona de usuario Instructor	32
Figura 6. Roadmap de producto a corto, mediano y largo plazo	35
Figura 7. Mapa de arquitectura de datos a mediano plazo	40
Figura 8. User flow de inscripción a curso en vivo (estudiante)	51
Figura 9. User flow de enrolamiento (instructor)	51
Figura 10. Business Model Canvas a corto plazo	53
Figura 11. Business Model Canvas a mediano plazo	59
Figura 12. Business Model Canvas a largo plazo	60
Figura 13. Mapa de empatía de usuario Estudiante, segmento “Específico”	63
Figura 14. Procesos centrales y de apoyo de Serenify	73
Figura 15. Organigrama a corto plazo	80
Figura 16. Organigrama a mediano plazo	81
Figura 17. Organigrama a largo plazo	81
Figura 18. Diagrama de Gantt con actividades a realizar previo al lanzamiento	96

## Índice de Tablas

Tabla 1. Market share de Argentina de apps de wellness, discriminadas por vertical	9
Tabla 2. TAM de estudiantes, expresado en facturación anual	33
Tabla 3. SAM de estudiantes, expresado en facturación anual	34
Tabla 4. Indicadores clave de producto	44
Tabla 5. Indicadores clave de negocio	45
Tabla 6. Plan de medios a corto plazo	68
Tabla 7. Proyección de cantidad de estudiantes, cursos e instructores, anuales y mensuales, desglosado por mercado geográfico	83
Tabla 8. Proyección de ingresos anuales, desglosado por mercado geográfico	84
Tabla 9. Proyección de costos variables anuales en USD, desglosado por mercado	86
Tabla 10. Proyección anual de gastos operativos totales en USD	86
Tabla 11. Proyección anual de gastos de marketing en USD	87
Tabla 12. Proyección anual de gastos de softwares en USD	87
Tabla 13. Desglose de inversiones a realizar en el año 0, período previo al lanzamiento de la plataforma	88
Tabla 14. Estado de resultados en USD proyectado a 5 años	90
Tabla 15. Estimación del costo de capital	91
Tabla 16. Estimación anual de la variación del capital de trabajo	92
Tabla 17. Flujos de fondos proyectados en el año 0 y próximos 5 períodos de operación en USD	92
Tabla 18. Análisis financiero de Serenify para un período de 5 años	93
Tabla 19. Punto de equilibrio para los primeros 5 años de operación, expresado en cantidad de cursos de 30 estudiantes	93

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a Mauricio Poulsen por haber confiado en mí desde el primer momento y por enseñarme, a través del ejemplo, el valor de la perseverancia.

Quiero también agradecer a todos los profesores de la Universidad de San Andrés y Digital House. Ha sido realmente un privilegio cruzarme con grandes profesionales y personas. Además, me gustaría agradecer especialmente a Matías, mi mentor, por su apoyo y orientación a lo largo de este año.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a mi familia por su apoyo incondicional. Los que una vez fueron mis compañeros de Negocios Digitales, son ahora colegas y amigos. Gracias por ser mi cable a tierra durante todos estos años.



Universidad de  
**San Andrés**

# Capítulo 1 - Introducción

## 1.1 Evaluación de la oportunidad

El bienestar, o bien conocido como wellness, es un concepto ambiguo. Según Global Wellness Institute (2014), el bienestar se define como “la **búsqueda activa** de actividades, opciones y estilos de vida que conducen a un estado de salud **integral**.” La salud es un “estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (Organización Mundial de la Salud, 1946).

La definición del bienestar deja claro que no es un estado estático o pasivo, sino más bien una búsqueda activa de un estado óptimo de salud holístico. Esto implica que abarca múltiples dimensiones interdependientes: física, intelectual, emocional, social, espiritual, profesional, económica y medioambiental (ver Figura 1).

**Figura 1**

*Las ocho dimensiones del bienestar*



*Fuente: elaboración propia en base a modelo propuesto por Be Well (National Library of Medicine, 2017)*

La médica estadounidense Debbie Stoewen, en su artículo *Dimensions of wellness: Change your habits, change your life* (2017), establece que no es necesario que estas ocho dimensiones estén equilibradas por igual. Por lo contrario, uno debería esforzarse por alcanzar una "armonía personal" que resulte más auténtica en cuanto a las propias prioridades, enfoques y aspiraciones, incluida la propia visión de lo que significa vivir plenamente.

El sector de la salud y bienestar está experimentando un rápido crecimiento y se proyecta que continúe expandiéndose en los próximos años. Se estima que para el año 2030 este mercado alcance los 7.657 billones de dólares, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5,5% durante el período de 2021 a 2030 (Precedence Research, 2022).

Más específicamente, se espera que el mercado argentino de *Digital Fitness & Well-Being Apps*<sup>1</sup> alcance los 368 millones de dólares para el 2027 con una tasa de crecimiento del 10,26% durante el período de 2023 a 2027 (Statista, 2022).

¿A qué se debe este crecimiento exponencial? Según el estudio de Precedence Research (2022), algunos de los factores que impulsan el crecimiento de la industria de la salud y bienestar son:

- La creciente prevalencia de enfermedades físicas y mentales, así como crónicas. Éstas pueden surgir por estilos de vida sedentarios y horarios acelerados.
- Mayor conciencia de la alimentación y productos naturales. Esto se intensificó en 2015 tras el anuncio del World Health Organization (WHO) acerca de que el consumo de la carne procesada es cancerígeno.
- El uso de dispositivos digitales, como pulseras y trackers fitness.
- La popularidad del turismo wellness<sup>2</sup>.

Las regiones que lideran la industria global son Norteamérica y Asia Pacífico, siendo este último quien tiene el mercado en mayor crecimiento (Precedence Research, 2022). Esto puede deberse a las tradiciones que se han transmitido

---

<sup>1</sup> El sector de *Digital Fitness & Well-Being Apps* incluye aplicaciones de fitness, nutrición y dieta, y de meditación y mindfulness.

<sup>2</sup> Global Wellness Institute (GWI) define al turismo del bienestar como un viaje asociado a la búsqueda del mantenimiento o la mejora del bienestar personal.



durante siglos, sumado a la presencia de una enorme población. Algunas de las prácticas más antiguas de Asia son: la meditación, el yoga, la acupuntura, la fitoterapia y la masoterapia.

En comparación con otras regiones, el mercado del wellness en Latinoamérica continúa en *early stage*. Según un informe de investigación publicado por el GWI en febrero del 2022, la economía del bienestar en América Latina y el Caribe se estimó en 235.400 millones de dólares para el 2020. Su lento crecimiento puede deberse a la volatilidad del mercado y las crisis económicas.

En agosto del 2020, la consultora McKinsey realizó la encuesta "*Future of Wellness*" a 7.500 consumidores de los siguientes seis países: Brasil, China, Alemania, Japón, Reino Unido y Estados Unidos.

El 79% de los encuestados afirmó creer que el bienestar es importante, y el 42% lo considera una prioridad absoluta. Dentro del mercado del wellness, un ~70% de los gastos actuales de los consumidores de todo el mundo se destinan a los productos; mientras que el restante 30% a los servicios. Entre ellos se encuentran los entrenadores, nutricionistas, psicólogos y coaches.

De la misma manera, la mayoría de los consumidores coincidieron en que aumentarían sus gastos en productos y servicios de este rubro en los próximos años. Algunas de las categorías mencionadas fueron: potenciadores de memoria, suplementos de belleza, productos antivejez, procedimientos cosméticos no invasivos, nutrición y ofertas de mindfulness.

En Argentina, las apps más populares del *Digital Fitness & Well-Being Apps* están relacionadas a la meditación, siguiendo las de fitness y por último nutrición. Aquellas que lideran la industria son indicadas en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Market share de Argentina de apps de wellness, discriminadas por vertical*

<b>App</b>	<b>Market Share</b>	<b>Tipo</b>
Calm <sup>3</sup>	26%	Meditación
Strava <sup>4</sup>	14%	Fitness
Meditopia <sup>5</sup>	11%	Meditación
FitCoach <sup>6</sup>	9%	Fitness
Muscle Booster Workout Planner <sup>7</sup>	5%	Fitness

*Fuente: elaboración propia en base a reporte de Statista (Statista, 2022)*

Dicho esto, no hay dudas de que las personas están cada día más conscientes de la importancia del cuidado físico, mental y emocional. Ante la agitada vida moderna, se buscan alternativas para reducir el estrés, prevenir enfermedades y alcanzar un mayor bienestar. La generación Z desempeña un papel sumamente importante en la apertura del diálogo sobre la salud mental y pidiendo ayuda cuando los necesitan (EY, 2022). Sin embargo, el alcance masivo de información gratuita y no regulada a través de medios digitales podría ser un problema.

Las redes sociales facilitan a influencers y expertos a compartir sus conocimientos y hábitos saludables a un público más amplio, y crear comunidades con objetivos de salud similares. Sin embargo, las redes sociales son también criticadas por proveer normas y estándares perjudiciales para la salud y por difundir información errónea.

Un estudio realizado en Reino Unido (2019) por la Asociación Europea para el estudio de la obesidad reveló que tan sólo 1 de cada 9 influencers de la salud compartía consejos basados en evidencia a sus seguidores para la pérdida de peso.

<sup>3</sup> [Calm](#): meditaciones para mejorar la calidad de vida y sueño.

<sup>4</sup> [Strava](#): comunidad para corredores, ciclistas y senderistas.

<sup>5</sup> [Meditopia](#): meditaciones para mejorar la calidad de sueño.

<sup>6</sup> [FitCoach](#): entrenamientos en casa.

<sup>7</sup> [Muscle Booster](#): planes de entrenamiento personalizados.

Cuando una tendencia se convierte en viral, las afirmaciones sobre los beneficios de un alimento o producto pierden contexto. Tomemos como ejemplo el jugo de apio. El mayor influencer de este jugo es Anthony William, o mejor conocido como Medical Medium. No tiene entrenamiento médico y afirma que obtiene su información médica de "un espíritu".

Si tan solo *googleamos* "Beneficios del jugo de apio" podemos encontrar algunos beneficios, como: reducir la inflamación, regular los microbios del intestino, eliminar toxinas de la sangre, y hasta curar enfermedades crónicas. Sin embargo, no hay evidencia científica que avale esto. Luke Laffin, co-director de Blood Pressure Disorders en Cleveland Clinic, afirma que "tomar extractos de plantas ofrece poco o ningún beneficio y a veces puede ser perjudicial". Dicho esto, estas tendencias pueden traer consecuencias no deseadas al estar basadas en suposiciones erróneas.

La actual cultura del bienestar, centrada en la perfección, puede generar obsesiones por estar "cada vez más sanos" (The Guardian, 2022). Paradójicamente, este esfuerzo por autosuperarse es hasta perjudicial para la salud. Las exigencias concebidas por las falsas "vidas perfectas" y los exhaustivos intentos por conseguir los cuerpos hegemónicos difundidos en las redes sociales no hacen más que intensificar estereotipos nocivos para el bienestar. Pueden llevar a centrarse más en la apariencia que en la salud integral, lo que puede incitar a tener trastornos alimenticios y aumentar los niveles de ansiedad y depresión, sobre todo cuando las personas se comparan con otras.

De acuerdo a la información provista por la Asociación de Lucha contra la Bulimia y la Anorexia (ALUBA), entre un 10 y un 15% de la población argentina tiene algún trastorno alimentario. De la misma manera, en Argentina, 1 de cada 3 personas presenta un problema de salud mental a partir de los 20 años.

La toma de las decisiones adecuadas para la salud y el bienestar puede ser un verdadero desafío. El comportamiento humano está influido por muchos factores, siendo los **hábitos** uno de los más relevantes. La presencia de referentes expertos en los temas juega un papel fundamental a la hora de adquirir nuevos hábitos.

Hoy en día existe un gran número de expertos con valiosos conocimientos para compartir, pero que no son instructores convencionales.

Un ejemplo es la Dra. Melisa Pereyra ([@gineconline](#) en Instagram), quien se viralizó en las redes por un posteo sobre embarazos no planificados y abortos clandestinos. Esta médica ginecológica recibida en la Universidad de Buenos Aires (UBA) atiende en su consultorio y crea contenido confiable y basado en evidencia para sus 862 mil seguidores.

Otro ejemplo es el Dr. Ugarte, nutricionista de la UBA, especializado en obesidad y diabetes. No sólo atiende a pacientes por privado, sino que además maneja su blog y crea contenido para sus 105 mil seguidores en Instagram ([@doctor\\_ugarte](#)) y otros 33 mil en Tik Tok ([@doctorugarte](#)).

Como ellos existen muchos más profesionales, pero que no tienen una comunidad por detrás o están respaldados por universidades de prestigio. Monetizar su experiencia y conocimientos es una tarea compleja.

El armado de un curso conlleva tiempo, y justamente a los expertos éste no les sobra. Uno de los relevamientos realizados fue cómo se desarrolla una materia Digital House. Como se muestra en el [Anexo 1](#), se realizan muchas tareas previas y posteriores al dictado de un curso.

Si bien en el capítulo 2 del presente trabajo se realiza un análisis profundo del sector, comentaremos aspectos clave de la industria del e-learning para validar la oportunidad de negocio.

El e-learning se refiere al aprendizaje que se lleva a cabo con medios electrónicos a través de Internet. Esta modalidad es sumamente escalable, lo que permite a los educadores llegar a muchos estudiantes al mismo tiempo. Se prevé que la industria mundial del e-learning supere los 848.120 millones de dólares en 2030 con una tasa de crecimiento anual del 17,54% durante el período de 2022 a 2030 (Facts & Factors, 2021). La pandemia del COVID-19 impulsó la educación en línea, y ese cambio parece haber llegado para quedarse.

En la era de la información, abunda la oferta de contenidos educativos. Si buscamos en Google, existen decenas de opciones de cursos en línea de salud y bienestar, desde niveles introductorios hasta avanzados, sincrónicos y asincrónicos, tanto a nivel local como internacional. Sin embargo, las bajas tasas de finalización y la mala experiencia de los estudiantes no garantizan que los cursos online sean eficientes o de valor.

En la última década, los cursos on-demand popularizados por plataformas como Coursera, edX y Udemy permitieron a creadores de contenido y profesores ganar dinero impartiendo cursos online pregrabados. Estas clases ofrecen a los estudiantes acceso a la información de expertos de todo el mundo a precios accesibles. Estos cursos son conocidos como MOOCs, el acrónimo en inglés de Massive Online Open Courses.

Si bien los cursos online masivos y abiertos (MOOCs) impulsaron la democratización de la educación y el conocimiento a un precio económico, estos reportan altas tasas de deserción por parte de los estudiantes.

Un estudio realizado por Hanan Khalil y Martin Ebner titulado *"MOOCs completion rates and possible methods to improve retention: A literature review"* (2014) examinó las causas del abandono de los MOOCs. Los autores se refirieron a un estudio de Jordan (2013), una estudiante de PhD en la Open University del Reino Unido, que examinó 50 MOOCs con 50.000 inscripciones e informó una tasa de abandono del curso de más del 90%. Algunas de las razones identificadas son: la falta de tiempo, la falta de motivación de los alumnos, la sensación de aislamiento y falta de interactividad, y la insuficiencia de conocimientos y habilidades.

Los motivos de la alta tasa de deserción de los cursos asincrónicos fueron validados por una encuesta realizada por cuenta propia a más de 100 personas. Las observaciones se detallan en el capítulo 2.2 de Investigación de mercado. Entre las justificaciones más frecuentes se encuentran: la pérdida de interacción social y la falta de motivación.

En resumen, podemos concluir que los principales desafíos del aprendizaje del bienestar son la gran cantidad de información disponible y la desinformación, y la falta de motivación para finalizar los cursos y mantener hábitos a largo plazo.

No cabe la menor duda de la importancia de una herramienta que promueva información sobre la salud y el bienestar a través de un enfoque fiable y personalizado. Este punto es lo que diferenciará a Serenify como producto, y que, además, buscará generar una mayor concientización del cuidado integral de nuestro bienestar.

## 1.2 Negocio propuesto

Serenify es una plataforma SaaS (Software as a Service) que conecta a personas con los mejores expertos del wellness, mientras que ayuda a estos últimos a generar ingresos sostenibles en el tiempo y gestionar su comunidad.

Por un lado, cuenta con un *marketplace*<sup>8</sup> que permite a los individuos encontrar contenido y cursos online sincrónicos dictados por líderes de la industria del bienestar. Por otro lado, cuenta con una *community platform* donde los instructores podrán construir su comunidad a través de la creación de contenido interactivo. Se les facilita la construcción, administración y gestión de sus cursos para que puedan enfocarse únicamente en compartir sus conocimientos.

A diferencia de un LMS<sup>9</sup> (Learning Management System), las *community platforms* se enfocan en fomentar la interacción y la colaboración entre los miembros de una comunidad en línea. Además, el aprendizaje en este tipo de plataformas se basa en la participación activa y el intercambio de conocimientos entre los miembros de la comunidad.

Los cursos son dictados por expertos del bienestar de América Latina que tengan interés en monetizar su experiencia y conocimientos. Estos ofrecen herramientas y prácticas accesibles para el aprendizaje basado en evidencia. Algunas de las

---

<sup>8</sup> Un *marketplace*, a diferencia del *e-commerce*, permite que varios *sellers* ofrezcan sus productos a través del mismo canal de ventas.

<sup>9</sup> Los LMS permiten crear, implementar, distribuir y gestionar diversas actividades educativas virtuales (Moodle, 2022). Generalmente, proporcionan una forma de crear y entregar contenido de forma estructurada, monitorear la participación de los estudiantes y evaluar su desempeño. También puede facilitar funciones interactivas, como videollamadas y foros de discusión; pero la interacción social no es el enfoque principal.

temáticas a abordar son: nutrición y alimentación, fitness, meditación y mindfulness, coaching, sueño, salud mental, entre otros.

No cabe duda que el modelo tradicional de enseñanza y aprendizaje, donde el instructor tiene un papel central en la transmisión de conocimientos y los estudiantes son receptores pasivos de información, es anticuado para las generaciones contemporáneas y futuras. Es por eso que la construcción de los cursos de Serenify se enfocan en tres tendencias de la educación del futuro: aprendizaje basado en cohortes, foco en el instructor, y personalización (Exploding Topics, 2023).

### ***Aprendizaje basado en cohortes***

El modelo de aprendizaje basado en cohortes es un método educativo en el que un grupo de estudiantes progresa en conjunto. Se utiliza una combinación de aprendizaje asincrónico y sincrónico, y fechas de inicio y finalización específicas para aumentar la responsabilidad. A diferencia de los cursos asincrónicos, la tasa de finalización supera el 90% debido a que se trata de un entorno que fomenta el compromiso (Khalil & Ebner, 2014).

Los cursos basados en cohortes están dirigidos a estudiantes dispuestos a pagar una prima por la calidad percibida, gozar de una atención personalizada, y el intercambio de experiencias con el instructor y los pares (Forte Labs, 2022). Para personalizar la experiencia del aprendizaje, los estudiantes deben participar activamente en el proceso, integrar preguntas de alto nivel e incluir discusiones y reflexiones.

Los cursos tienen una duración de dos a cuatro semanas máximo, con encuentros interactivos de aproximadamente una a dos horas. Los instructores son quienes definen la temática del curso y preparan las actividades, siempre contando con el apoyo de los recursos de Serenify.

Como los cursos tienen un cupo límite establecido por el instructor, los estudiantes deben responder un formulario de aplicación para ser seleccionados. El experto es quien elige a sus estudiantes basándose en las respuestas y pensando que perfil es el más acorde para el curso. En este caso, tienen un cupo de 30 estudiantes aproximadamente.

Los cursos basados en cohortes suelen complementarse con material asincrónico, como lecturas, vídeos cortos pregrabados, e-books, recetas, y otros recursos que los estudiantes pueden seguir a su propio ritmo. De esta forma, los estudiantes pueden colaborar en tiempo real durante las sesiones en vivo, mientras que tienen la oportunidad de acceder cuantas veces quieran. Algunos ejemplos de contenido asincrónico son:

1. **Recetas *plant-based*:** breve descripción del plato, con el listado de ingredientes, y el paso a paso en formato escrito y video pregrabado. Según HealthFocus International (2019), uno de cada tres latinoamericanos elige regularmente alimentos y bebidas de origen vegetal. Por ejemplo, un 72% de argentinos consume comidas sin carne una vez por semana.
2. **Yoga y stretching:** videos pregrabados cortos -10 a 60 minutos- para todos los niveles, y con foco en el estiramiento y relajación del cuerpo. Ambos tipos de prácticas se enfocan en la flexibilidad, uno de los componentes más importantes del ejercicio para garantizar la movilidad a medida que envejecemos. Además, el yoga tiene una amplia gama de beneficios para la salud física y mental.
3. **Mindfulness:** meditaciones guiadas y ejercicios de respiración para diferentes estados de ánimo y momentos del día. Tienen una duración de 5 a 40 minutos de duración. El mindfulness es una técnica de meditación que tiene dos partes fundamentales: atención y aceptación. Además de ser eficaz para la reducción del estrés, la ansiedad y la depresión, puede también disminuir el dolor y la fatiga en personas con dolores crónicos (Davis, M. C., Zautra, A. J., Wolf, L. D., Tennen, H., & Yeung, E. W. ; 2015).

### ***Foco en el instructor***

MasterClass es una EdTech que, en lugar de contratar a instructores convencionales, como profesores universitarios, sus cursos los imparten profesionales del sector, siendo en general, famosos. El enfoque poco tradicional



les ha brindado grandes frutos. En 2021, recaudaron 225 millones de dólares en Series F, liderada por Fidelity Management and Research Company.

Para garantizar la calidad de los cursos, Serenify se encarga de la curaduría de instructores. Es importante estar alineado con prácticas confiables basadas en evidencia para poder diferenciarnos de la competencia y del contenido de los medios digitales. Por lo tanto, los expertos envían su currículum y son seleccionados en una última instancia por un equipo especializado.

Para que los estudiantes se sientan atraídos a tomar un curso, y perciban la calidad de la marca, haremos una selección de los mejores expertos de la industria para que sean instructores.

La propuesta de Wes Kao, co-fundadora de altMBA y Maven, se basa en que los instructores enfoquen su enseñanza desde una perspectiva única, denominada "*spiky point of view*". Según esta idea, cada instructor debe tener una creencia distintiva o punto de vista que lo diferencie de los demás. Es precisamente en esta característica donde radica la verdadera ventaja en comparación con otras plataformas que se centran únicamente en la currícula.

Se busca que los expertos dediquen tiempo al *course market fit*, es decir, en la temática, alcance y audiencia. Es por eso que Serenify colabora junto a ellos para la construcción del diseño de la experiencia educativa. Asimismo, disponen de herramientas y recursos, como templates, guías, cursos para instructores, entre otros.

### **Personalización**

Es importante también destacar la importancia de la personalización en materia de salud y bienestar. El estilo de vida que uno busca es un camino personal. Lo que funciona para una persona puede no funcionar para otra. Para eso, se deben tener en cuenta varios factores como la edad, el género, estilo de vida actual, estado general de salud, objetivos y preferencias de cada persona.

El reporte "*Next in Personalization 2021*" de McKinsey reveló que un 72% de los consumidores encuestados espera que las empresas a las que compran les reconozcan como individuos y conozcan sus intereses, y un 76% se siente

frustrado cuando no es así. Cuando se les pide que definan la personalización, los consumidores la asocian con experiencias positivas en las que se les hace sentir especiales.

McLaughlin, profesora del departamento de Educación de RMIT University, en el artículo *The future of learning and teaching: Big changes ahead for education* (2021), compara al sector educativo con la medicina, argumentando que, si “cada paciente tiene planes de tratamiento individualizados”, entonces con “la educación no debería ser distinto”.

La educación actual requiere que los estudiantes estén más involucrados en su proceso de aprendizaje, siendo los instructores sus facilitadores. En un mundo con una desbordante cantidad de información, para ayudar a los estudiantes a elegir el mejor curso, es fundamental el uso de inteligencia artificial.

La personalización mediante inteligencia artificial aprovecha la capacidad del aprendizaje automático para absorber grandes cantidades de datos, analizarlos y producir insights. Utilizando esta información, los algoritmos pueden establecer patrones, y hacer predicciones sobre las preferencias e intereses de los usuarios. Es así como Serenify podrá personalizar el contenido y hacer recomendaciones para satisfacer las necesidades únicas de cada uno de sus clientes.

A largo plazo se buscará fomentar la retención de la comunidad con *gamification*. Esto consiste en aplicar características propias de este universo a diversos productos y servicios digitales (Edison, 2023). En nuestro caso, utilizaremos un sistema de puntos. Mientras más compras realice el usuario, más sube de nivel; y mientras más alto sea el nivel, más beneficios obtiene. Entre ellos, podemos encontrar productos y experiencias relacionadas al wellness. Para lograrlo, nos asociaremos con diferentes empresas con experiencia en el rubro.

Por último, la integración vía API con otras aplicaciones de salud y bienestar, y el desarrollo de un diario de seguimiento donde el estudiante pueda registrar su progreso, permitirá una mayor personalización en su experiencia y camino al bienestar. Esta información, junto a la información del historial de compras y el resultado de las encuestas, se irá almacenando en la nube para utilizarlo en sugerencias acorde a los propios intereses del estudiante.

## Funcionalidades

Durante el primer año se llevará a cabo el mínimo producto viable (MVP). Esta es la versión más sencilla del producto, cuyas funcionalidades deben ser las mínimas viables pero fundamentales para identificar si el rumbo tomado fue el correcto.

Para priorizar las funcionalidades del MVP, hemos utilizado la técnica de priorización MoSCoW (ver Figura 1); cuyo acrónimo representa cuatro categorías de iniciativas. Estas son:

1. *Must-have*. Son funcionalidades obligatorias para el funcionamiento del producto.
2. *Should-have*. Son esenciales para el producto, pero no son vitales. Es decir, si se omiten, el producto sigue funcionando.
3. *Could-have*. No son necesarias para la función principal del producto.
4. *Won't-have*. Son funcionalidades que probablemente no se lleven a cabo.

### Figura 2

#### Priorización de funcionalidades a corto plazo con MoSCoW

<b>MUST</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Catálogo de cursos</li><li>• Formulario de aplicación de estudiantes y confirmación de inscripción</li><li>• Solicitud y confirmación de enrolamiento para instructor</li><li>• Aula virtual (web)</li></ul>
<b>SHOULD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos para gestionar los cursos</li><li>• Pago en línea</li><li>• Soporte</li><li>• Certificaciones</li></ul>
<b>COULD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algoritmo para ayudar a los estudiantes a elegir el mejor curso en base a sus objetivos</li><li>• <i>Dashboard</i> para instructores</li><li>• Cursos para instructores</li><li>• Eventos (dentro de la plataforma)</li><li>• Mensajes (dentro de la plataforma)</li></ul>
<b>WON'T</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suscripciones mensuales/anuales (con acceso a información, charlas, eventos presenciales)</li><li>• Oferta de productos de la industria del <i>wellness</i></li><li>• Viajes de bienestar</li><li>• Cursos para aprender habilidades no relacionadas al <i>wellness</i></li></ul>

Fuente: elaboración propia

Las funcionalidades que abordaremos a corto plazo son:

<b>Para estudiantes</b>	<b>Para instructores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Blog con contenido gratuito</li><li>• Catálogo de cursos basados en cohortes</li><li>• Formulario de aplicación a cursos</li><li>• Confirmación de inscripción a cursos</li><li>• Pago en línea</li><li>• Plataforma educativa para tomar el curso</li><li>• Soporte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitud de enrolamiento como instructor</li><li>• Confirmación de enrolamiento</li><li>• Tutoriales y recursos para construir cursos basados en cohortes</li><li>• Plataforma para gestionar el espacio virtual y estudiantes</li><li>• Soporte</li></ul>

## Capítulo 2 - Análisis del sector e investigación de mercado

### 2.1 Análisis del sector

#### 2.1.1 PESTEL

##### **Políticos**

Los factores políticos son aquellos vinculados a la estabilidad y las políticas desarrolladas en torno al ambiente empresarial. En la Argentina, si bien el sistema democrático es estable, los cambios de gobierno no siempre implican una continuidad en los planes y políticas económicas.

El ministro de economía, Sergio Massa, en el marco de su defensa del proyecto de Presupuesto 2023, había anunciado que para febrero del 2023 Argentina licita el 5G. Esto produciría un cambio sustancial en como las personas estarán interconectadas porque multiplicaría la capacidad de los caminos de la información. Serenify, al ser una empresa puramente digital, se vería afectada por esta situación.

Sin embargo, a julio del 2023, nada ha ocurrido. La Casa Rosada sostiene que “la licitación de la frecuencia 5G se realizará”, pero no precisa cuándo (iProfesional, 2023).

No hay que olvidar que en Argentina hay elecciones presidenciales en el 2023, y que un cambio de partido político puede traer consigo incertidumbre en el panorama político y económico.

### ***Económicos***

La inestabilidad económica genera que las empresas deban cambiar constantemente sus objetivos y estrategias para poder sobrevivir. No les permite proyectar ni estimar con certeza. El gobierno impulsa e implementa las decisiones en torno a la fiscalización y en el caso de nuestro país, controles y restricciones en el tipo de cambio. A partir de una política monetaria, el estado controla la inflación, el desempleo y la pobreza.

La inestabilidad del tipo de cambio y la creciente proyección inflacionaria no permiten planificar a largo plazo y aleja a las inversiones. Esto afecta a Serenify en relación a la contratación de servicios del exterior como el almacenamiento en la nube, software para soporte, entre otros.

### ***Sociales***

Si bien existe la tendencia creciente de la industria del e-learning a nivel global, el nivel y/o forma de “consumir” aprendizaje online puede cambiar en el tiempo. La interacción social de la presencialidad puede tener un mayor peso con los años, quitándole valor a la modalidad online.

Tal como detallamos en el capítulo 1 del presente trabajo, el mundo del wellness y el interés por el cuidado holístico de la salud es cada día más popular. Esto puede generar una mayor demanda para los cursos online que se enfoquen en el aprendizaje de estas temáticas.

Otra cuestión a considerar es el éxodo de los profesionales argentinos por falta de reconocimiento económico. La Dirección Nacional de Migraciones y la ONU confirmaron que 57.737 argentinos se fueron del país durante septiembre de 2020 y junio de 2021. Según un informe de la consultora Voices! (2023), un 54%

de argentinos proyecta irse del país, convirtiéndolo así en el quinto país con mayor cantidad de población con deseo de emigrar, justo por debajo de Siria, con un 64%. La razón principal es la “percepción de estancamiento”. Serenify podría colaborar en la calidad de vida de los argentinos con experiencia ofreciéndoles un camino para generar ingresos extra.

### ***Tecnológicos***

La tecnología y su avance son un factor clave en cualquier empresa de cualquier industria, ya que puede brindar una ventaja competitiva sobre el resto.

Es importante en nuestro negocio esta vertical porque el modelo se centra en la comunicación en tiempo real entre instructores y estudiantes. En este caso, hay que tener en cuenta la calidad tecnológica de los instructores que brindan el curso. Estamos tomando como supuesto que tendrán acceso a computadoras y a una buena conectividad.

Asimismo, el algoritmo de la plataforma para brindar una experiencia educativa lo más personalizada posible será uno de los diferenciales con la competencia. Basándose en los cursos que el estudiante asistió previamente y otros datos provistos por el usuario, el algoritmo le recomendará otros de potencial interés.

Los algoritmos de recomendación dependen de los datos para su funcionamiento. Algunos de los que se pueden utilizar incluyen datos de navegación, el establecimiento de metas, interacciones, reseñas y comentarios. Si estos están incompletos o sesgados, las recomendaciones pueden ser inexactas o incluso perjudiciales. Es por eso que debemos tener en cuenta su calidad.

### ***Éticos***

El sesgo algorítmico es uno de los principales desafíos para las empresas que producen soluciones de Inteligencia Artificial. Éste aprende de los datos e información que se le proporcionan. Por lo tanto, habrá que enfocarse en que los algoritmos a desarrollar a largo plazo para una mejor experiencia de la plataforma no desarrollen un sesgo discriminatorio.

## **Legales**

Según el artículo 3 de la Ley 25.326 de Datos Personales, un dato personal es “información de cualquier tipo referida a personas físicas o de existencia ideal determinadas o determinables”. En Argentina, todas las bases de datos, con los datos personales de los usuarios, deben inscribirse ante la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (DNPDP).

La inclusión de los Términos y Condiciones en nuestro sitio web es fundamental ya que es el acuerdo entre el propietario del sitio web (Serenify) y sus usuarios. Allí se detallan las políticas de privacidad, que es un documento legal que plantea como una organización retiene, procesa o maneja datos del usuario y cliente. De esta forma, se le brinda la posibilidad al propietario del sitio de protegerse de una posible exposición legal. Debemos indicar la fecha de vigencia de los Términos y actualizar cada vez que haya un cambio importante.

Por otro lado, dentro de nuestra industria, no es una cuestión legal proveer certificados y/o títulos a sus alumnos una vez terminados sus programas educativos. Estos brindan valor y credibilidad al curso. Otras plataformas de la industria pasaron por lo mismo en el pasado y lo han podido resolver fácilmente.

### **Conclusiones de Oportunidades y Amenazas del macroentorno**

En conclusión, podemos afirmar que una de las principales amenazas de Serenify es la inestabilidad política y económica de Argentina. La incertidumbre dificulta la planificación a largo plazo e impulsa la emigración de profesionales. Sin embargo, el impacto de esta amenaza puede mitigarse.

Al ser una empresa puramente digital, la escalabilidad a otros países es más sencilla. Es también importante hacer foco en el cumplimiento de las normas de protección de datos, y en que los algoritmos de recomendación de cursos no desarrollen sesgos discriminatorios.

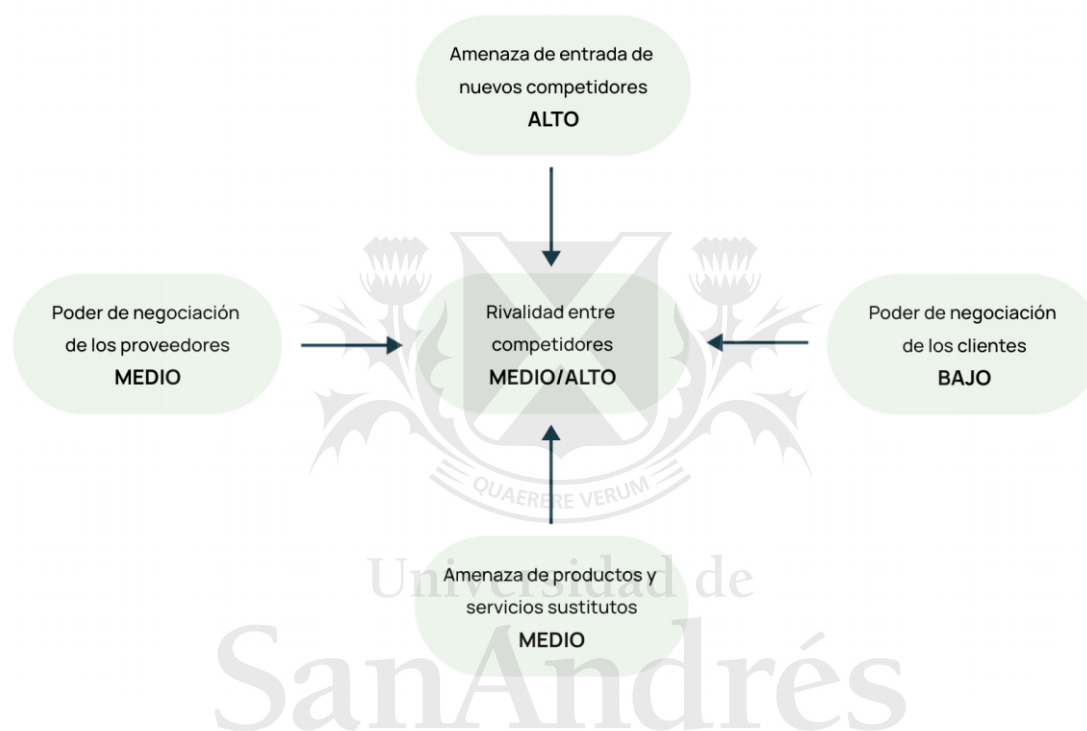
De todas formas, hay que seguir de cerca las tendencias sociales. Si bien hay un aumento notable por el cuidado holístico de la salud, puede que el consumo de aprendizaje a través de una modalidad online pierda valor en el tiempo.

### 2.1.2 Cinco Fuerzas de Porter

Para el análisis del microentorno utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1991; Hill y Jones, 1996). Se detallará el grado de intensidad de cada una de las fuerzas para comprender la situación competitiva de la industria del e-learning, específicamente en la industria del wellness (ver Figura 3).

**Figura 3**

*Modelo de 5 fuerzas de Porter*



*Fuente: elaboración propia en base a Porter (1991)*

#### ***Poder de negociación de los clientes: BAJO***

Para comenzar, encontramos que el poder de negociación de los clientes es bajo. Existe una gran cantidad de compradores ya que apuntamos a un mercado de individuos interesados en su salud y bienestar. Es por eso que su poder se ve diluido. Estimamos que son medianamente sensibles a los precios, por lo que la rentabilidad de la empresa puede verse afectada en caso de una suba de precios.

Los costos de transferencia a otras plataformas o tipo de actividades es baja. Un individuo puede tomar un curso o realizar un programa de yoga en dos plataformas a la vez, mientras que asiste tres veces por semana al gimnasio con



su personal trainer. Esto se debe a que pueden mantener su perfil en más de una plataforma y por la ausencia de un compromiso a largo plazo por la corta duración de los cursos. Sin embargo, esto no significa que una opción reemplace a otra.

***Poder de negociación de los proveedores: MEDIO***

Serenify es sumamente dependiente de los profesionales expertos. Además, el instructor que dicta el curso puede influir en la decisión de los clientes de comprar un curso, o no. La contribución a la calidad del servicio aumenta el poder de negociación de los instructores.

Si bien existe una gran cantidad de expertos del wellness, los mejores de la región son un número limitado (aunque eso no significa un porcentaje pequeño). En caso de que un instructor no continúe en Serenify, éste es sustituible por otro profesional y el costo de cambiarlo tampoco es alto.

La posibilidad de que los instructores puedan comenzar su propio curso o programa online, con todo lo que eso implica, aumenta su poder de negociación. Además, para ellos, el costo de cambiar de plataforma es bajo.

***Amenaza de entrada de nuevos competidores: ALTO***

No existen altas barreras para el ingreso de nuevos competidores en relación a los costos, inversión y aspectos legales. Además, la democratización de la educación en línea permite que esta sea accesible y económica.

Tampoco requiere de economías de escala ni de altos costos hundidos. A su vez, salir del mercado no requiere de despidos masivos ni desprenderse de grandes activos. Dicho esto, tanto las barreras de entrada como las de salida son bajas.

***Amenaza de productos y servicios sustitutos: MEDIO***

Es probable que el Machine Learning y el Deep Learning, gracias al uso de datos, ahorren tiempo en la búsqueda de información y ofrezcan respuestas de forma rápida y sencilla, en cualquier momento y lugar. Consecuentemente, en caso de querer aprender recetas de un tipo de dieta determinado, resultará más sencillo

buscarla a través de estos chats inteligentes (que tomando un curso con un profesional). Sin embargo, no debemos olvidar lo perjudicial que puede ser tomar decisiones en base al output de estos chats. Marcos Galperin, CEO y fundador de Mercado Libre, criticó en las redes sociales a OpenAI<sup>10</sup> citando lo siguiente:

*“Según ChatGPT 4, trabajé en Boston Consulting Group, fui director de Aerolíneas Argentinas y Globant es una empresa de tecnología Brasileña... Cuando le comenté que estos eran todo errores, dijo que fui director del Banco Comafi (también equivocado). El problema es que excepto la gente que me conoce muy bien, muy pocos sabrían reconocer los errores de lo correcto en lo que dijo de mí. Cuando le consultamos por temas que no somos expertos y que son importantes, como temas de salud, estas alucinaciones pueden ser muy peligrosas.” (Galperin, 2023)*

Específicamente, en el vertical fitness, los productos sustitutos que pueden disminuir el uso de los cursos online son los deportes y entrenamientos por cuenta propia. Asimismo, las consultas con profesionales de forma particular pueden ser otro producto que sustituya a los cursos. Por ejemplo, los psicólogos y nutricionistas.

Considerando los productos y servicios sustitutos actuales, se concluye que la amenaza es medio.

### **Rivalidad entre competidores: MEDIO/ALTO**

Si bien el mercado de las apps digitales del bienestar ya está bastante desarrollado en Latinoamérica, la **combinación del e-learning y wellness** no. Se trata de una industria compuesta por creadores de contenido que comparten sus conocimientos a través de sus blogs o redes sociales, y plataformas internacionales que ofrecen cursos asincrónicos, tales como edX y Coursera. En este último caso, si bien el alcance, la modalidad y la duración son diferentes a lo que proponemos, están respaldadas por organizaciones de prestigio.

---

<sup>10</sup> ChatGPT es un modelo de lenguaje artificial desarrollado por OpenAI, basado en la arquitectura GPT (Generative Pre-trained Transformer)

La competencia directa son los cursos ofrecidos por los mismos expertos. Sin embargo, como planeamos atraer a estos profesionales a nuestra plataforma al ofrecerles recursos pedagógicos para la creación de sus cursos, la gestión administrativa y marketing de sus servicios por un pequeño porcentaje, la rivalidad en la industria disminuye.

Debido al auge de la relación trabajo-vida, las grandes multinacionales suelen contratar programas de bienestar. Estos buscan generar condiciones de trabajo que mejoren la salud física, mental y emocional de los empleados y, por ende, aumentar la productividad y retener al mejor talento humano.

Un ejemplo es Grupo Wellness Latina, empresa dedicada a brindar recursos basados en evidencia que promueven el bienestar de las organizaciones, empleados y familias. Ofrecen varios talleres presenciales y online de bienestar y mindfulness, así como también servicios de asesoramiento confidencial a los empleados y sus familias. Su segmento son empresas privadas.

Este tipo de compañías pueden ser un competidor directo de Serenify ya que su cartera de productos es más amplia, y los individuos pueden adquirir cursos de allí.

A continuación, se analizan algunas plataformas que se enfocan en ofrecer cursos y programas en línea de salud y bienestar de América Latina.

Vivir Agradecidos es una comunidad que ofrece cursos, charlas y talleres, presenciales y en línea, en pos de promover el cultivo de la gratitud. Los cursos y demás son creados, gestionados y dictados por distintos expertos, y estos se visualizan en el *marketplace* de la plataforma.

Otro competidor a tener en cuenta es Klouser. Esta plataforma ofrece a instructores del wellness una infraestructura para desarrollar sus talleres, espacios virtuales y gestionar sus comunidades. Incluye la posibilidad de hacer pagos online; pero no cuenta con el *marketplace* de los espacios virtuales. Les cobran a los instructores una comisión del 10% de sus ingresos.

## **Conclusiones de Oportunidades y Amenazas del microentorno**

En síntesis, Serenify se encuentra frente a una industria competitiva, pero sin jugadores dominantes. Las bajas barreras de ingreso y salida habilita la existencia de una gran cantidad de competidores directos e indirectos. Ninguno de ellos tiene un gran *market share* ya que cada uno focaliza en su propia vertical y especialidad. Asimismo, no siempre la compra de un servicio sustituye a otra; un mismo usuario puede tener su perfil en más de una plataforma.

Las bajas barreras de salida para los instructores y estudiantes dificultan su retención. Es por eso que es importante tener una propuesta de valor clara y diferenciada para ambos segmentos.

### **2.1.3 FODA**

Siguiendo los lineamientos de Dvoskin (2004), se desarrolla el análisis FODA de Serenify, lo que permite relacionar los atributos internos de la empresa con las oportunidades y las amenazas del ambiente.

#### **Fortalezas**

- **Solución integral** para que instructores puedan construir, gestionar y vender sus cursos basados en cohortes.
- Los instructores obtendrán los **recursos y las herramientas** necesarias para que la preparación y el dictado del curso sea lo más sencillo posible. De esta manera, los expertos podrán enfocarse sólo en compartir sus conocimientos.
- La **corta duración** de los cursos sincrónicos genera que los estudiantes no tengan que comprometerse por largos meses, incrementando la tasa de finalización de los cursos.
- La temática consta de **habilidades prácticas y conceptos aplicables** sobre salud y bienestar.
- Acceso a **diferentes pilares del bienestar** (como nutrición, fitness, meditación, entre otros) **en un solo lugar**.
- Los estudiantes tendrán **acceso directo al top 1%** de los mejores expertos de la industria del wellness.
- **Experiencia personalizada** gracias a los algoritmos de recomendación.

### **Debilidades**

- **Dependencia de expertos;** preferentemente de los mejores profesionales de la industria.
- La **dificultad de migrar a un modelo de suscripción**, que permite una proyección de ingresos sencilla y estable. Esto sucede porque los instructores tienen la libertad de determinar el precio de sus cursos.

### **Oportunidades**

- Tendencia de **crecimiento en industrias del e-learning y wellness.**
- **Mayor concientización** del cuidado físico, mental y emocional.
- Al tratarse de un SaaS (Software as a Service), la **escalabilidad** es más sencilla y menos costosa.
- **Ausencia de barreras geográficas**, por lo que expandirse es más fácil.

### **Amenazas**

- **Competencia agresiva** en la industria por la gran y variada cantidad de jugadores existentes en el mercado.
- Las **barreras de ingreso** para los instructores son bajas.
- Las **barreras de salida** de los clientes son bajas. Para ambos usuarios es muy sencillo irse con la competencia debido a los costos nulos de cambiar de plataforma.
- El **contexto macroeconómico** de los países latinoamericanos, especialmente de Argentina, no es el mejor para proyectar a futuro. Puede haber una alta sensibilidad a los precios de los cursos ya que no son servicios de primera necesidad.

#### **2.1.4 Sintetizando el análisis estratégico**

En términos de Porter (1991), la estrategia de posicionamiento es la alta segmentación. Consta en enfocarse en un segmento de mercado muy específico, las personas interesadas en el mundo del bienestar, y satisfacer sus necesidades de forma superior a la competencia. Esto se puede observar en los actuales potenciales competidores, quienes buscan satisfacer a una de las dos puntas: instructores o estudiantes.

Uno de los potenciales riesgos a considerar de esta estrategia es que los competidores encuentren submercados dentro del segmento objetivo, y así, quitarnos el posicionamiento. Un ejemplo podría ser un *marketplace* de cursos basados en cohortes específico de nutrición.

Para evitar esto, debe haber un *trade-off* entre precios competitivos y la exclusividad percibida por el cliente. Al enfocarnos en un nicho, debemos ofrecer contenido de alta calidad, generar comunidad y tener un sobresaliente servicio al cliente.

## 2.2 Investigación de mercado

La investigación de mercado incluye la recolección y análisis de la información del mercado y los clientes, para así poder predecir un futuro comportamiento (Sultan, 1991).

Para comprender en mayor profundidad la industria del wellness y del e-learning, hemos realizado un análisis con fuentes de información secundarias. Entre ellas podemos encontrar artículos, páginas web, documentos, entre otros. Esto fue utilizado principalmente para el desarrollo del capítulo 1 del presente trabajo.

Para comprender a nuestros segmentos, utilizamos fuentes de información primaria, realizando investigaciones exploratorias cualitativas y cuantitativas.

Por un lado, para identificar las necesidades y los *pains* de los expertos del wellness, hemos realizado cuatro entrevistas. Éstas se dieron de forma semiestructurada, basadas en una guía de preguntas inicial, y en el transcurso de la conversación, surgieron nuevas. Estas entrevistas fueron:

- Entrevista a Yael Kritzer, nutricionista especializada en alimentación consciente y nutrición holística. Realiza cursos y programas en línea, promocionandolos a través de las redes sociales (ver [Anexo 2](#)).
- Entrevista a la psicóloga Felisa Fernández Madero. Brinda talleres presenciales con el objetivo de vivir más conscientes del momento presente, utilizando prácticas como la meditación y fitoterapia (ver [Anexo 3](#)).

- Entrevista a Florencia Orsetti, estudiante de nutrición en la Universidad de Buenos Aires. Comparte recetas vegetarianas en las redes sociales (ver [Anexo 4](#)).
- Entrevista a la ingeniera en sistemas Marina Torres. Además de su profesión, es astróloga y coach espiritual (ver [Anexo 5](#)).

Por otro lado, el 3 de octubre del 2022 se lanzó una encuesta con el fin de entender la percepción y experiencia de los estudiantes sobre el aprendizaje en línea. Esta alcanzó a 109 personas y duró 10 días abierta. Para ver los resultados, ver [Anexo 6](#).

De las 109 respuestas, un 40,4% calificó con un 3 sobre 5 su experiencia con un curso online, y 27,5% con un 4. Entre las justificaciones más frecuentes se encuentran (en orden de relevancia):

1. Pérdida interacción social
2. Falta de motivación
3. Contenido pobre/básico
4. Poco aplicable/práctico

Los resultados obtenidos en las encuestas nos muestran que el 95% de los encuestados eligen un curso en base a su contenido. A su vez, otro gran porcentaje le encuentra mucho valor al instructor e institución que dicta el curso, y a la posibilidad de obtener un certificado. Este último caso puede aplicar a cursos en línea con objetivos de *upskilling*<sup>11</sup> y *reskilling*<sup>12</sup>.

Hemos aprendido que cada vertical tiene su comunidad. Hay una gran necesidad de sentirse acompañado y aconsejarse. El experto suele tener un rol de moderador, donde comparte información desde su propia curaduría. Este elige un tema y comparte contenido, y las personas comentan acerca de su propia experiencia en relación a la temática.

Entonces, habiendo realizado las diferentes entrevistas y obtenido conclusiones de las encuestas, sumado a investigaciones observacionales basadas en el

<sup>11</sup> *Upskilling* implica el aprendizaje de nuevas competencias para optimizar su desempeño dentro de un mismo puesto o perfil.

<sup>12</sup> *Reskilling* es la adquisición de nuevas competencias para poder pivotar de un puesto a otro.

análisis de los comentarios de potenciales usuarios en las redes sociales, podemos identificar a nuestro target.

### 2.2.1 Características del público objetivo, preferencias y necesidades

Por un lado, el público objetivo de los **estudiantes** está conformado por personas que buscan obtener herramientas prácticas para mejorar su bienestar. Tienen un notable interés por las áreas de alimentación, el fitness y la meditación. Están interesados en adoptar un estilo de vida más activo y saludable. Suelen trabajar a tiempo completo, lo que dificulta su asistencia a clases presenciales.

Está dispuesta a adquirir conocimientos en línea, y cuenta con los medios necesarios -como una computadora y conexión a Internet- para acceder con facilidad a la plataforma.

**Figura 4**

*User persona de usuario Estudiante*



*Fuente: elaboración propia*

Por otra parte, el público objetivo de los **instructores** está compuesto por expertos con una trayectoria significativa en el campo de su especialidad. Estos deben estar dispuestos a dedicar una parte de su tiempo semanal para compartir su experiencia con otras personas. Nos centraremos particularmente en aquellos



especialistas con escasa o nula experiencia en la elaboración de cursos y talleres, pero que, aun así, posean conocimientos valiosos para transmitir.

**Figura 5**

*User persona de usuario Instructor*



Fuente: elaboración propia

### 2.2.2 Estimación de la demanda

El modelo TAM/SAM/SOM es una herramienta que nos permite comprender el tamaño de mercado y realizar la proyección de ingresos del capítulo 8.1 del presente trabajo.

El TAM (Total Addressable Market) es “la demanda total de un producto o servicio que se calcula en ingresos anuales” (Corporate Finance Institute, 2023). Nuestro mercado total serían aquellas personas de Latinoamérica de habla hispana con acceso a Internet, y que estén interesadas en mejorar su salud y bienestar.

Se tomó el reporte “Número de usuarios de internet por país en América Latina en enero de 2023”, provisto por Statista. Si además tomamos en cuenta la encuesta de “*Future of Wellness*” de McKinsey mencionada en el capítulo 1.1, el 79% de los encuestados afirmó creer que el bienestar es importante.

Tomando como supuesto que un curso tiene un precio promedio de 250 USD, y Serenify se queda con una comisión del 10%<sup>13</sup>, entonces nuestro TAM es **5.607.222.500 USD**.

**Tabla 2**

*TAM de estudiantes, expresado en facturación anual*

<b>TAM</b>	
	<b>2023</b>
Población latinoamericana de habla hispana con acceso a Internet	283.910.000
Interés en salud y bienestar (79%)	224.288.900
<b>Clientes activos</b>	<b>224.288.900</b>
<b>Ingresos Serenify</b>	<b>5.607.222.500 USD</b>

*Fuente: elaboración propia*

El SAM (Serviceable Addressable Market) es el volumen de mercado que Serenify puede servir con el modelo de negocio definido y recursos disponibles. Según el Global Wellness Institute (2020), los países líderes en la industria del wellness en América Latina y el Caribe en 2020 fueron: Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador y Panamá.

Nosotros nos concentraremos en la población de 20 a 35 años de habla hispana con acceso a Internet de los países de Argentina, Colombia, Chile, México y Uruguay, por cuestiones de cultura e idioma. Tomando como referencia el porcentaje de mercado de las Apps de seguimiento de wellness en Argentina (ver [Anexo 7](#)), definimos el *market share* de Serenify en cada región.

Para ver el SAM detallado por país al año 2023, ver [Anexo 8](#).

Siguiendo con los supuestos del precio de los cursos y el porcentaje de las comisiones mencionados anteriormente, el SAM es de **5.148.560 USD**. De esta forma, contaremos con **205.942 clientes activos** que adquieren un curso sincrónico por año. Este valor representa un 9% del TAM.

<sup>13</sup> Estos supuestos se detallan en mayor profundidad en el capítulo 8.1 del presente trabajo.

**Tabla 4***SAM de estudiantes, expresado en facturación anual*

<b>SAM</b>	
	<b>2023</b>
Población de 20 a 35 años	60.353.994
Con acceso a Internet	45.476.654
Interés en salud y bienestar (79%)	35.926.556
Market share (2,50%)	205.942
<b>Clientes activos</b>	<b>205.942</b>
<b>Ingresos Serenify</b>	<b>5.148.560 USD</b>

*Fuente: elaboración propia*

En Modelo de generación de ingresos, capítulo 8.1, se determina el SOM (Serviceable Obtainable Market). Representa la cuota de mercado que podremos obtener a corto plazo, basándonos en los límites prácticos de nuestro modelo de negocio.

## Capítulo 3 - Producto y Tecnología

### 3.1 Roadmap

El product roadmap es un plan estratégico accionable sobre la posible evolución del producto a lo largo del tiempo. Si bien definimos lo que creemos que sucederá en los próximos tres años, al tratarse de un producto joven en un mercado dinámico, debemos revisar el product roadmap mes a mes.

El product roadmap de Serenify está dividido en tres actividades clave:

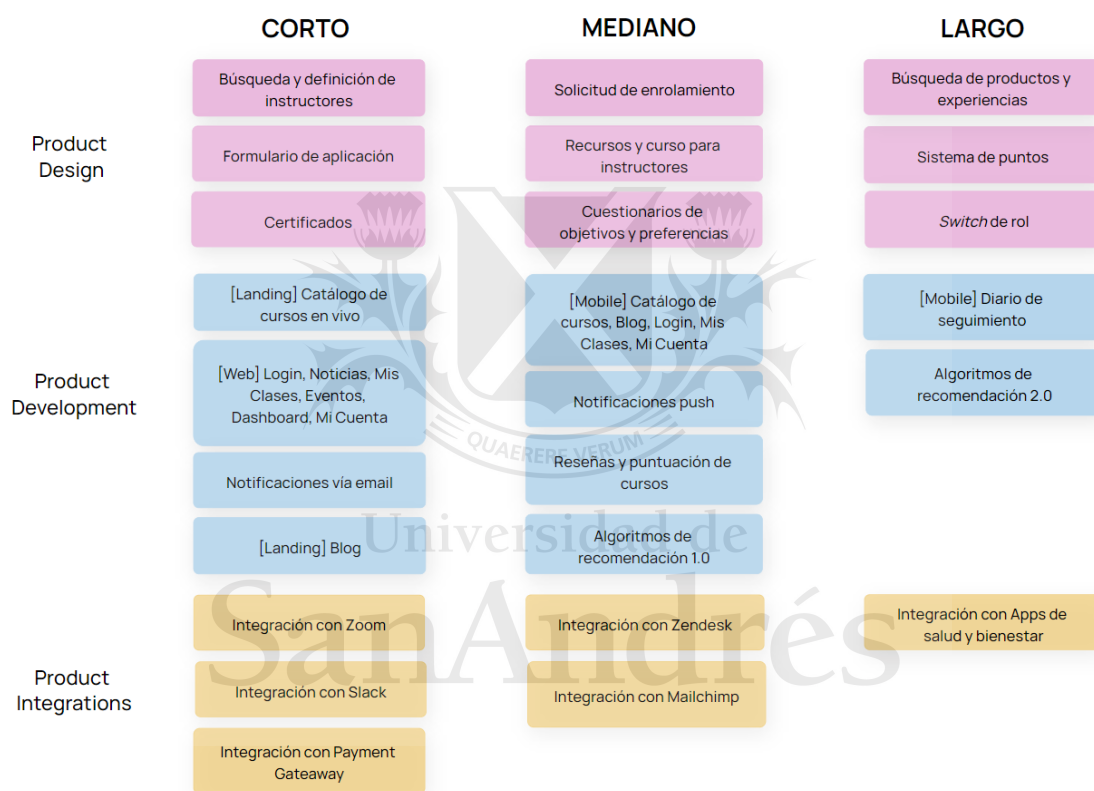
- **Product Design:** son todas aquellas actividades no digitales que influyen en la experiencia del producto final.
- **Product Development:** incluye todas las etapas que intervienen en la creación de un producto digital, desde el concepto hasta su desarrollo y lanzamiento al mercado.

- **Product Integrations:** nos integramos a otros productos digitales a través de APIs<sup>14</sup> para ahorrar costos y ofrecer una experiencia más completa y fluida.

Para priorizar las funcionalidades a trabajar a corto plazo hemos utilizado la técnica MoSCoW, desarrollada en profundidad en el capítulo 1.2. A continuación, se detalla el product roadmap de Serenify a corto, mediano y largo plazo.

**Figura 6**

*Roadmap de producto a corto, mediano y largo plazo*



*Fuente: elaboración propia*

El objetivo a **corto plazo** es validar el modelo de negocios. En esta primera etapa, Serenify se encarga del reclutamiento de los instructores. Se busca que sean expertos con una gran comunidad detrás para que sea más sencillo atraer estudiantes, e invitar a otros instructores a unirse a la plataforma. Además, sirve para definir una base de calidad esperada.

<sup>14</sup> Una API es un conjunto de definiciones y protocolos que se usan para diseñar e integrar el software de las aplicaciones.

Es necesario contar con un catálogo de cursos sincrónicos a los cuáles los estudiantes puedan postularse completando un formulario. Los aplicantes son notificados por correo electrónico si fueron aceptados o no. El proceso de selección de los participantes está a cargo de los instructores, quienes evalúan las aplicaciones recibidas. Posteriormente, los solicitantes serán notificados por correo electrónico acerca de si han sido aceptados o no para participar en el curso.

Asimismo, otorgaremos certificados con la firma del instructor cuando los estudiantes completen el curso. No es necesario que estén validados por entidades públicas o de prestigio ya que los cursos no están diseñados como programas de desarrollo profesional. Los certificados se otorgan como un reconocimiento del logro personal del estudiante al completar el curso y adquirir nuevos conocimientos en el área temática.

Para una primera instancia, se tomó la decisión de desarrollar una plataforma web en lugar de una aplicación móvil. Esta elección se basa en varias razones. En primer lugar, el desarrollo de la versión web tiene un menor costo y es más fácil de actualizar e iterar a medida que se realizan mejoras y se agregan nuevas funcionalidades. Además, las páginas web tienen un mayor *reach* en comparación con las aplicaciones móviles, lo que significa que podemos alcanzar una audiencia más amplia de estudiantes y potenciales usuarios.

La web cuenta con diferentes funcionalidades según el rol seleccionado:

<b>Estudiantes</b>	<b>Instructores</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Login</li><li>● Noticias</li><li>● Mis Clases</li><li>● Eventos</li><li>● Mi Cuenta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Login</li><li>● Noticias</li><li>● Mis Clases</li><li>● Eventos</li><li>● Dashboard</li><li>● Mi Cuenta</li></ul>

El Login incluye el registro e inicio de sesión de un usuario. Dentro de Noticias, tanto los instructores como los estudiantes, pueden visualizar todas las publicaciones realizadas en los cursos vinculados.

Por un lado, los instructores pueden crear y gestionar sus cursos dentro de Mis Clases. Por otro lado, dentro de Mis Clases, los estudiantes pueden ver todos los cursos a los que están vinculados.

En Calendario, los instructores pueden crear eventos y recordatorios para que los estudiantes no se pierdan las clases sincrónicas. Los estudiantes los visualizan desde el mismo módulo.

Los instructores pueden ver las estadísticas de su negocio y sus cursos. Por ejemplo, sus ingresos, cantidad de cursos lanzados, porcentaje de asistencia, entre otros. Finalmente, en Mi Cuenta, los usuarios pueden gestionar la información de su perfil.

Se realizarán las siguientes integraciones:

- Payment Gateway o pasarela de pagos: permite que los usuarios tengan una ampliación en las opciones de pago y mayor seguridad en las transacciones.
- Slack: para la comunicación interna del equipo de Serenify.
- Zoom: plataforma de reuniones virtuales. Son fundamentales para llevar a cabo los cursos basados en cohortes.

Se creará un blog con artículos gratuitos para mejorar la posición orgánica dentro de los motores de búsqueda y aumentar el tráfico del sitio web. Los artículos serán co-escritos con los mejores expertos de la industria del wellness.

El contenido gratuito permite atraer a nuevos usuarios, incrementar la retención y dar a conocer a aquellos instructores que no tienen una gran comunidad por detrás. Las temáticas abarcan: alimentación, fitness y meditación. Específicamente, son artículos de lectura simple co-escritos por el instructor referente y empleados de Serenify acerca de temas de interés. El formato blog puede incrementar tráfico al sitio web y mejorar el posicionamiento orgánico de los motores de búsqueda.

A **mediano plazo**, con la idea validada, buscaremos mejorar la calidad del producto y ampliar nuestro mercado.

Para asegurar que el contenido sea fiable e incrementar la percepción de calidad de Serenify, los expertos tendrán que enviar una solicitud de enrolamiento. Una vez aceptados como instructores, tendrán acceso a recursos y cursos para crear sus propios cursos basados en cohortes.

Al tener una considerable cantidad de cursos y estudiantes, se desarrollarán algoritmos de recomendación cuya fuente principal de información es el establecimiento de objetivos y preferencias previo a la creación de la cuenta del usuario. Además, los estudiantes podrán realizar reseñas y dar un puntaje a los cursos realizados. De esta manera, Serenify puede proporcionar una experiencia única y personalizada para cada usuario, promoviendo un camino hacia el bienestar holístico que se adapte de manera precisa a las necesidades y preferencias individuales.

Se desarrollará una App híbrida<sup>15</sup> con React Native. Con una única base de código, los desarrolladores podrán construir la aplicación Serenify para múltiples sistemas operativos (como iOS y Android), lo que reduce el tiempo y los costos de desarrollo. Además, se podrá mejorar la experiencia del usuario al incorporar funcionalidades de aplicaciones nativas, como la cámara y la galería de fotos.

La versión Mobile está pensada principalmente para estudiantes. Es por eso que cuenta con las funcionalidades de:

- Home: pantalla principal que los usuarios ven al abrir la app.
- Aprende: marketplace de cursos del bienestar y artículos gratuitos escritos por expertos del wellness, segmentados por categoría.
- Perfil: acceso al perfil del usuario y cursos que el usuario ha adquirido.

Por último, se sumarán las integraciones con MailChimp para el envío masivo de correos electrónicos, y Zendesk, para canalizar la atención al cliente.

---

<sup>15</sup> Una aplicación híbrida es una aplicación móvil que combina tecnologías web y nativas.

A **largo plazo** buscamos mejorar la retención significativamente. Para eso, nos enfocaremos en personalizar aún más la experiencia de usuario y sumar tácticas de *gamification*.

Por un lado, Serenify ofrecerá un diario de seguimiento para que los usuarios registren y monitoreen su progreso en diferentes áreas de bienestar, manteniéndolos motivados para cumplir con sus objetivos. Además, para brindar una experiencia más completa, el diario de seguimiento estará integrado con otras aplicaciones de salud y bienestar.

Por ejemplo, una integración con Calm le permitiría al usuario registrar su estado emocional diario y las estrategias utilizadas para manejar el estrés, y también recibir consejos personalizados para mantener una salud mental positiva.

Los algoritmos de recomendación de cursos se beneficiarán de la integración con el diario de seguimiento, y los datos recopilados de otras aplicaciones de salud y bienestar. Esto nos ayudará a proporcionar una experiencia altamente personalizada que fomente el progreso y el bienestar de nuestros usuarios de manera integral.

Por otro lado, se implementará un sistema de puntos. Éste sistema se centrará en recompensar a los usuarios por su activa participación en la plataforma de diversas maneras. A medida que los usuarios se involucren en diferentes actividades, como la compra de cursos, la realización de retos, y la interacción en nuestra comunidad, irán acumulando puntos.

Estos puntos serán una medida tangible de su compromiso y progreso en su camino de aprendizaje del bienestar. Cuanto más participen y se involucren, más puntos obtendrán, lo que les permitirá desbloquear recompensas y beneficios exclusivos dentro de la plataforma. Para eso, deberemos generar alianzas estratégicas con marcas reconocidas del mundo del bienestar.

Por último, agregaremos la funcionalidad de “*switch*” del rol. Es decir, un instructor puede cambiar a perfil de estudiante, y viceversa, sin la necesidad de cerrar sesión.

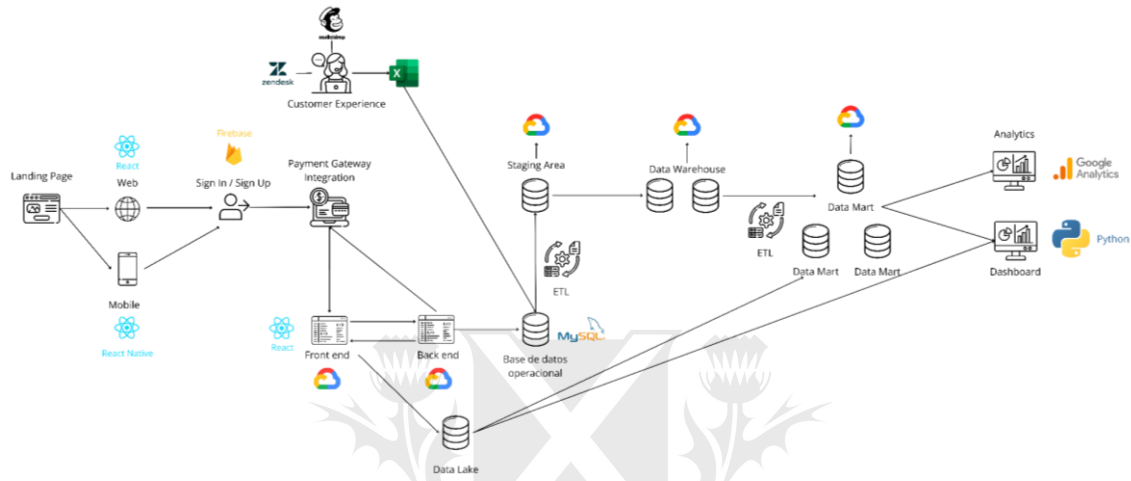


### 3.2 Mapa de arquitectura

En la siguiente figura, se visualiza el mapa de arquitectura de información a mediano plazo.

**Figura 7**

*Mapa de arquitectura de datos a mediano plazo*



*Fuente: elaboración propia*

### React & React Native

Se utilizará la librería de código abierto React principalmente por dos razones.

La primera es su velocidad de carga de las páginas y la sencillez del mantenimiento del código debido a que el DOM (Document Object Model) se puede generar de forma dinámica. Esto permite que, para visualizar los cambios de los datos, se renderice únicamente lo que se actualizó. Además, como el código está compuesto por componentes reutilizables, hace que la aplicación sea más escalable y que se facilite el mantenimiento.

La segunda razón es que React cuenta con React Native, que ofrece la posibilidad de crear aplicaciones móviles con el mismo código JavaScript de la aplicación web. Esto acelera y facilita la actualización de la plataforma. Al estar basado en el lenguaje de programación JavaScript, cuenta con una extensa comunidad que dispone de un gran número de librerías externas.

## **Firestore: Autenticación**

Firestore es una plataforma de Google que ofrece servicios para desarrollo de aplicaciones: base de datos, almacenamiento de archivos y autenticación.

Proporciona una base de datos en tiempo real, en formato NoSQL, en donde se almacenan en JSON. Los datos se mantienen actualizados, disponibles en tiempo real (aunque los usuarios no tengan conexión a Internet) y alojados en la nube.

Serenify utiliza la herramienta de autenticación de usuarios. Permite el registro propiamente dicho (mediante email y contraseña) como el acceso utilizando perfiles de otras plataformas externas como, por ejemplo, de Facebook, Google o Twitter.

Con la utilización de estas herramientas, podremos ofrecer un servicio de mayor calidad y mejor rendimiento.

## **Zendesk: Atención al cliente**

Zendesk es un software de servicio al cliente que canaliza múltiples modos de comunicación entre cliente y empresa a través de un sistema de ticketing. Esto incluye redes sociales (Facebook, Instagram o Youtube), plataformas de email marketing, llamadas telefónicas, conversaciones de chat y el Centro de Ayuda.

Esta plataforma automatiza procesos relacionados al soporte, facilita la omnicanalidad, ahorra tiempo y permite el trabajo en equipo. La omnicanalidad consiste en el uso simultáneo e interconectado de diferentes canales de comunicación con el cliente, cuyo objetivo es estandarizar la calidad del servicio al cliente y fidelizar a los usuarios (Zendesk, 2022). El Informe de Tendencias 2021 de Zendesk asegura que esta estrategia conlleva a tiempos de respuesta más rápidos y puntuaciones más altas de satisfacción del cliente.

## **Mailchimp: Marketing**

Mailchimp es una plataforma de automatización de marketing por correo electrónico. Permite compartir campañas de correo electrónico y publicitarias con clientes y otras partes interesadas.

## **Google Cloud Storage: Almacenamiento en la nube**

Google Cloud Storage es un servicio de almacenamiento en la nube para datos no estructurados de Google Cloud Platform. Se considera un Infraestructure as a Service (IaaS) ya que proporciona una infraestructura de almacenamiento en la nube: los servidores.

Según IBM<sup>16</sup>, algunos de los beneficios del Cloud Computing son:

- **Accesibilidad:** es posible acceder a los datos desde diferentes ubicaciones y dispositivos; la única condición es tener conexión a Internet.
- **Seguridad:** los fallos de hardware no provocan la pérdida de datos gracias a las copias de seguridad en red. Para mantener los datos seguros, existen opciones avanzadas, como el cifrado de datos y la autenticación de usuarios.
- **Costos:** se utilizan recursos remotos, lo que ahorra a las organizaciones el costo de servidores. Además, sólo se pagan por los recursos que se utilizan.
- **Escalabilidad:** la infraestructura en la nube se adapta a la demanda para soportar cargas de trabajo fluctuantes.

## **MySQL & Google Cloud SQL: Almacenamiento de datos**

MySQL es un sistema de gestión de bases de datos. Trabaja con bases de datos relacionales, es decir, utiliza tablas que se interconectan entre sí para almacenar la información y organizarla correctamente. Desde la versión 8 de MySQL podemos guardar, modificar y eliminar datos en formato JSON, combinando los sistemas SQL y NoSQL (por ejemplo, la información almacenada en Firebase).

Para poder almacenar bases de datos MySQL en Google Cloud Storage, debemos utilizar Google Cloud SQL, un servicio de bases de datos en la nube que permite crear, configurar y administrar instancias de bases de datos MySQL. Además, este servicio de Google ofrece opciones de copias de seguridad y recuperación de información ante desastres para garantizar la disponibilidad y la durabilidad de los datos.

---

<sup>16</sup> International Business Machines Corporation (IBM) es una compañía de tecnología

Es importante tener en cuenta el replicamiento de las bases de datos, es decir, la copia exacta de la base en otra ubicación, ya que brinda una mayor disponibilidad de los servidores por si éstas fallan o la información se pierde.

### **Google Analytics: Analítica de datos**

Google Analytics es una herramienta de análisis y seguimiento de sitios web. Permite la medición de impacto de nuestro sitio web y el comportamiento de los usuarios. Se integra con otros sistemas de Google, como Ads.

Utilizamos esta herramienta para poder realizar un seguimiento de todas las interacciones realizadas en las páginas, con un alto nivel de detalle. De esta manera, podremos mejorar el recorrido de los usuarios en nuestro sitio.

### **Python**

Python es un lenguaje de programación que permite la creación de algoritmos predictivos; lo que servirá para la funcionalidad de recomendaciones personalizadas. Este sistema es un algoritmo que utiliza información sobre las preferencias de los usuarios para hacer recomendaciones de contenido o productos que puedan ser de su interés.

Gracias a su gran variedad de bibliotecas y la comunidad activa de desarrolladores, la creación de modelos predictivos es mucho más sencilla. Por ejemplo, se podría utilizar una biblioteca como Pandas<sup>17</sup> para procesar los datos de cursos, y los datos de preferencias del usuario, y luego utilizar un modelo de aprendizaje automático para hacer recomendaciones de cursos basadas en las preferencias del usuario.

Asimismo, ofrece herramientas de visualización de datos. Esto puede ayudar a los desarrolladores a entender mejor los patrones y tendencias en los datos de preferencias del usuario.

---

<sup>17</sup> Pandas es una herramienta de análisis y manipulación de datos de código abierto rápida, flexible y fácil de usar, construida sobre el lenguaje de programación Python.

### 3.3 Indicadores clave

#### Métricas de Producto

Las métricas de producto son datos cuantificables para rastrear y analizar la evolución de un producto, en este caso, de la plataforma de cursos del wellness.

**Tabla 4**

*Indicadores clave de producto*

<b>Métrica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cálculo</b>
Asistencia online promedio	Indicador clave para justificar el valor de los cursos basados en cohortes. Muestra el porcentaje de asistencia de cada estudiante	# asistencias por estudiante / # días que duró el curso
Tasa de abandono	Indicador clave para justificar el valor de los cursos basados en cohortes. Refleja el porcentaje de estudiantes que abandonan el curso al que se inscribieron	# estudiantes que abandonan el curso / # estudiantes inscriptos al curso
Tasa de repetición de compra (RPR <sup>18</sup> )	Porcentaje de estudiantes que vuelven a comprar un curso. Se calcula por mes. Indicador de la fidelidad de los clientes	# estudiantes que vuelven a comprar un curso / # total de estudiantes
Tasa de repetición de lanzamiento	Porcentaje de instructores que vuelven a lanzar un curso. Se calcula por mes. Indicador de la fidelidad de los usuarios	# instructores que vuelven a lanzar un curso / # total de instructores
Número de cupos vendidos por curso	Cantidad de cupos vendidos por curso. Junto a información complementaria, permite analizar si el curso necesita ajustes	# cupos vendidos por curso
CSAT	Indicador cualitativo que permite medir el nivel de satisfacción del cliente; en este caso, de los estudiantes. Las calificaciones van del 1 al 5.	# de estudiantes que respondieron 4 y 5 (es decir, satisfechos y muy satisfechos) / # total de encuestas

*Fuente: elaboración propia*

<sup>18</sup> RPR es el acrónimo de Repeat Purchase Ratio (RPR).

Otras métricas interesantes para tener en cuenta son:

- Calidad de instructores: calificaciones y reseñas de los instructores por parte de los estudiantes, pueden ayudar a medir la calidad de los cursos ofrecidos y de los instructores que los dictan.
- *User engagement* por categoría: interacciones (compra de cursos y lectura de artículos), discriminados por categoría.
- *User engagement* por usuario: número de cursos realizados por usuario.

## Métricas de Negocio

Las métricas de negocio son datos cuantificables que se utilizan para monitorear y mejorar procesos, así como para evaluar el desempeño en la búsqueda de alcanzar metas y objetivos.

**Tabla 5**

*Indicadores clave de negocio*

Métrica	Descripción	Cálculo
Cursos lanzados	Cantidad de cursos sincrónicos (únicos) lanzados en la plataforma	# cursos lanzados
Cupos vendidos por curso	Cantidad de cupos vendidos por curso sincrónicos	# cursos vendidos
Total de estudiantes	Número de estudiantes (únicos) registrados en la plataforma. Sirve de input para métricas de producto	# usuarios rol estudiante
Total de instructores	Número de instructores (únicos) registrados en la plataforma. Sirve de input para métricas de producto	# usuarios rol instructor
<i>Revenue Growth Rate</i>	Ingresos por cupo de curso vendido y su evolución mensual	$[(\$) \text{ Ingresos mes 2} - (\$) \text{ Ingresos mes 1}] / (\$) \text{ Ingresos mes 1}$

*Fuente: elaboración propia*

Otras métricas interesantes para tener en cuenta son:

- Costos operativos: representan los costos en los que incurre para gestionar y mantener toda la empresa, no sólo los servicios de software que ofrece.

- Earnings Before Interest, Tax, Depreciations and Amortizations (EBITDA): los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Es la capacidad de generar dinero con el giro principal del negocio, por las actividades ordinarias.
- Margen de resultado neto (%): Resultado neto / Ingresos

### 3.4 User Experience & User Interface

El diseño de UX/UI<sup>19</sup> consiste en planificar y optimizar tanto la interfaz (la parte visual) como la experiencia (la parte emocional) de un producto o servicio. Serenify sigue la metodología de Human-Centered Design (IDEO, 2009), que consiste en el desarrollo y diseño de soluciones enfocadas en las personas para responder a sus necesidades reales. Esto implica observar, conocer sus motivaciones y detectar sus dolores analizando su contexto para poder construir herramientas y productos que sean fáciles de entender y de usar.

#### 3.4.1 Manual de marca

Un manual de marca es un documento donde se compilan un conjunto de reglas o pautas visuales para una marca. Es importante que Serenify cuente con él para definir la estrategia comunicativa y brindar una identidad visual.

#### Logo e isotipo

El logo está realizado con la tipografía Manrope, en estilo ExtraLight. El ícono de piedras apiladas es un símbolo visual conocido en el mundo del wellness que comunica una gama de significados relacionados con la salud, el equilibrio, la naturaleza, la espiritualidad y la tranquilidad. Por ejemplo, en el feng shui<sup>20</sup>, las piedras son una representación de la energía de la tierra, y se cree que al apilarlas pueden ayudar a equilibrar la energía en un espacio. A su vez, al contar con trazos sin terminaciones, da una sensación de infinitud, lo que se alinea con una de nuestras metas: el aprendizaje constante, un ciclo que no tiene fin.

<sup>19</sup> UX son las siglas en inglés de “experiencia de usuario”, y UI de “interfaz de usuario”.

<sup>20</sup> El feng shui, una disciplina originaria de China que significa "viento y agua" en chino, busca armonizar el entorno con el fin de promover el bienestar personal y la armonía del individuo.

## Logo



## Isotipo

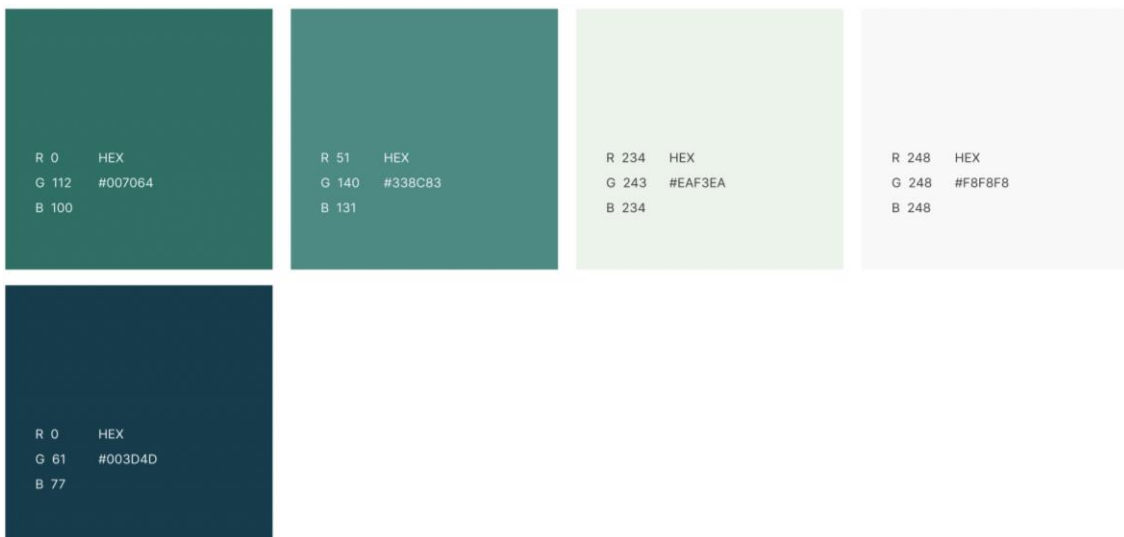


## Colores de marca

El color verde se asocia con la armonía, la vida y la naturaleza. Según un reporte de American Psychological Association (2001), el verde puede afectar positivamente al pensamiento y la salud física, así como aliviar el estrés y ayudar a sanar. Otros de sus significados positivos son crecimiento, fertilidad y generosidad. Es muy adecuado para marcas de salud y bienestar.

Para hacer contraste, se utilizarán otras tonalidades de verde, más claros y más oscuros. Utilizaremos un color verde oscuro azulado para destacar botones.

Nuestra paleta de colores es la siguiente:





## Tipografía

El logo fue diseñado con la tipografía Manrope, en estilo ExtraLight. Se utiliza también para textos complementarios dentro de la plataforma. Es una fuente moderna con un diseño sencillo y terminaciones redondeadas, y de muy fácil lectura. Manrope es una tipografía Sans-Serif y está disponible en Google Fonts.

La tipografía a utilizar en los titulares y botones es DM Sans en estilo SemiBold o Bold. Esta fuente Sans-Serif tiene un diseño geométrico de bajo contraste y está disponible en Google Fonts.

Ambas tipografías son ideales para los diseños de interfaz de usuario ya que son versátiles y se leen correctamente en textos de cualquier dimensión.

Bold 96pt

DM Sans 123456

Medium 76pt

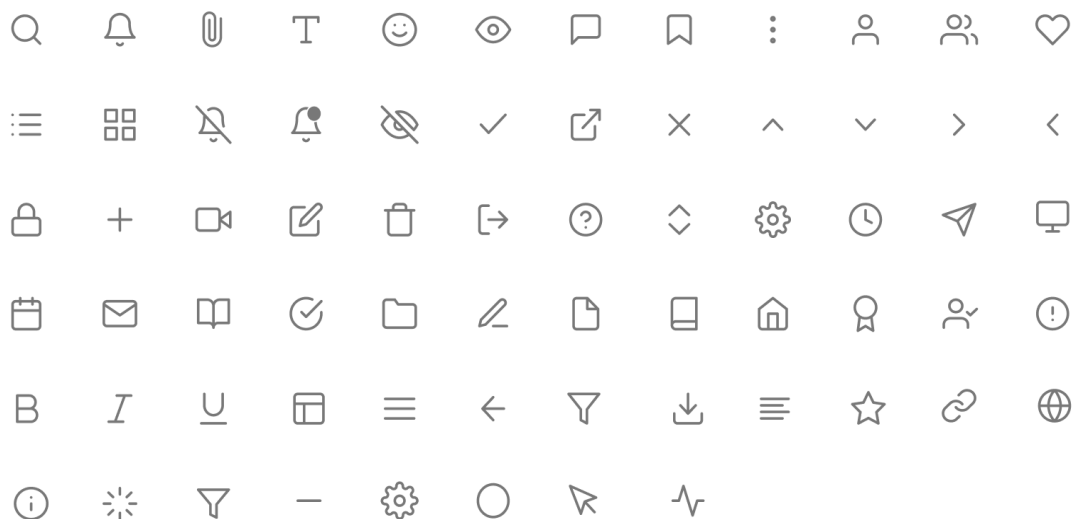
Manrope 123456

Light 76pt

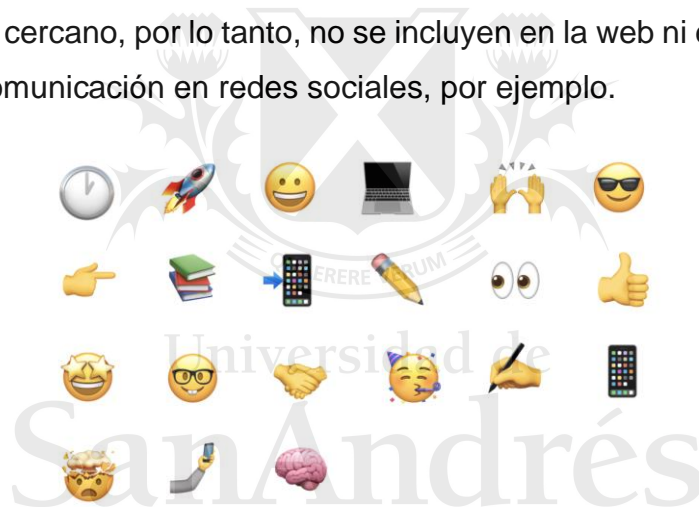
Manrope 123456

## Elementos visuales: iconos y emojis

Los íconos que se utilizan son lineales y fáciles de entender. Pueden ser usados en cualquiera de los tonos de gris (HEX #787878) o verde oscuro (HEX #003D4D), asegurando siempre buen contraste. La presencia de íconos permite que los usuarios interactúen con la plataforma de una manera cómoda, segura y fluida.



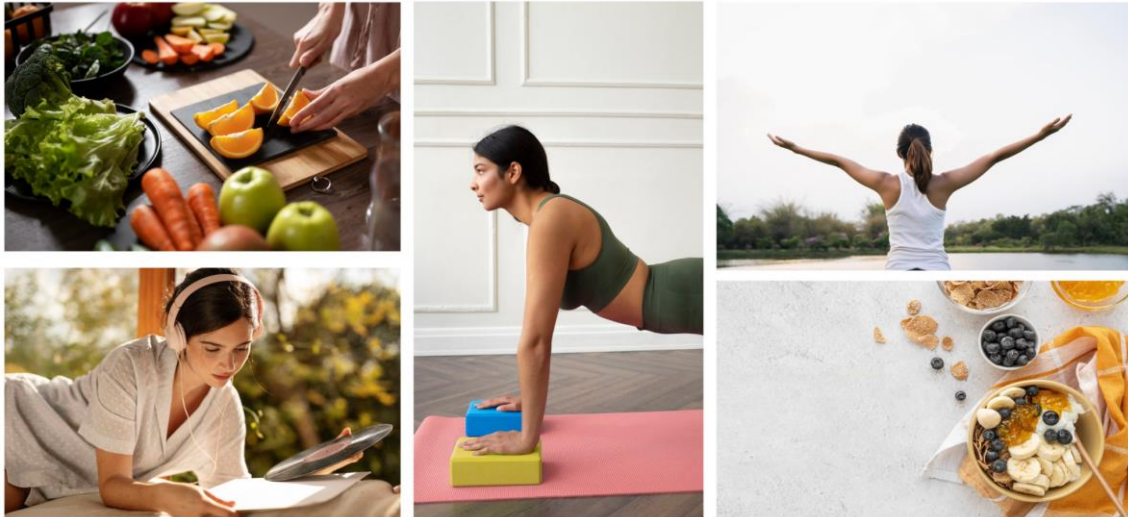
Se utilizan los emojis principalmente para el área de Customer Experience o cuando se quiere reforzar alguna emoción o acción en un texto. Le dan un toque más informal y cercano, por lo tanto, no se incluyen en la web ni en los anuncios; pero sí para comunicación en redes sociales, por ejemplo.



## Fotografías

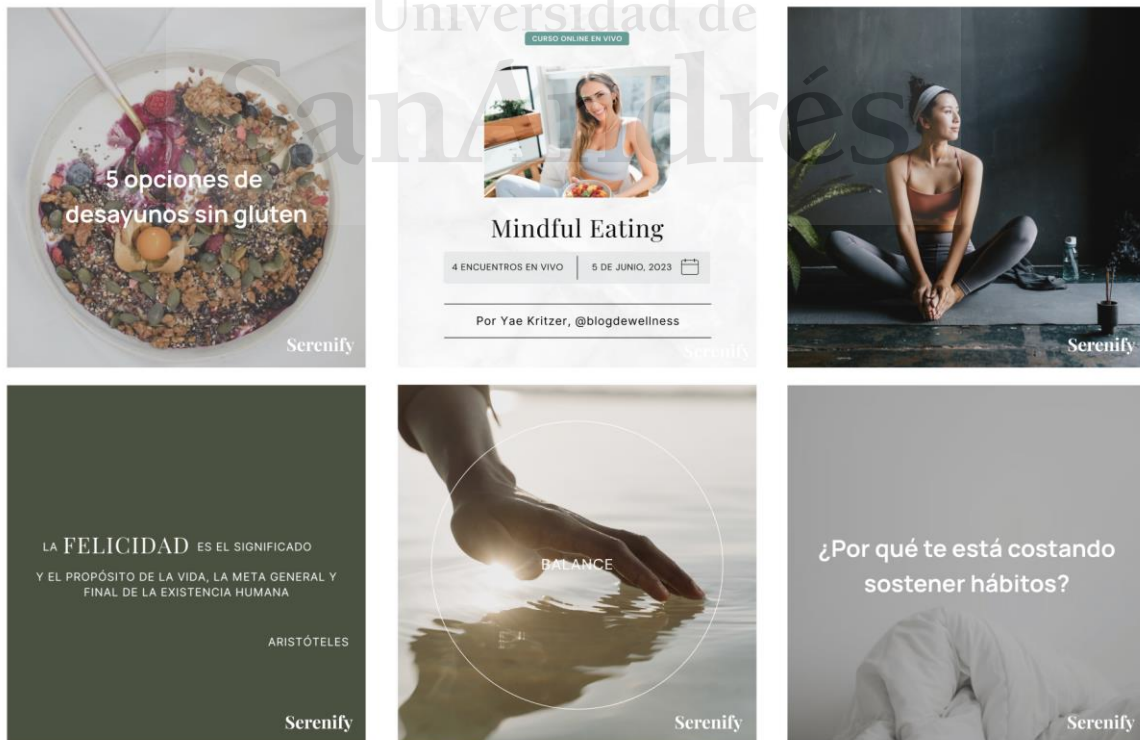
Para las piezas de comunicación y visuales, queremos promover la sensación de cercanía, fresca y movimiento. Las fotografías que se utilizan son de bancos de imágenes<sup>21</sup>, dentro de las temáticas alimentación saludable, yoga, movimiento, bienestar.

<sup>21</sup> Los bancos de imágenes utilizados son: [Freepik](#) y [Unsplash](#).



## Voz y tono

La voz de la marca es la personalidad de Serenify. Nuestra voz es sincera y profesional. El tono cambia de acuerdo al contexto y las emociones que queremos transmitir. Buscamos que nuestros mensajes sean informativos y claros, apasionados y cercanos; sobre todo para el marketing de redes sociales y con influencers. Por ejemplo, nuestro *feed* de Instagram debería verse de la siguiente forma:



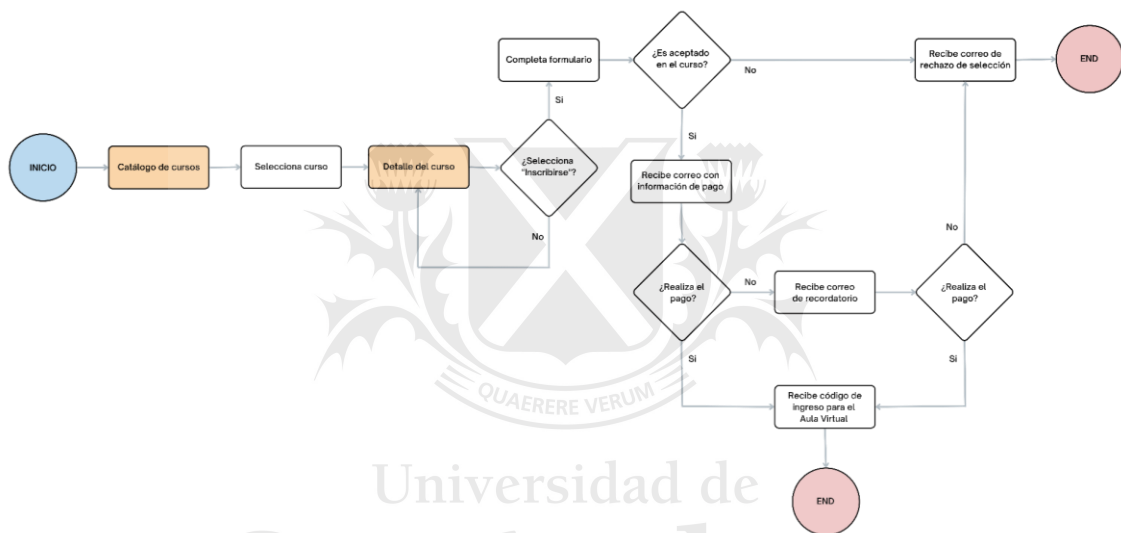
### 3.4.2 Pantallas de usuario

#### User flow

Un user flow o flujo de usuario es un diagrama que representa los diferentes caminos que puede seguir un usuario al intentar llevar a cabo una tarea específica. Sirve para identificar posibles problemas futuros y evitarlos, así como visualizar objetivos y crear una navegación satisfactoria.

**Figura 8**

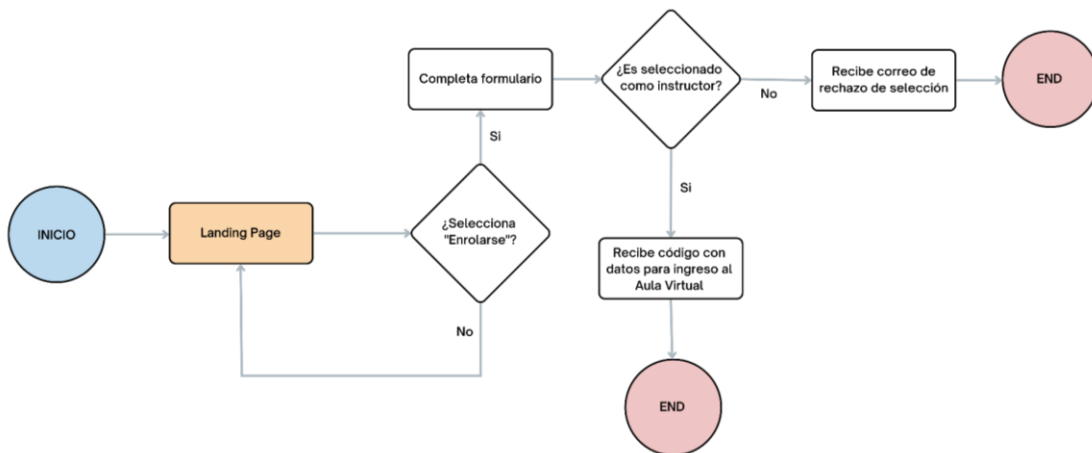
*User flow de inscripción a curso en vivo (estudiante)*



Fuente: elaboración propia

**Figura 9**

*User flow de enrolamiento (instructor)*



Fuente: elaboración propia

## Prototipo

A continuación, se mostrará el diseño de las pantallas realizado con la herramienta Figma<sup>22</sup>. Es un wireframe hecho en alta fidelidad para mostrar cómo va a ser el flujo básico de la plataforma. A modo de ejemplo, adjuntamos los siguientes diseños:

- [Link a flow de crear un curso \(Instructor\)](#)
- [Link a flow de visualizar un curso \(Instructor\)](#)
- [Link a flow de Acceder al curso y crear un post \(Estudiante\)](#)

## Capítulo 4 - Modelo de negocio (CANVAS)

Para hacer un análisis estratégico, global y simplificado del modelo de negocio de Serenify a lo largo del tiempo, desarrollamos a continuación un Business Model Canvas para corto, mediano y largo plazo. Esta herramienta muestra la integración de los elementos fundamentales del negocio para generar ingresos y entregar valor a los distintos segmentos objetivos (Osterwalder y Pigneur, 2010).

### 4.1 Corto plazo

El objetivo a corto plazo es validar el modelo de negocios. Es decir, que los estudiantes encuentren valor en la modalidad de aprendizaje basada en cohortes, y que los expertos referentes se interesen en monetizar sus conocimientos ofreciendo cursos sincrónicos.

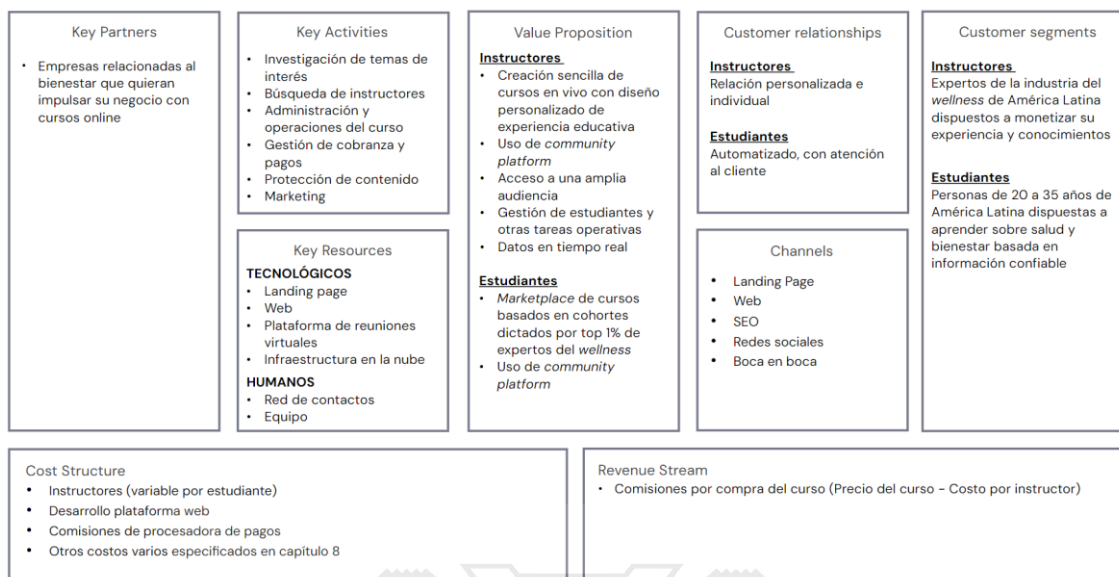
Los cursos son basados en cohortes por los beneficios mencionados en el capítulo 1.1 de esta modalidad de aprendizaje. No se invierte en algoritmos de recomendación debido a que estimamos que al comienzo no habrá una gran cantidad de cursos.

---

<sup>22</sup> [Figma](#) es una plataforma de edición gráfica y prototipado.

**Figura 10**

*Business Model Canvas a corto plazo*



Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur (2010)

**4.1.1 Segmento de clientes**

Serenify cuenta con dos segmentos: instructores y estudiantes. Ambos usuarios utilizan la misma plataforma, pero con vistas diferentes.

El segmento de instructores está formado por creadores de contenido, expertos y cualquier otro tipo de profesional de alta gama de América Latina de la industria del *wellness* que esté dispuesto a compartir y monetizar sus conocimientos y experiencia a un grupo de personas. Los cursos online sincrónicos podrían ser una fuente adicional de ingresos (es decir, no son su fuente principal).

El segmento de estudiantes está compuesto por personas de América Latina entre 20 a 35 años que buscan aprender de forma práctica y entretenida de las experiencias de los mejores profesionales de la industria *wellness*. Están dispuestos a pagar un precio extra por la oportunidad de interactuar con el referente y con otras personas que se encuentren en la misma situación.

**4.1.2 Propuesta de valor**

Cada segmento de cliente cuenta con una propuesta de valor diferente. Mientras que los estudiantes pueden acceder a información de calidad y basada en

evidencia, los instructores pueden construir su marca personal de forma sencilla y amigable, mientras que reciben ingresos extra.

En términos de Krajewski et al. (2008), las prioridades competitivas para los estudiantes son la *calidad superior*, la *variedad* y la *personalización*. Dentro del marketplace, los usuarios tienen acceso a una extensa cartera de cursos entre los cuales pueden seleccionar aquellos que más les interesen. Estos cursos son impartidos por los mejores expertos de la industria, asegurando así la excelencia en el contenido.

Una vez inscriptos, obtienen acceso a la *community platform*, donde tienen la oportunidad de interactuar tanto con otros estudiantes y sus instructores. Esta plataforma brinda un espacio propicio para generar comunidad y compartir conocimientos, ideas y experiencias, enriqueciendo así el proceso de aprendizaje.

De la misma manera, las prioridades competitivas para los instructores son la *personalización*, la *flexibilidad de volumen* y la *velocidad de desarrollo*. Se ofrece el diseño, gestión y comercialización de sus propios cursos en línea, según sus objetivos y con la asistencia del equipo de Serenify.

El proceso permite que, en tan solo tres semanas, los instructores puedan crear y lanzar sus cursos en el marketplace. Serenify se encarga de preparar los recursos educativos, como presentaciones y otros recursos asincrónicos. También brinda asistencia en la comercialización de los cursos a través de las estrategias de marketing y ventas desarrolladas en profundidad en el capítulo 5.

Además, se encarga de la gestión operativa, lo que incluye la inscripción de estudiantes, la administración de pagos, los recordatorios y la recopilación del *feedback*. El instructor podrá visualizar toda esta información en tiempo real en un dashboard.

La propuesta de valor de Serenify se centra en el bienestar integral y la accesibilidad a información de calidad. Buscamos combatir la desinformación en temas de salud, y promover una vida -física, mental y emocionalmente- más sana.

### **4.1.3 Canales**

El canal de comunicación principal es la landing page. Allí, los estudiantes pueden inscribirse a los cursos y los expertos pueden enrolarse como instructores. Para aumentar el tráfico y garantizar la calidad de *leads*, buscaremos optimizar orgánicamente el sitio con estrategias y tácticas de *growth hacking* que mencionaremos más adelante en el capítulo 5. También se hacen inversiones en Search Ads. Los usuarios también pueden suscribirse a una *newsletter* dentro de la landing page; y así, reducir el costo de adquirir a un nuevo cliente.

Los estudiantes pueden ingresar a la plataforma web con el código de acceso provisto por correo electrónico al ser aceptados al curso. Allí pueden interactuar con el instructor del curso y otros estudiantes, así como acceder a toda la información de las clases online.

Con el incremento exponencial del uso de las redes sociales, las personas pasan cada vez más tiempo en estas plataformas. Es por eso que invertimos en Paid Social, sobre todo en Instagram Ads y TikTok Ads. Además, buscamos crecer orgánicamente a través de contenido interesante y viral.

Como servicio post-venta contamos con las reseñas de los cursos una vez que estos finalicen. El analista de marketing (y posteriormente, algún representante del equipo de Customer Experience) se encargará de enviar un formulario por email y dar seguimiento para futuras mejoras.

Por último, confiamos en que los usuarios satisfechos con los cursos que han realizado recomienden nuestra plataforma con otros potenciales estudiantes. El boca en boca positivo puede expandir nuestra comunidad de aprendizaje.

### **4.1.4 Relaciones con los clientes**

Con los instructores, sobre todo durante los primeros meses, la atención será 100% personalizada. Trabajamos junto a ellos para crear y activar sus cursos lo más rápido posible. La relación es descontracturada e individual.

Los estudiantes tienen un trato más automatizado, con un servicio de soporte al cliente. Dar respuestas rápidas a las consultas de los usuarios es fundamental



para aumentar la imagen de marca. No solo sirve para fidelizar a los clientes, sino que también permite conocer en profundidad los *pains* del usuario final.

Contamos con un Centro de Ayuda, donde los usuarios pueden encontrar respuestas a preguntas frecuentes. El chatbot está disponible las 24hs.

#### **4.1.5 Fuentes de ingresos**

La principal fuente de ingresos proviene de las comisiones por venta de los cursos de Serenify. Los usuarios pueden acceder a ellos reservando su lugar en el marketplace y, si fueron aceptados al curso, deben pagar a través de la pasarela de pagos.

Al tratarse de un producto sin barreras geográficas, es importante tener en cuenta la apertura de una cuenta en Argentina y otra en Estados Unidos. De esta forma, los pagos se pueden realizar tanto en moneda local como internacional.

#### **4.1.6 Socios estratégicos**

Nuestro principal socio clave son los negocios que se dedican a la venta de productos relacionados al bienestar y desean crear cursos de forma rápida y sencilla para promocionarlos.

Estos socios pueden ofrecer programas de bienestar específicos, como un curso de cuidado de la piel en colaboración con [Plantae](#), una marca de cosmética natural, o un curso sobre alimentación consciente con la Dra. Laura Romero, creadora de [Íntegra](#).

#### **4.1.7 Recursos clave**

Los recursos clave se dividen en dos categorías: tecnológicos y humanos.

En los recursos **tecnológicos** clave podemos encontrar la landing page, uno de los canales más importantes para convertir *leads* en clientes. También consta de la web, la plataforma de reuniones virtuales y la infraestructura en la nube. Para destacar entre la competencia, es esencial contar con una plataforma que ofrezca una experiencia de usuario superior en términos funcionales y diseño.

En cuanto a los recursos **humanos** clave, una red sólida de contactos es esencial para atraer a los primeros instructores y establecer una base de calidad esperada a futuro. Además, contar con un equipo de trabajo motivado y proactivo es fundamental para llevar a cabo este proyecto de manera efectiva.

#### 4.1.8 Actividades clave

El lanzamiento del Serenify requiere de un conjunto de actividades operativas, de promoción y branding, y, sobre todo, mucha investigación respecto a la salud y wellness. A continuación, se listan las actividades fundamentales para la entrega de valor a los segmentos identificados.

- La **investigación de temas de interés** es fundamental para identificar aquellos que pueden resultar atractivos para los estudiantes dentro de la industria del bienestar. Para eso, es necesario colaborar estrechamente con los instructores, quienes tienen un conocimiento directo de las necesidades y preferencias de los usuarios.
- Para esta primera etapa, la **búsqueda y selección de instructores** con una gran comunidad detrás es fundamental para que los estudiantes se sientan atraídos por los cursos, y que otros expertos del wellness quieran seguir sus pasos. Además, puede generar una percepción de alta calidad.
- Encargarse de la **administración y operaciones** de los cursos, y de la **gestión de cobranzas y pagos** permite que los instructores se enfoquen únicamente en enseñar y compartir sus experiencias.
- La **protección del contenido** es fundamental para mantener la integridad, la calidad y la seguridad del contenido del instructor y para proteger los derechos de propiedad intelectual.
- Los esfuerzos en **marketing** incluyen todas las actividades destinadas a generar reconocimiento de la marca, adquisición y retención de usuarios.

#### **4.1.9 Estructura de costos**

Una gran parte de la inversión del año previo al lanzamiento y el primer año está destinada al desarrollo de la plataforma web, lo que incluye el sueldo de los programadores.

Dentro de nuestros costos variables, los principales son los honorarios de los instructores. Se utiliza un modelo de *revenue share*, donde ellos reciben un porcentaje mayor de los ingresos de cada curso. Específicamente, por cada cupo vendido recibirán un 90% de los ingresos. Por otro lado, debemos considerar las comisiones de la procesadora de pagos en Argentina.

Para un mayor detalle de otros gastos, consultar el capítulo 8.

#### **4.2 Mediano plazo**

El foco a mediano plazo es la ampliación de la cartera de cursos. La inclusión de nuevas categorías de cursos puede incrementar la edad de nuestro segmento de estudiantes target. Asimismo, una mayor oferta nos permitirá desarrollar algoritmos de recomendación basándonos en el historial de compras y en encuestas de preferencias.

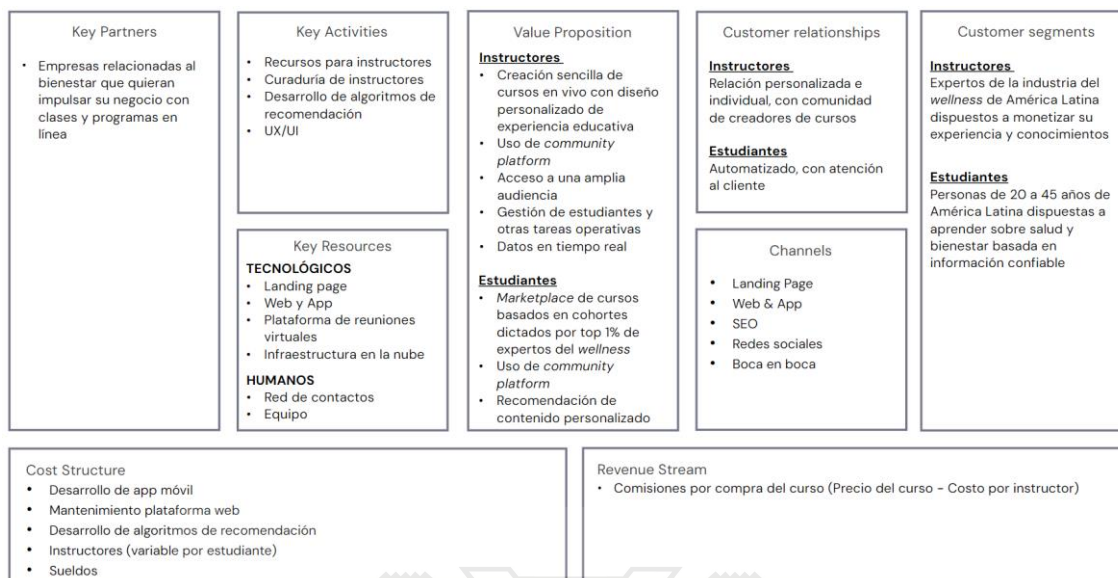
Se realizará también el desarrollo de la app móvil. Para eso, se harán inversiones en tecnología, UX/UI e investigación y desarrollo. Esto afectará la estructura de costos.

En cuanto a nuestro objetivo de crecimiento, se hará foco en las solicitudes de enrolamiento, y recursos para instructores para agilizar la creación y gestión de sus cursos en línea. Además, se buscará crear cursos para aquellos instructores que nunca han dictado un taller antes y quieran aprender. Si bien se continuará con la asistencia personalizada, se fomentarán las comunidades de creadores de cursos.

Los usuarios podrán visualizar las reseñas y puntuaciones de los cursos en cada uno de ellos; y así, fomentar la confianza y la transparencia de Serenify. Por último, dentro de la landing page, se redireccionará a Play Store o App Store, según corresponda, para que los estudiantes puedan descargarse la app.

**Figura 11**

*Business Model Canvas a mediano plazo*



Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur (2010)

### 4.3 Largo plazo

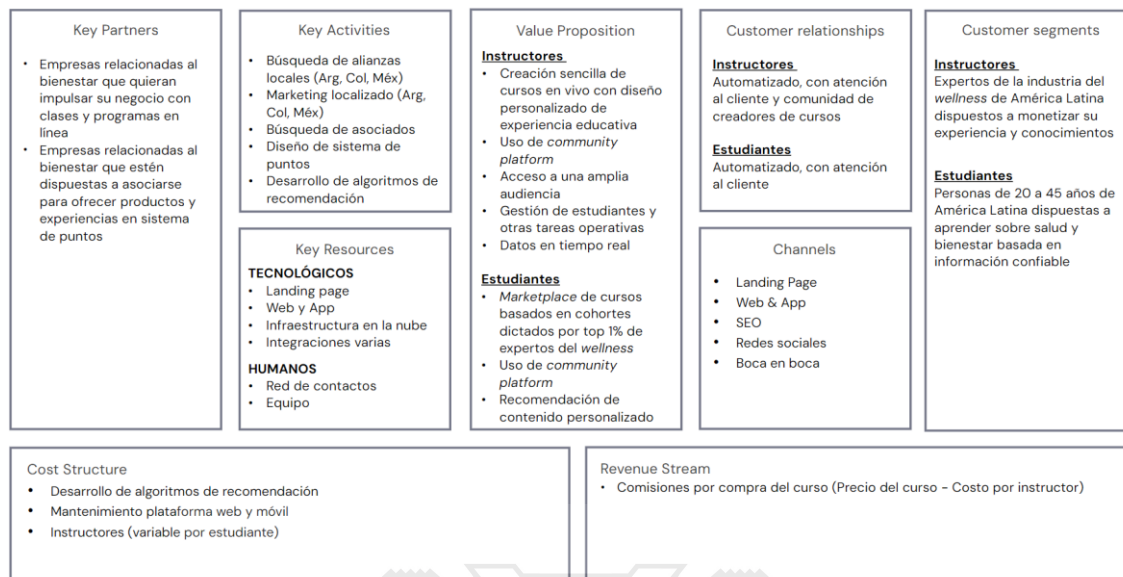
A largo plazo, se buscará la personalización de la plataforma a través de integraciones con otras aplicaciones de salud y bienestar, un diario de seguimiento y algoritmos de recomendación de mejor calidad. El foco estará en invertir en las áreas de tecnología y datos.

Una de las actividades fundamentales es la búsqueda de productos y experiencias del mundo *wellness* para el armado de un sistema de puntos. Esta táctica de *growth hacking* es una gran forma de fidelizar a los usuarios, incentivándolos a comprar más y con mayor frecuencia. También pueden proporcionar datos valiosos sobre los patrones de compra y preferencias de los clientes.

Se hará un mayor foco en internacionalizar Serenify, creando comunidades de aprendizaje sólidas en Argentina, Colombia y México. Se eligieron estos mercados por su potencial de crecimiento gracias a su tamaño de población, acceso a tecnología, interés por el bienestar y crecimiento del e-learning (Global Wellness Institute, 2020). Para lograr esto, se debe realizar una adaptación cultural a través de alianzas locales y esfuerzos de marketing localizado.

**Figura 12**

*Business Model Canvas a largo plazo*



Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur (2010)

## Capítulo 5 - Plan de Marketing

Con ayuda de la investigación realizada en el capítulo 2 para la investigación del entorno y del mercado, desarrollamos el plan de marketing según los términos de Dolan R. (2000). Aquí se explica el marketing estratégico, que traza a cuáles clientes atenderá y cómo generará valor para ellos.

El marketing estratégico consta de tres etapas: la segmentación, la definición del público objetivo (o *target*) y el posicionamiento. La segmentación permite describir y diferenciar a los distintos grupos de consumidores, el *targeting* nos permite identificar en qué segmento construir valor, y el posicionamiento es la forma en la que nos percibe nuestro target (Sarvary y Elberse, 2005).

Asimismo, realizamos el embudo de marketing para decidir qué estrategias utilizar dependiendo del momento en el que se encuentra el usuario. Se detalla también el plan de medios.

Por último, se utilizará el *marketing mix* para determinar el plan táctico de la estrategia de posicionamiento (Dolan, 2000). Para eso, nos basamos en cuatro elementos clave: producto, plaza, promoción y precio.

## 5.1 Segmento target

### Estudiantes

Para un primer paso en la segmentación utilizaremos principalmente las siguientes variables demográficas: edad y nivel de ingresos. Para obtener esta información, creamos una encuesta para que los potenciales estudiantes puedan responder de forma rápida y sencilla. Aunque las encuestas son la información más fácil de obtener, también es la más pobre en cuestión de calidad.

Los resultados de la encuesta y las investigaciones de mercado realizadas muestran que el cliente potencial de Serenify es una persona de unos 24 a 35 años, que tiene ganas de mejorar su estado de salud general y sentirse bien. Esto puede deberse a varios motivos: diferentes enfermedades, altos niveles de estrés y ansiedad, o tan solo querer optimizar la salud. Podemos deducir que es de clase media a alta.

Para empatizar con los clientes, nos centramos en las variables de comportamiento. Hoy en día, ante el abundante y variado contenido, la búsqueda de las mejores formas de aprendizaje en línea es confusa y frustrante. Si bien los cursos online han democratizado la educación, hay variables que están deteriorando la experiencia del aprendizaje. La interacción social y el aprendizaje de habilidades prácticas son características fundamentales para que los estudiantes obtengan una educación de calidad.

Para lograr una mejor comprensión de nuestro mercado, definimos cinco segmentos:

1. El Novato: es una persona de clase media, de unos 24 a 28 años aproximadamente. Es nuevo en el mundo del wellness y está entusiasmado por aprender todo lo que pueda sobre su bienestar integral. Está buscando orientación sobre cómo comenzar, y busca formas de aprender que sean entretenidas y fáciles de entender. Es un poco sensible al precio, y se rige principalmente por el contenido del curso y modalidad.
2. El Sociable: esta persona está interesada en su bienestar holístico, pero también busca una comunidad activa y comprometida donde pueda

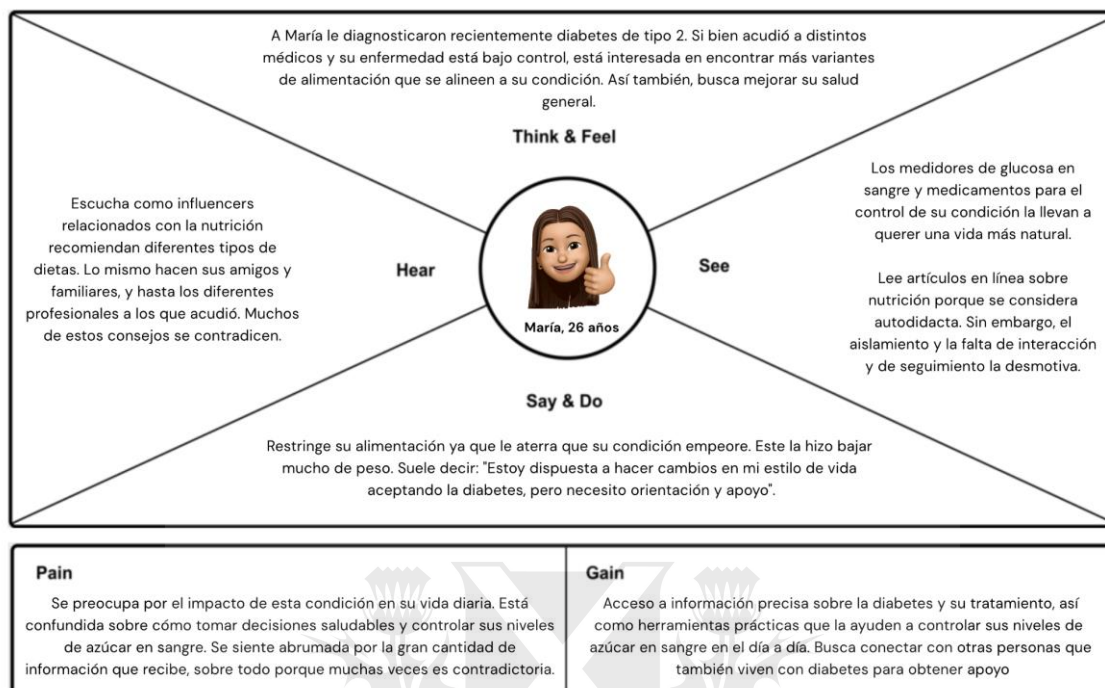
interactuar con otros usuarios, compartir experiencias y recibir apoyo. Tiene una gran energía y disfruta de hacer preguntas. Un taller sincrónico lo ve como una inversión ya que tiene la oportunidad de conocer personas en su misma situación y expertos del tema. Es por eso que el precio no le interesa tanto.

3. El Experto: es una persona bastante experimentada en el mundo wellness. Se ocupa de entrenar y tener una alimentación balanceada. Esta en búsqueda de cursos especializados, que la ayuden a profundizar conceptos y habilidades. El contenido del curso y el instructor que lo dicte son las variables más importantes a la hora de anotarse en uno. Esta dispuesta a invertir en cursos de alta calidad, por lo que no es tan sensible al precio.
4. El Escéptico: es una persona de clase media o media alta, de unos 30 a 40 años. Le interesa el bienestar, pero desconfía de algunas prácticas y métodos. Busca cursos que ofrezcan una visión científica y rigurosa del wellness para comprender mejor las prácticas y decidir si son adecuadas para él o no. Se rige principalmente por la trayectoria del instructor que dicte el curso.
5. El Específico: esta persona tiene necesidades específicas en relación al wellness, como un dolor crónico o un tipo de dieta determinado. Busca un programa adaptado a su necesidad, y que le permita realizar un seguimiento para poder observar y sentir mejoras en su bienestar. No le importa el precio de los cursos, ya que busca un programa orientado a resultados que la ayude a mejorar.

Para desarrollar una buena segmentación, también utilizamos un *Empathy Map* para que nos permita entender cómo se sienten nuestros clientes, qué necesitan hacer y sus dolores y ganancias (ver Figura 13). Para eso, vamos a empatizar con nuestro segmento objetivo, el Específico.

**Figura 13**

*Mapa de empatía de usuario Estudiante, segmento “Específico”*



*Fuente: elaboración propia*

Después de analizar los diferentes arquetipos creados, y utilizando la información obtenida de las encuestas y entrevistas, hemos llegado a la conclusión de que nuestro mercado objetivo es el conformado por el **Sociable**. Lo que le genera valor es la modalidad basada en cohortes -donde encuentra interacción humana y motivación- y la posibilidad de tener al alcance un referente experto en su rubro.

Otros segmentos objetivo relevantes son el Novato y el Específico. También podrían representar una proporción importante de las ventas, por lo que no se les puede dejar de lado a la hora de plantear cambios en el producto. Aunque los otros segmentos también son relevantes y se tienen en cuenta de diferentes maneras, creemos que la marca no debería centrarse en dirigirse a ellos porque no representan la mayoría de los compradores y no forman parte de la imagen principal que Serenify quiere tener, por lo menos a corto plazo.

### **Instructores**

Como mencionamos en capítulos anteriores, en una primera instancia, los primeros instructores son seleccionados por Serenify. Se busca que sean



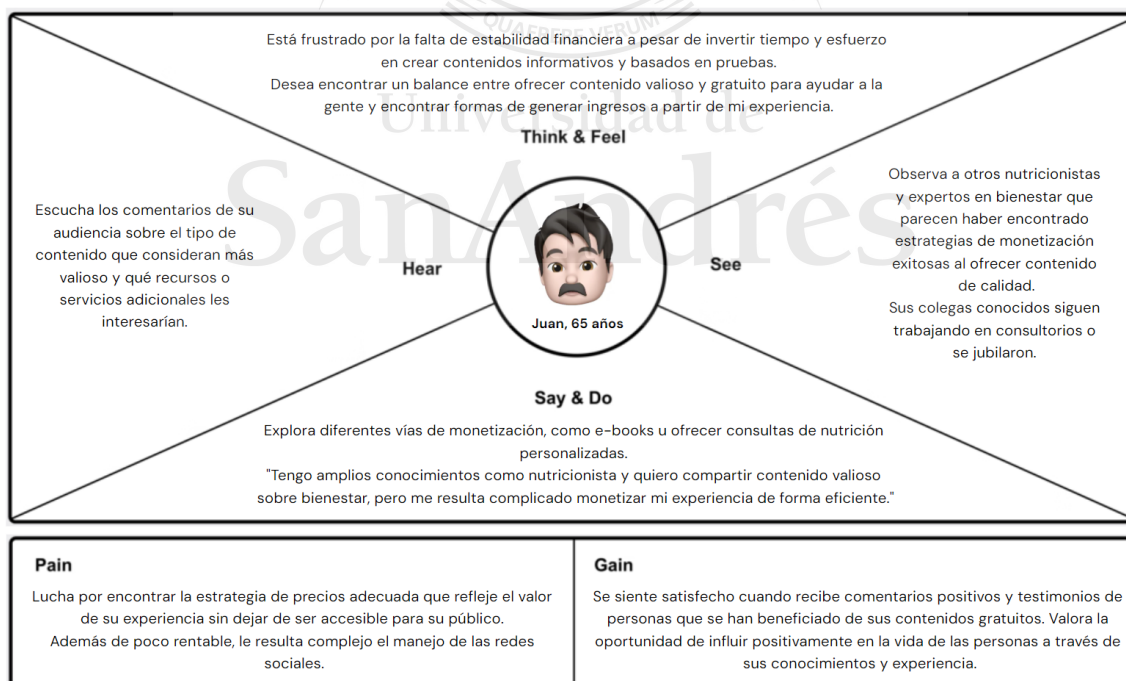
expertos reconocidos en su campo, con una sólida experiencia y conocimientos en el área. Esto no sólo genera *social proof*<sup>23</sup>, sino que también otros profesionales pueden verse atraídos a sumarse a la plataforma, y estudiantes, a tomar un curso.

Además, es fundamental que estos expertos posean una genuina pasión por enseñar y compartir sus historias. Su objetivo es motivar a los estudiantes a adoptar un estilo de vida saludable y sostenible, transmitiendo su entusiasmo y conocimientos de manera inspiradora.

A continuación, presentamos el Empathy Map de Juan, un nutricionista de 65 años (ver Figura 14). Después de dedicar toda su vida al trabajo en su consultorio, decidió incursionar en el mundo digital desarrollando contenido en las redes como una segunda fuente de ingresos. Sin embargo, se enfrenta a desafíos para monetizar su contenido.

**Figura 14**

*Mapa de empatía de usuario Instructor*



*Fuente: elaboración propia*

<sup>23</sup> El *social proof* consiste de un fenómeno psicológico por el que una persona asume que los comportamientos de una mayoría son correctos.

## 5.2 Funnel de marketing

Las estrategias de marketing deben alinearse al momento concreto en el que se encuentre el usuario. Para eso, utilizaremos el embudo de marketing, que es una representación visual de las etapas por las que pasa un cliente, desde que conoce la marca hasta que se convierte en cliente (ver [Anexo 9](#) para una ilustración del funnel). Las etapas son:

1. Conciencia: los usuarios navegan en las redes sociales y sitios web, espacios donde ven anuncios y comienzan a tener conciencia de ciertas marcas, productos y/o servicios.
2. Consideración: el usuario está considerando realizar una acción que puede convertirse en una conversión.
3. Intención: el usuario convierte.
4. Retención: una vez que el usuario convirtió, el objetivo es que vuelva a convertir.
5. Fidelización: el usuario se siente parte de la marca, la recomienda y la vuelve a elegir.

Para las etapas de **conciencia** y **consideración**, la estrategia está enfocada en el buen posicionamiento del SEO (Search Engine Organic). Es la mejora de nuestro sitio de manera orgánica, es decir, sin pagarle al buscador, para tener acceso a una posición destacada en los resultados según un determinado criterio de búsqueda. Esto garantiza una buena cantidad de tráfico y una alta calidad de visitas. Además, cuando un usuario encuentra un negocio en el buscador de Google, tiende a confiar más en la marca.

Es por esto que tenemos que prestar atención a los factores On Page, como los títulos, meta descripciones, indexación, performance, entre otros; así como a los Off Page. Domain authority (DA) y Page authority (PA) son dos métricas útiles para comprender el SEO Off Page. La DA es un puntaje de clasificación de motores de búsqueda que predice la probabilidad de que un sitio web aparezca en los resultados de búsqueda, mientras que PA mide lo mismo pero de una página específica.

Para lograr una mayor autoridad de dominio y de página, debemos planificar estratégicamente acciones de link building para obtener una mayor cantidad y calidad de enlaces entrantes.

El link building consiste en la obtención de backlinks de calidad. Estos son hipervínculos que redireccionan a un determinado sitio web desde páginas de terceros. Sirve como indicador de la popularidad de una página y es un dato importante para el posicionamiento en los buscadores. Para aumentar la probabilidad de clics en Serenify debemos crear contenido entretenido, visualmente estimulante, de calidad y de fácil lectura.

Además, a su vez, la gente es más propensa a hacer clic en publicaciones escritas por un experto en el tema de interés. Es por eso que incluimos marketing de influencers, quienes son expertos referentes que cuentan con una gran comunidad detrás. El proceso de enrolamiento de instructores estará estrechamente vinculado a esta estrategia.

Atraer a este tipo de instructores no sólo sirve para aumentar la credibilidad de la marca, sino también para aprovechar su público, ya que puede potenciar el marketing de boca en boca y el *social proof*. Es decir, “Si [nombre de instructor] está involucrado, el curso tiene que ser bueno”.

Un ejemplo es Dafne Schilling, instructora de yoga y autora de dos libros de espiritualidad. Con 161 mil seguidores en Instagram ([@dafneschilling](https://www.instagram.com/dafneschilling)), tiene una gran comunidad detrás. Un curso sincrónico de evolución y sanación, o un programa de yoga dictado por ella, podrían ser un gran éxito.

Por otro lado, para lograr un buen posicionamiento orgánico, realizaremos marketing de contenidos. Esta técnica de inbound marketing<sup>24</sup> consiste en crear y publicar contenido de interés para nuestro segmento target. Cada uno de los artículos del blog de Serenify debe estar alineado con el *search intent*, que define la intención detrás de una búsqueda. Este proceso está vinculado a la definición del segmento target, en el capítulo 5.1 de este trabajo.

---

<sup>24</sup> Inbound Marketing es cualquier estrategia de marketing que busque captar el interés de las personas sin invadir ni interrumpir su experiencia.

Para promocionar sus cursos, la empresa de cursos pregrabados MasterClass publica artículos que responden a la pregunta del buscador de forma inmediata. Por ejemplo, según Ubersuggest, 368.000 personas hacen la siguiente pregunta a los motores de búsqueda cada mes: “¿Cuántas cucharaditas hay en una cucharada?”. El primer artículo que aparece es el de MasterClass. Esta estrategia funciona para su embudo de marketing, ya que se dirige a los leads que quieren aprender sobre un tema específico a sus cursos en línea.

Por último, se harán inversiones en Paid Social, específicamente en Instagram y TikTok Ads. Se realizarán campañas con impacto en redes sociales en colaboración con influencers del wellness, con el fin de generar *brand awareness*. Como a corto plazo reclutaremos a los primeros instructores, se ajustará el contenido de los anuncios pagos para quienes tengan interés en prácticas como yoga, alimentación y nutrición, y mindfulness.

Se busca la captación de leads<sup>25</sup> de calidad. Para eso, habrá dos campañas diferentes. La primera buscará redirigir el tráfico al sitio web, donde los usuarios puedan comprar un curso. La segunda tendrá el objetivo de que la audiencia interesada deje sus datos de contacto para suscribirse al *newsletter*, y así, tener información de futuros cursos.

A mediano plazo, uno de los posibles *lead magnets* a incorporar es un taller gratuito para ayudar a los potenciales instructores a encontrar el tema ideal para su curso.

Se considera una **conversión** la compra de un curso y la suscripción al newsletter, en el caso de los estudiantes. En cuanto a los instructores, dejar su información de contacto. En esta etapa de intención, la mejor táctica es proveer la mayor cantidad de información relevante a los intereses de cada usuario para invitarlos a recorrer nuevas páginas de la landing o vuelvan a visitar el sitio en el corto plazo dentro de las 48 horas. Es por esto que la experiencia del usuario, en esta etapa, es fundamental.

---

<sup>25</sup> Un lead es un usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar.

Para las etapas de **retención** y **fidelización**, utilizaremos email marketing. Se envían newsletters periódicas con contenido relevante, información de nuevos cursos, y promociones y descuentos exclusivos. A largo plazo, habrá un sistema de puntos. Como bien desarrollamos en el capítulo 1.1, a medida que el usuario suba de nivel, obtendrá beneficios en la compra de productos y experiencias relacionadas al bienestar. Por ejemplo, descuentos en la compra en determinadas empresas del rubro.

### 5.2.1 Plan de medios

Un plan de medios es la organización planificada de los medios<sup>26</sup> y las fuentes<sup>27</sup> -destinos de las campañas- para establecer una vía de comunicación con los usuarios. En él se determinan los KPIs (Key Performance Indicators) y sus objetivos según la etapa del funnel de marketing en la que se encuentre el usuario.

**Tabla 6**

*Plan de medios a corto plazo*

	Medios	Fuentes	Objetivos	Inversión por fuente (anual)	KPIs
Conciencia	Paid Social	Instagram Ads	Reconocimiento	\$900	Impresiones, CPM
	Paid Social	TikTok Ads	Alcance	\$900	Impresiones, CPM
Consideración	Paid Search	Google Search Ads	Tráfico web	\$1.500	CTR, Clics, CPC
	Paid Social	Instagram Ads	Tráfico web	\$900	CTR, Clics, CPC
Conversión	Paid Social	Instagram Ads	Conversiones	\$900	CR, Conversiones, CPA
	Email	Email Marketing	Conversiones	\$800	Bounce rate, Open rate

*Fuente: elaboración propia*

Los KPIs a utilizar se detallan a continuación:

<sup>26</sup> Medios: agrupación de fuentes.

<sup>27</sup> Fuentes: lugar concreto en donde el usuario genera la acción con la marca.

KPI	Descripción
Impresiones	Total de veces que se ha visto (o se mostró) nuestro contenido
Costo por mil impresiones (CPM)	$(\text{Costo}/\text{Impresiones}) \times 100$
Click Through Rate (CTR)	Mide la efectividad de los contenidos para enviar tráfico hacia el sitio web. $(\text{Clics} / \text{Impresiones}) \times 100$
Clics	Total de veces que se ingresó a la URL de nuestro contenido y derivó tráfico hacia el sitio web
Costo por clic (CPC)	Costo/Clics
Conversion Rate (CR)	Mide la efectividad de los anuncios para generar conversiones. $(\text{Conversiones}/\text{Total de clics}) \times 100$
Conversiones	Total de usuarios que dejan registrado su correo o compran un curso, según lo que suceda primero
Costo por adquisición (CPA)	$(\text{Costo total de inversión}/\text{Conversiones})$
Bounce rate	Porcentaje de emails enviados que regresan al remitente con un mensaje de error porque no se pudo entregar
Open rate	Porcentaje de los emails enviados que han sido abiertos o leídos por los receptores

### 5.3 Marketing Mix

Según Kotler (2013), para la entrega de la propuesta de valor de Serenify, debemos crear una oferta de mercado que satisfaga una necesidad específica (producto). Luego, debemos decidir cuánto cobrar por esa oferta (precio) y cómo hacer para que esté disponible para el segmento objetivo (plaza). Por último, debemos definir cómo comunicar los beneficios y el valor de la oferta (promoción).

#### 5.3.1 Producto

Un producto es “el paquete total de los beneficios que el cliente recibe cuando compra” (Levitt, 1991). Serenify ofrece cursos dictados por el top 1% de los referentes del mundo wellness. Dentro del ciclo de vida del producto, se encuentra en la fase de introducción. En esta etapa, la distribución debe ser selectiva, y su foco debe estar en generar *awareness* en los early adopters.

A primera vista, podemos imaginar que Serenify vende un producto en masa. Por lo general, los cursos son una compra ocasional y se pueden encontrar en varios canales diferentes. En términos de Levitt (1991), podría entrar dentro de la categoría de “producto genérico”.

Sin embargo, Serenify vende algo más que simples cursos en línea: vende la posibilidad de acceder a los conocimientos de los expertos más exclusivos de la industria. La principal característica que nos diferencia de otras marcas es el hecho de que los cursos están dictados por expertos. Cada uno de ellos diseña y realiza una curaduría de contenido acerca de qué dar a conocer. Además, los usuarios podrán encontrar contenido de todo tipo para su bienestar integral en un solo lugar. Estos atributos hacen de los cursos un producto especializado.

Otra de las características que nos diferenciará con la competencia es la interfaz amigable y la gran experiencia de usuario. Una de las actividades clave del negocio será la investigación y desarrollo de las mejores herramientas tecnológicas y de diseño. Esto puede mejorar los niveles de retención.

### **5.3.2 Precio**

Según Nagle y Holden (1998), el precio es una combinación de factores: precios de la competencia, la percepción de valor de cada segmento y su elasticidad precio/demanda, y los costos.

Los precios de los cursos serán definidos por los instructores. Uno de los grandes desafíos es colocar un precio a un servicio nuevo ya que deben “considerar el impacto que va a tener en la vida de la persona” y a su vez, “que sea pagable en el contexto” (Yael Kritzer, extraído de entrevista del 26/03/2023).

Estableceremos un precio base, con una variabilidad de un 30% según el tipo de curso que se ofrezca. Se les proveerá recursos a los instructores para que adopten la mejor estrategia de *pricing* según el tipo de curso, teniendo en cuenta la duración, su trayectoria, cantidad de estudiantes por cohorte, entre otros.

Como reclutamos instructores con grandes comunidades detrás, no necesitamos de una estrategia de precios bajos en la etapa inicial. Dicho esto, buscaremos ejercer los efectos de precio-calidad y de comparación difícil (Nagle y Holden,

1998). El primero genera una sensación de exclusividad, generando una percepción de calidad superior, lo que reduce la sensibilidad al precio. El efecto de comparación difícil se centra en la reputación y confiabilidad de la marca. Buscaremos que los usuarios elijan nuestros productos antes que tratar de encontrar el mejor valor en el mercado y arriesgarse a obtener un valor deficiente en el proceso.

La elasticidad de la demanda de Serenify es media. Sin un gran cambio en los precios, los clientes seguirán comprando los productos de Serenify por el acceso personalizado a expertos de alta calidad. Sin embargo, si los precios aumentan significativamente, pueden optar por otras formas de acceder a esta información, estando dispuestos a sacrificar la confiabilidad. Por ejemplo, de forma gratuita en Internet. También, si es posible, pueden preferir tomar una consulta individual con algún profesional.

### **5.3.3 Plaza**

Los canales de comunicación son un conjunto de mecanismos por los cuales la empresa se pone en contacto con sus clientes (Dolan, 2000).

Los usuarios podrán acceder a los cursos de los referentes a través del sitio web y, a mediano plazo, desde la app móvil. El sitio tendrá un diseño *responsive* para una mayor accesibilidad. La modalidad *online* elimina las barreras geográficas, lo que incrementa la base de potenciales clientes.

Los leads se recolectan en el sitio web y los anuncios de las redes sociales. Otro punto de recolección es a través del marketing con influencers y el contenido de los blogs, explicado anteriormente en el capítulo de 5.2 de Funnel de Conversión.

### **5.3.4 Promoción**

Serenify, al encontrarse en la etapa introductoria del ciclo del producto, tiene el objetivo de generar *awareness* para dar a conocer sus servicios. Para eso, se promocionará únicamente por canales online.

Hay que tener en cuenta que las campañas deben adaptarse a los diferentes países de Latinoamérica. Esto se debe a que cada país tiene su propia cultura,



idioma, valores y normas sociales que influyen en la forma en que se perciben los productos o servicios.

Como mencionamos anteriormente, el reconocimiento de la marca podría aumentar visibilidad asociándose con influencers, o mediante contenido visual en TikTok. También podríamos patrocinar eventos de yoga y meditación, por ejemplo.

En términos de asociación, Serenify busca posicionarse como una marca de contenido de calidad, caracterizada por sus cursos y programas distintivos, y por su comunidad. Desea estar asociada con valores positivos como calidad, confianza, colaboración, enriquecimiento personal, entre otros.

Es importante tener en cuenta la calidad percibida. La interacción con instructores referentes, y un soporte individual y personalizado pueden contribuir a la percepción de exclusividad.

## **Capítulo 6 - Operaciones del Negocio**

Según Krajewski et al. (2008), la cadena de valor es una serie interrelacionada de procesos que tiene como objetivo la producción de un servicio o producto destinado a satisfacer a los clientes. Se identifican dos tipos de procesos: los centrales y los de apoyo. Un proceso se define como cualquier actividad o conjunto de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes (Krajewski, p. 4).

La Figura 15 ilustra algunos de los procesos centrales más relevantes a corto plazo y otros procesos de apoyo transversales. El último proceso conecta con el primero, creando así un ciclo de procesos continuo. En el mediano y largo plazo, con la expansión geográfica y la ampliación de la cartera de productos, los procesos sufrirán cambios.

**Figura 15**

*Procesos centrales y de apoyo de Serenify*



*Fuente: elaboración propia*

## 6.1 Procesos centrales

### Búsqueda y definición de instructores

Para reclutar a los primeros instructores de Serenify debemos primero identificar a expertos capaces de crear y ofrecer contenido de alta calidad. De esta forma, atraerán a estudiantes y otros expertos a unirse a la plataforma.

El primer paso es la definición de los requisitos para los instructores. Algunos de ellos son: educación y experiencia en su campo, cantidad de seguidores en las redes sociales, y la capacidad de comunicar y motivar a los estudiantes. Posteriormente se buscan instructores potenciales a través de redes sociales y referencias de contactos.

Una vez identificados, los candidatos son entrevistados por el representante de Ventas y el CEO para asegurarse de que se ajusten a las necesidades del negocio y posean las habilidades necesarias para proporcionar contenido efectivo y valioso.

Finalmente, una vez seleccionados los instructores, Serenify colaborará con ellos para definir los objetivos del curso, planificar su contenido y garantizar la aplicación de las mejores prácticas pedagógicas.

### **Armado del curso**

El proceso de armado de los cursos basados en cohortes implica la definición, creación y diseño de su contenido.

Primero debemos establecer los objetivos del curso, los cuales deben estar alineados a temas de interés de la actualidad. Los instructores, con la asistencia del equipo de Serenify, seleccionan las temáticas y establecen los objetivos del curso utilizando el enfoque SMART. Es decir, específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), realistas (Realistic) y de duración limitada (Time-bound).

Una vez establecidos los objetivos, se procede al diseño del contenido del curso. Es importante que éste sea relevante, actualizado y basado en evidencia, para garantizar que los estudiantes estén aprendiendo sobre los temas más importantes del ámbito del bienestar. Para lograr esto, contamos con el *know-how* de los expertos.

Serenify proporciona su experiencia en la creación de experiencias educativas para estructurar el contenido de manera lógica y organizada, permitiendo que los estudiantes puedan seguir fácilmente el material del curso. Además, se colabora con los expertos para desarrollar recursos, como presentaciones de diapositivas y ejercicios prácticos, que faciliten el proceso de enseñanza y aprendizaje.

A mediano plazo, con el aumento de instructores, Serenify proporcionará herramientas y recursos para ayudar a los instructores a crear contenido de alta calidad con mayor independencia, y ofrecer capacitaciones adicionales, en caso necesario.

Es también importante garantizar la protección y confidencialidad del contenido de los instructores a través de la definición de políticas de seguridad. Asimismo, el acceso al contenido se restringe a los estudiantes que hayan pagado al menos un curso.

Antes de lanzar un curso al *marketplace*, Serenify debe revisar que el curso contenga una fecha de inicio y fin estipulada, fecha límite de inscripción, cupo límite de estudiantes, programa del curso, público objetivo, precio, y una breve descripción del instructor.

## **Desarrollo de la plataforma**

El *marketplace* de cursos basados en cohortes y la *community platform* son los canales más importantes de Serenify. Su desarrollo implica la planificación, el diseño, la construcción y su puesta en marcha.

Una vez definidas las funcionalidades a abarcar, utilizando técnicas de priorización como MoSCoW, se elabora un *roadmap* con los hitos, plazos y recursos necesarios. También se asignan roles y responsabilidades dentro del equipo de desarrollo.

Una vez establecido el plan, se inicia el diseño y construcción de la plataforma. Esto incluye la contratación de la infraestructura en la nube, la creación de la arquitectura y diseño de interfaz de usuario. Así también, la integración vía API con otras plataformas. Durante este proceso, se realizan pruebas de calidad y aceptación a través de pruebas BETA<sup>28</sup>.

Una vez testeado el producto se lleva a cabo la puesta en marcha de la plataforma, incluyendo la implementación, la capacitación y el soporte técnico para los usuarios de la plataforma, en este caso, los instructores.

Es importante destacar que el desarrollo de la plataforma es un proceso continuo y que requiere actualizaciones y mejoras constantes para mantener su relevancia en un entorno dinámico. Para eso se utilizará la metodología *Dual Track Agile* (ver [Anexo 10](#)), que abarca dos ciclos de trabajo en paralelo. Estos son: *Discovery* y *Delivery*.

Durante el ciclo de *Discovery*, se valida el valor y la viabilidad de una idea proveniente de la visión, objetivos del negocio y del *feedback* de usuarios/clientes y del equipo de *delivery*. Su output son historias de usuario y

---

<sup>28</sup> Las pruebas BETA o BETA testing es el proceso que permite verificar y demostrar la calidad de un desarrollo antes de su lanzamiento comercial. Permite que una comunidad cerrada de usuarios utilice el producto en un entorno de producción y descubra posibles errores.

prototipos factibles y validados. El output del ciclo de *Discovery* es el *input* del *Delivery*. Estos se encargan de priorizar las tareas en *sprints* y entregar incrementos de producto a los usuarios.

### **Enrolamiento de estudiantes**

Los estudiantes podrán visualizar los diferentes cursos disponibles con sus respectivos requisitos en el *marketplace*. Para postularse deben completar un formulario de solicitud de enrolamiento proporcionando su información personal y de contacto.

Los instructores son los encargados de admitirlos o no. Todos los aplicantes recibirán un correo que notifique si fueron seleccionados o no. En caso de haber sido seleccionados, para ingresar a la plataforma, los estudiantes deben pagar la totalidad del curso. Una vez hecho esto, recibirán un correo con un código, que será el acceso a su cuenta de Serenify.

Dentro de la plataforma, los estudiantes tendrán acceso al contenido del curso así como la posibilidad de unirse a otros foros y canales. También podrán proporcionar información adicional, como sus objetivos personales en relación al bienestar.

### **Gestión de cobranzas y pagos**

Serenify proporciona información clara y detallada sobre los precios de los cursos y los métodos de pago aceptados dentro del *marketplace*. Los pagos se harán a través de la procesadora de pagos de Mercado Pago. Los medios de pago aceptados son efectivo, tarjetas de crédito y débito, transferencia bancaria, depósito, dinero en Mercado Pago y Mercado Crédito.

Una vez que el estudiante hizo el pago del curso, la plataforma envía un comprobante de pago y actualiza su estado de cuenta. En caso de no recibir el pago, Serenify envía recordatorios, y en caso de incumplimiento, se le quita el acceso al curso.

Una vez que el dinero esté disponible para retirar, se realiza el pago a los instructores en base a la cantidad de estudiantes inscriptos a su curso. Previamente, el instructor debe haber brindado su información de pago, lo que

incluye su nombre, dirección, número de cuenta bancaria, información fiscal y cualquier otra información relevante.

Por otro lado, Serenify cuenta con una política clara de reembolso en caso de cancelación o abandono del curso. Es importante contar con un equipo de atención al cliente para resolver cualquier problema relacionado con el pago o la facturación.

## **Marketing**

El proceso de marketing incluye la elaboración del manual de marca, cuyo objetivo es definir la identidad de Serenify.

El analista de Marketing se encargará de la definición de los segmentos target y la creación de campañas publicitarias, teniendo en cuenta cuál es la mejor estrategia para generar *awareness*, captación y retención en cada uno de ellos. A corto plazo, la CEO participa del proceso de creación de imagen de marca.

Tal como se especificó en el capítulo 5 de Marketing, se utiliza la estrategia de marketing con influencers para aprovechar su alcance e influencia. Estos son expertos en su campo del bienestar, y se busca que sean los primeros instructores de la plataforma. A continuación, se siguen los pasos detallados en el proceso “Búsqueda y definición de instructores”. Además, el proceso de marketing involucra la creación de alianzas con marcas de la industria del bienestar para que desarrollen sus cursos en Serenify.

## **6.2 Procesos de apoyo**

Los procesos de apoyo proporcionan recursos vitales a los procesos centrales, y por ende, son esenciales para el funcionamiento de Serenify. Se incluyen las tareas de reclutamiento y contratación de personal, así como su evaluación y remuneración. También abarcan a todas las tareas administrativas para la gestión diaria de la empresa, y las actividades contables y financieras, como la elaboración de presupuestos y registro de los estados contables.

Se cuenta con servicios legales para la constitución de la sociedad en Estados Unidos, el registro de la marca, la elaboración de documentos legales, como los

acuerdos de confidencialidad con los instructores, los Términos y Condiciones y la Política de Privacidad. También contratamos a un estudio contable para llevar control de los balances de la compañía.

## Capítulo 7 - Equipo

La fuerza de trabajo es una fuente de ventaja estratégica, no un costo que debe ser minimizado o evitado (Pfeffer, 1995). Contar con un equipo motivado y una cultura positiva es de vital importancia para el desarrollo exitoso de la compañía. Es por eso que, en este capítulo, detallaremos al equipo de trabajo de Serenify, compuesto por los socios fundadores, y el personal operativo y digital.

El *management* está conformado por Candelaria Vinsennau, licenciada en Administración de Empresas y Negocios Digitales, y Martín Pezzani, ingeniero informático. Las acciones de la sociedad están divididas equitativamente entre ambos fundadores, otorgándoles una participación igualitaria en Serenify.

Ambos fundadores participan de la planificación del *roadmap* de producto y controlan que los proyectos de sus áreas se ejecuten correctamente. Deben encargarse del manejo responsable de las finanzas de la compañía, y de motivar e incentivar al personal que tiene a cargo.

Por un lado, Candelaria -CEO (Chief Executive Officer)- es la cara visible de la empresa. Su enfoque se centra en la visión estratégica a largo plazo y es responsable del levantamiento de capital frente a inversores. Además, se encarga de coordinar a las distintas áreas y supervisar el funcionamiento operacional de la empresa.

Por otro lado, el CTO (Chief Technology Officer), Martín, es quien está a cargo de diseñar una estrategia tecnológica que esté alineada con los objetivos de negocio. Su participación en Serenify es fundamental ya que se trata de un producto 100% digital. Debe ser capaz de identificar tecnologías innovadoras que aporten ventajas competitivas, así como gestionar al personal de las áreas digitales.

El pago de sueldos a los empleados y de honorarios a los instructores estará a cargo del rol de People. Tiene el objetivo de reclutar, seleccionar y contratar al personal, así como también capacitarlos. A medida que el equipo Serenify crezca, será el responsable de mantener la cultura de la empresa, reforzando los valores y asegurando un buen clima laboral.

Durante el primer año de operaciones contamos con un Sales Executive, cuya responsabilidad es contactar a potenciales clientes y socios estratégicos, y persuadirlos para que se asocien con nosotros. Debe también hacer seguimiento a los *leads* con el objetivo de cerrar ventas. En caso necesario, los cofundadores pueden participar en esta etapa del proceso.

También contamos con un Marketing Analyst. Este debe gestionar las campañas y controlar las métricas que impacten en la generación de *leads*. Es responsable del manejo de las redes sociales y de la comunicación con los usuarios. También se encarga de crear contenido para los cursos de los instructores, como presentaciones y plantillas.

Dentro del área de Tecnología se encuentra el Product Manager y los desarrolladores. El primero es el encargado de todo el ciclo de vida del producto: desde el descubrimiento del problema hasta la entrega del producto. Asimismo, se encarga de crear y diseñar el mejor producto posible adaptado a las necesidades del negocio y de los usuarios, no solo teniendo en cuenta la estética, sino que también la usabilidad y experiencia de usuarios. Un deseable es que tenga experiencia en el rubro de EdTech.

Los encargados de que el producto sea funcional son los desarrolladores. Contamos con un desarrollador Front-End y otro Back-End, ambos con experiencia *senior*. Ellos deben haber realizado el desarrollo de la plataforma web durante el año anterior al lanzamiento, para luego continuar con la versión mobile, que se lanzará en el segundo año de operaciones. Para eso, deben tener un sólido conocimiento en lenguajes de programación, especialmente en HTML, CSS, Javascript y React, además de estar familiarizados con marcos de trabajo ágiles. Es esencial que el desarrollador Back-End también tenga experiencia en bases de datos.



**Figura 16**

*Organigrama a corto plazo*



*Fuente: elaboración propia*

Luego del primer año de operaciones, y una vez validado el valor del negocio, nuestro objetivo es mejorar la calidad de nuestro producto en términos de servicio y personalización. Para eso, se buscará un puesto de Customer Experience, un Data Scientist y otro desarrollador.

El Customer Experience Executive dará soporte a las consultas y quejas de todos los usuarios de la plataforma. Su trabajo también consiste en interpretar las necesidades de los usuarios para llevarlas como *input* para la definición de nuevas funcionalidades y mejoras. Algunas de sus métricas de desempeño serán: Customer Churn Rate<sup>29</sup>, y CSAT.

La contratación de un Data Scientist es fundamental para la mejora en toma de decisiones internas. No solo se encargará del modelado de datos, sino que su análisis y visualización, lo que permitirá una mejor comprensión y exploración de la información.

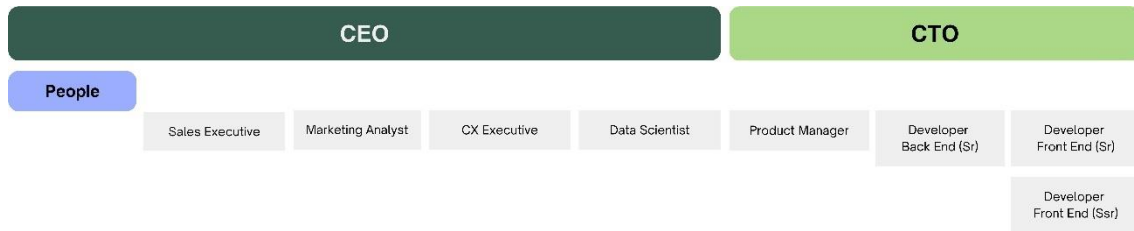
Se encargará de identificar patrones, tendencias y relaciones en los datos recopilados en las diversas fuentes (cuestionarios de preferencias, encuestas, historial de compras, datos de comportamiento de usuario, entre otros) para desarrollar algoritmos de recomendación que ayudarán a mejorar la experiencia del usuario, ofreciendo sugerencias personalizadas y relevantes.

El desarrollador Front-End se centrará en el mantenimiento de la plataforma web y contribuirá en el desarrollo de la aplicación móvil.

<sup>29</sup> Customer Churn Rate: Porcentaje de instructores y negocios que cancelan sus contratos o no los renuevan

**Figura 16**

*Organigrama a mediano plazo*



*Fuente: elaboración propia*

A largo plazo, se buscará una expansión internacional más agresiva. Es por eso que la inversión estará destinada a incrementar el equipo de ventas. Este se dividirá por región por cuestiones de cultura, y así poder llegar a los clientes de cada país más fácilmente. El CEO es quien liderará a estos equipos, estableciendo objetivos y desarrollando estrategias de ventas.

La contratación del Administrative permitirá tener un mayor control en la contabilidad y en las finanzas de Serenify. Está a cargo del seguimiento de gastos, la conciliación de cuentas y de la preparación de informes contables. El pago de honorarios a los instructores pasa a ser su responsabilidad.

El Quality Assurance (QA) Specialist es el responsable de ejecutar pruebas de calidad para identificar cualquier error o fallo (*bugs*) antes del lanzamiento de una nueva funcionalidad. También se encargará de testear los *bugs* informados por otras áreas o clientes. Para llevar a cabo estas actividades, colaborará estrechamente con el equipo de tecnología, utilizando herramientas como JIRA.

**Figura 17**

*Organigrama a largo plazo*



*Fuente: elaboración propia*

## Capítulo 8 - Costos, Finanzas e Inversión

El plan se proyecta a cinco años. A los fines de simplificar el análisis y aislar el efecto inflacionario, las proyecciones de ingresos y costos se realizan y se presentan en dólares norteamericanos, a un tipo de cambio constante. El tipo de cambio lo fijamos en \$385 por cada USD (dólar MEP venta 22/03/2023).

### 8.1 - Modelo de generación de ingresos

La generación de ingresos proviene del cobro de comisiones de los cursos que pagan los estudiantes. Es decir, el modelo de ingresos es de intermediación. Los ingresos dependen directamente de la cantidad de estudiantes por cohorte y de los precios del curso.

Para simplificar la proyección de ingresos, nos enfocaremos en los grandes mercados: Argentina, Colombia y México. La fórmula para el cálculo es Ingresos anuales =  $E \times P$ , siendo:

- Estudiantes: la cantidad de estudiantes que se enrolan a un curso sincrónico.
- Precio: el precio de los cursos, detallado en el capítulo 8.1.1.

#### 8.1.1 - Precios

Si bien los precios de los cursos serán definidos por los instructores, estos partirán de \$250 dólares como base. Se les proveerá de recursos para que adopten la mejor estrategia de *pricing*. El precio puede variar en un 20% teniendo en cuenta la duración del curso, la trayectoria del instructor, cantidad de estudiantes por cohorte, entre otros.

Este precio parte de una investigación realizada con los cursos basados en cohortes existentes en el mercado de diferentes industrias y países (ver [Anexo 11](#)).

#### 8.1.2 - Pronóstico de ventas

Para realizar la proyección de ingresos, además del precio, debemos tener en cuenta otros aspectos:

1. Duración promedio del curso: en base a las investigaciones realizadas, establecemos que un curso promedio dura 2 semanas.
2. Cantidad de estudiantes promedio por cohorte: en base a las investigaciones realizadas, establecemos que hay 30 estudiantes en una cohorte.
3. Cantidad de estudiantes: consideramos que obtendremos un 3% del SAM en 2023, un 6% en 2024 y un 10% en 2025. Esto se llevará a cabo con las diferentes estrategias de marketing desarrolladas en el capítulo 5 de este trabajo. Considerando que se trata de una empresa nueva, estamos suponiendo que un cliente compra un sólo curso por año.

Para definir estos supuestos, nos basamos en el benchmark realizado en el [Anexo 11](#).

**Tabla 7**

*Proyección de cantidad de estudiantes, cursos e instructores, anuales y mensuales, desglosado por mercado geográfico*

Periodo	# Estudiantes (anual)	# Estudiantes (mensual)	Total de cursos (anual)	Total de cursos (mensual)	# Instructores (mensual)
<b>Argentina</b>					
<b>Año 1</b>	6.100	508	203	17	8
<b>Año 2</b>	12.357	1030	412	34	17
<b>Año 3</b>	14.000	1167	467	39	19
<b>Año 4</b>	15.500	1292	517	43	22
<b>Año 5</b>	17.000	1417	567	47	24
<b>Colombia</b>					
<b>Año 3</b>	4.000	333	133	11	6
<b>Año 4</b>	6.000	500	200	17	8
<b>Año 5</b>	8.000	667	267	22	11
<b>México</b>					
<b>Año 3</b>	2.500	208	83	7	3
<b>Año 4</b>	3.000	250	100	8	4
<b>Año 5</b>	5.000	417	167	14	7

*Fuente: elaboración propia*

A partir de las proyecciones anteriores se obtienen los ingresos anuales, presentados en la Tabla 8. Para los primeros años de cada ciudad se prevé una penetración de mercado conservadora, tanto en términos de cantidad de instructores como de estudiantes. Para los años siguientes, se espera un

crecimiento exponencial gracias a la posición de la marca y a los efectos de red. Esto deriva en un aumento en el volumen de transacciones y de ingresos.

Entonces, las proyecciones de los ingresos de Argentina, Colombia y México son:

**Tabla 8**

*Proyección de ingresos anuales, desglosado por mercado geográfico*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Argentina</b>	1.525.000	3.089.136	3.500.000	3.875.000	4.250.000
<b>Colombia</b>	0	0	1.000.000	1.500.000	2.000.000
<b>México</b>	0	0	625.000	750.000	1.250.000
	<b>1.525.000</b>	<b>3.089.136</b>	<b>5.125.000</b>	<b>6.125.000</b>	<b>7.500.000</b>

*Fuente: elaboración propia*

### 8.1.3 Otras fuentes de ingresos

Se examinaron posibles formas de generar ingresos adicionales para el negocio propuesto, las cuales no se han incluido en el plan de negocios. En caso necesario, podrían implementarse para complementar la principal fuente de ingresos. A continuación, se detallan cada una de estas fuentes adicionales.

**Dashboard 2.0.** Los instructores cuentan con un dashboard con métricas básicas: cantidad de estudiantes inscritos, cantidad de cursos lanzados y ganancias totales. Se ofrece a los expertos la opción de suscribirse para acceder a un dashboard más avanzado, que proporciona métricas detalladas de sus cursos. La visualización de la información se logra a través de un proceso que incluye la recolección, limpieza y perfilado de datos.

Algunos ejemplos de indicadores clave son los mencionados en el capítulo 3.3: asistencia online promedio y tasa de repetición de compra (RPR). Otra métrica a incorporar puede ser la participación en actividades asincrónicas.

**Whitelabel.** Otra posible fuente de ingresos es el *whitelabel* o marca blanca. Un software de marca blanca es un software genérico sin marca que se desarrolla y vende a las empresas como un servicio. Las empresas pueden comprar acceso al software, añadirle su marca y revenderlo como si fuera suyo, como si lo hubieran desarrollado ellas mismas.

El propósito es ofrecer a los instructores la posibilidad de tener su propia aplicación móvil con identidad propia sobre la plataforma de Serenify. Se sigue manteniendo el modelo de *revenue share*, solo que por un porcentaje mayor.

**Viajes de bienestar.** Se ha evaluado la posibilidad de organizar retiros y programas especializados en bienestar, como meditación, yoga, detox y fitness. Son experiencias intensivas en un periodo determinado que ofrecen una inmersión profunda en la práctica específica. Los ingresos provienen de la tarifa por participar del programa.

**Programas de capacitación.** Otra fuente de ingresos son los programas de capacitación en colaboración con marcas reconocidas del sector wellness. Serenify proporciona la plataforma y ofrece a su equipo de expertos en diseño de experiencias educativas. En este caso, se establece un acuerdo de precio con la organización para la implementación de los programas de capacitación.

## **8.2 Estructura de costos y gastos**

### **8.2.1 Costos variables**

Los costos variables están dados principalmente por el pago a instructores y las comisiones a las procesadoras de pagos.

#### ***Pago a instructores***

Uno de los mayores costos es el pago de comisiones a los instructores. Definimos que el *fee* será del 10% de los ingresos totales del curso basándonos en las comisiones de Edison, Maven y Klouser.

#### ***Comisiones a procesadoras de pagos***

Tal como mencionamos anteriormente, la procesadora de pagos a utilizar es Mercado Pago. Esto es fundamental para poder ofrecer distintos medios de pago a los estudiantes. Para ver las comisiones por país ver [Anexo 12](#).

A continuación, se presenta la proyección de anual de los costos variables.

**Tabla 9**

Proyección de costos variables anuales en USD, desglosado por mercado geográfico

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago a instructores (90%)	1.372.500	2.780.222	4.612.500	5.512.500	6.750.000
Comisión Mercado Pago - Argentina	51.698	104.722	118.650	131.363	144.075
Comisión Mercado Pago - Colombia	0	0	27.900	41.850	55.800
Comisión Mercado Pago - México	0	0	19.938	23.925	39.875
	<b>1.424.198</b>	<b>2.884.944</b>	<b>4.778.988</b>	<b>5.709.638</b>	<b>6.989.750</b>

Fuente: elaboración propia

## 8.2.2 Gastos operativos

La proyección de anual de los gastos operativos totales se presenta en la Tabla 10.

**Tabla 10**

Proyección anual de gastos operativos totales en USD

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	142.398	207.866	236.939	236.939	236.939
Marketing	5.900	5.900	6.100	6.100	6.100
Softwares	487	1.420	2.350	2.400	2.400
Oficinas Coworking	1.500	2.000	5.500	5.500	6.000
Tecnología	1.000	2.000	2.500	2.500	3.000
Servicios profesionales	2.500	3.000	3.000	4.000	4.000
	<b>153.785</b>	<b>222.186</b>	<b>256.389</b>	<b>257.439</b>	<b>258.439</b>

Fuente: elaboración propia

### Sueldos

Los salarios derivan del informe de remuneración de Michael Page para el año 2021 (Page, 2021). Estos salarios incluyen el costo para la empresa, equivalente al 23% sobre el salario bruto. Para obtener un desglose por área, consultar el [Anexo 13](#).

### Marketing

Para simplificar el cálculo de las proyecciones, las inversiones en Marketing son fijas. Para visualizar el desglose, dirigirse al capítulo 5.2.1 Plan de Medios.

**Tabla 11***Proyección anual de gastos de marketing en USD*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paid Social	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Paid Search	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Email	800	800	1.000	1.000	1.000
	<b>5.900</b>	<b>5.900</b>	<b>6.100</b>	<b>6.100</b>	<b>6.100</b>

*Fuente: elaboración propia***Softwares****Tabla 12***Proyección anual de gastos de softwares en USD*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MailChimp	-	220	350	350	350
Slack	87	150	150	150	150
Zendesk	-	50	50	100	100
Zoom	400	1.000	1.800	1.800	1.800
	<b>487</b>	<b>1.420</b>	<b>2.350</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>

*Fuente: elaboración propia***Oficinas Coworking**

Los equipos de Serenify trabajarán en enfoque híbrido: tres días presencial en las oficinas de coworking y los otros dos en forma remota. Los gastos de oficinas desglosados por país se visualizan en el [Anexo 14](#).

**Tecnología**

Corresponden a los gastos necesarios para operar el sitio web y la app. Necesitaremos de la infraestructura Google Cloud para el alojamiento y almacenamiento de datos.

**Servicios profesionales**

Se considera el asesoramiento legal y contable para la puesta en marcha del negocio.



### 8.3 Inversión inicial

El proyecto requiere de 41.900 dólares para su puesta en marcha. La inversión inicial, compuesta por los componentes de la Tabla 13, será financiada por ambos fundadores, en partes iguales.

**Tabla 13**

*Desglose de inversiones a realizar en el año 0, período previo al lanzamiento de la plataforma*

	Año 0	
	USD	% sobre la inversión total
Landing Page + Plataforma web	31.980	76,33%
Campaña pre lanzamiento	3.000	7,16%
Registro de marca   Argentina	18	0,04%
Constitución SRL   Argentina	271	0,65%
Constitución LLC   USA	2.000	4,77%
Herramientas de trabajo	2.130	5,08%
Servicios profesionales	2.500	5,97%
	<b>41.900</b>	

*Fuente: elaboración propia*

#### **Landing Page + Desarrollo plataforma web**

Durante el año 0 se desarrollarán la landing page y la plataforma web. Hablamos con [Ariel Manduca](#), CTO de fidu, para saber el tiempo y precio aproximado del desarrollo de un SaaS. Este número incluye el sueldo de los dos desarrolladores.

#### **Campaña pre lanzamiento**

Se incluyen los gastos de publicidad por redes sociales con influencers y expertos del wellness, y las campañas en Paid Social. También buscaremos participar en eventos relacionados al bienestar. El objetivo principal de esta etapa es generar conciencia de marca.

### **Registro de marca | Argentina**

Se registrará la marca Serenify en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI)<sup>30</sup> para obtener los derechos exclusivos de nuestro signo distintivo. Esto se renueva cada 10 años.

### **Constitución S.R.L. | Argentina**

Se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada, teniendo en consideración el costo del trámite<sup>31</sup> y la rúbrica de libros obligatorios<sup>32</sup>. El trámite puede demorar entre 1 y 3 meses.

### **Constitución L.L.C. | Estados Unidos**

Se constituirá también una Limited Liability Company principalmente para poder operar en moneda extranjera. El costo del trámite es de unos 2.000 dólares aproximadamente<sup>33</sup>.

### **Herramientas de trabajo**

Se contempla la compra de dos notebooks<sup>34</sup> para el Sales Executive y Marketing Analyst, así como dos monitores<sup>35</sup> para los programadores, para el uso de las tareas diarias del negocio.

### **Servicios profesionales**

Se considera el asesoramiento legal y contable para la puesta en marcha del negocio.

## **8.4 Presupuesto económico**

El primer año corresponde al inicio de operaciones en Argentina. Los ingresos y costos variables van en aumento conforme crece el número de usuarios que

---

<sup>30</sup> El Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) es la autoridad de aplicación de las leyes de protección de los derechos de propiedad industrial.

Precio de referencia para registrar una marca: [Link](#)

<sup>31</sup> Precio de referencia para trámite de constitución de S.R.L.: [Link](#)

<sup>32</sup> Precio de referencia para rúbrica de libros societarios: [Link 1](#) y [Link 2](#)

<sup>33</sup> Precio de referencia para trámite de constitución de L.L.C.: [Link](#)

<sup>34</sup> Precio de referencia Lenovo (notebooks): [Link](#)

<sup>35</sup> Precio de referencia Mercado Libre (monitores): [Link](#)

utilizan la plataforma. Se espera que, para el segundo año, Argentina duplique sus ingresos por ventas.

El tercer ejercicio es el primero con resultado neto positivo, logrado a partir del crecimiento de Argentina e inicio de operaciones en Colombia y México. En estos periodos se afrontan mayores gastos fijos, sobre todo de RRHH y marketing. Si bien los gastos operativos se incrementan año a año, estos crecen a un menor ritmo que las ventas.

**Tabla 14**

*Estado de resultados en USD proyectado a 5 años*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos	0	1.525.000	3.089.136	5.125.000	6.125.000	7.500.000
Costos por ventas	0	-1.424.198	-2.884.944	-4.778.988	-5.709.638	-6.989.750
<b>Resultado Bruto</b>	<b>0</b>	<b>100.803</b>	<b>204.192</b>	<b>346.013</b>	<b>415.363</b>	<b>510.250</b>
Gastos operativos	-9.533	-153.785	-222.186	-256.389	-257.439	-258.439
<b>EBITDA</b>	<b>-9.533</b>	<b>-52.983</b>	<b>-17.994</b>	<b>89.624</b>	<b>157.924</b>	<b>251.811</b>
Depreciaciones y Amortizaciones	0	-426	-852	-1.704	-1.704	-1.704
<b>Resultado operativo / EBIT</b>	<b>-9.533</b>	<b>-53.409</b>	<b>-18.846</b>	<b>87.920</b>	<b>156.220</b>	<b>250.107</b>
Impuesto a las ganancias (35%)	3.336	18.693	6.596	-30.772	-54.677	-87.538
<b>Resultado Neto</b>	<b>-6.196</b>	<b>-34.716</b>	<b>-12.250</b>	<b>57.148</b>	<b>101.543</b>	<b>162.570</b>

*Fuente: elaboración propia*

## 8.5 Viabilidad financiera del negocio

### 8.5.1 Costo de capital

Para el cálculo de la tasa de descuento, tenemos que considerar la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ), la prima de riesgo de mercado (PRM), la beta desapalancada del sector *software* ( $\beta$ ) y la prima riesgo país (PRP), en este caso de Argentina. El valor del costo de oportunidad ( $K_e$ ) es 33,53%.

#### **Tasa libre de riesgo**

La tasa libre de riesgo sería equivalente al retorno de un portafolio con beta igual a cero. Como se espera que los flujos de fondos de Serenify tengan continuidad por 5 años o más, utilizaremos la tasa de interés de los bonos del Tesoro de EEUU a 5 años. Se utilizó la tasa correspondiente a la fecha de realización de esta investigación el 18 de mayo del 2023.

### **Prima de Riesgo del Mercado (PRM) y del País (PRP)**

La prima de riesgo del mercado es la diferencia entre la tasa de retorno esperada del portafolio del S&P500 y la tasa libre de riesgo en base a lo informado por Damodaran (2023). Para la prima de riesgo de Argentina se toma el Riesgo País Histórico informado por Ámbito al 7 de julio del 2023.

### **Beta**

Para evaluar el riesgo de invertir en Serenify, utilizaremos la beta desapalancada del sector de *Software (System & Application)*. Se toma el valor informado por Damodaran (2023).

La fórmula es  $Ke = Rf + PRM \times \beta + PRP$ . Los valores se ven plasmados en la Tabla 15.

**Tabla 15**

*Estimación del costo de capital*

<b>Componente</b>	<b>%</b>
Rf	4,36% <sup>36</sup>
PRM	5,94% <sup>37</sup>
$\beta$ desapalancada	1,37 <sup>38</sup>
PRP Argentina	21,03% <sup>39</sup>
<b>Ke</b>	<b>33,53%</b>

*Fuente: elaboración propia*

### **8.5.2 Capital de trabajo**

Serenify es un intermediario entre estudiantes e instructores. Ni los clientes ni los proveedores tienen un alto poder de negociación, por lo que podemos cobrar el dinero de las procesadoras aproximadamente en 18 días, para luego diferir los

<sup>36</sup> Tasas del tesoro de Estados Unidos a 5 años al 07/07/2023 según el Banco Central de Costa Rica:

<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

<sup>37</sup> <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xlsx>

<sup>38</sup> [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>39</sup> <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais-historico.html>

pagos a los instructores en un plazo mayor. En consecuencia, el NOF (Necesidades Operativas de Fondos) es negativo. Esto permite contar con un excedente de activos líquidos que podrían ser utilizados en instrumentos financieros de inversión.

En la Tabla 16 se presenta la estimación de la variación del capital de trabajo, asumiendo 18 días para los cobros, y difiriendo 30 días los pagos a los instructores. En todos los componentes, menos los sueldos, se incluye el 21% de IVA.

**Tabla 16**

*Estimación anual de la variación del capital de trabajo*

Días de cuentas por cobrar	18
Días de cuentas por pagar	30

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar	0	90.999	184.333	305.815	365.486	447.534
Cuentas por pagar	2.724	153.726	304.327	495.441	588.100	715.509
<b>NOF</b>	<b>-2.724</b>	<b>-62.727</b>	<b>-119.995</b>	<b>-189.625</b>	<b>-222.614</b>	<b>-267.975</b>
<b>Variación NOF</b>	<b>-2.724</b>	<b>-60.003</b>	<b>-57.268</b>	<b>-69.631</b>	<b>-32.988</b>	<b>-45.361</b>

*Fuente: elaboración propia*

### 8.5.3 Análisis Financiero

Se calculan los flujos de fondos desde el año 0 hasta el período 5, utilizando la tasa de descuento del 33,53%, estimada en el punto 8.5.1. Luego del año 5, se asume una tasa de crecimiento (g) del 2%. Para visualizar la evolución de pago de impuesto a las ganancias, dirigirse al [Anexo 15](#).

**Tabla 17**

*Flujos de fondos proyectados en el año 0 y próximos 5 períodos de operación en USD*

	0	1	2	3	4	5
EBITDA	-9.533	-52.983	-17.994	89.624	157.924	251.811
Impuesto a las ganancias operativo pagado	0	0	0	-2.146	-54.677	-87.538
Variación NOF	2.724	60.003	57.268	69.631	32.988	45.361
CAPEX	-41.900	0	-2.130	-4.260	0	0
<b>FFL</b>	<b>-48.708</b>	<b>7.020</b>	<b>37.144</b>	<b>152.848</b>	<b>136.235</b>	<b>209.635</b>
<b>FFL perpetuidad</b>	<b>-48.708</b>	<b>7.020</b>	<b>37.144</b>	<b>152.848</b>	<b>136.235</b>	<b>887.791</b>
FFL descontados 5 años	-48.708	5.258	20.832	64.197	42.851	49.381
FFL descontados perpetuidad	-48.708	5.258	20.832	64.197	42.851	209.124

*Fuente: elaboración propia*

El valor presente neto (VAN) a 5 años es de 133.810 USD, y la tasa de retorno de inversión (TIR) del proyecto es del 98%. El plazo de retorno de la inversión (*payback*) es de 24 meses.

Como mencionamos anteriormente, se proyecta el flujo de fondos a una perpetuidad del 2% de crecimiento luego del quinto año. En este escenario, el VAN es de 293.553 USD y la TIR aumenta a 119%. El *payback* modificado, es decir, al descontar los flujos de efectivo, es de 28 meses (ver [Anexo 16](#)).

**Tabla 18**

*Análisis financiero de Serenify para un período de 5 años*

Indicadores	Sin perpetuidad	Con perpetuidad
<b>VAN</b>	133.810 USD	293.553 USD
<b>TIR</b>	98%	119%
<b>Payback</b>	24 meses	
<b>Payback modificado</b>	28 meses	

*Fuente: elaboración propia*

#### 8.5.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio refleja el momento donde los ingresos totales de la empresa igualan a las erogaciones totales. En nuestro caso, permite comprender cuántos cursos de 30 estudiantes por cohorte se deberán vender para evitar pérdidas año a año. Considerando esto, en el año 3 los ingresos proyectados superan los costos. En la Tabla 19 observamos el punto de equilibrio para los primeros cinco años.

**Tabla 19**

*Punto de equilibrio para los primeros 5 años de operación, expresado en cantidad de cursos de 30 estudiantes*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos Totales	\$153.785	\$222.186	\$256.389	\$257.439	\$258.439
Precio de Venta Unitario	\$7.500	\$7.500	\$7.500	\$7.500	\$7.500
<b># cursos</b>	<b>203</b>	<b>412</b>	<b>683</b>	<b>817</b>	<b>1001</b>
Costo de Venta Total	\$1.424.198	\$2.884.944	\$4.778.988	\$5.709.638	\$6.989.750
Costo de Venta Unitario	\$7.004	\$7.002	\$6.997	\$6.989	\$6.983
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>310</b>	<b>446</b>	<b>510</b>	<b>503</b>	<b>500</b>

*Fuente: elaboración propia*

## Capítulo 9 - Aspectos Legales

### 9.1 Creación de sociedad jurídica

Para comenzar con las operaciones en Argentina, Serenify ha optado por una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Este tipo societario cuenta con una limitación de responsabilidad al capital aportado por parte de los socios. No sólo su constitución es fácil y requiere de poco tiempo, sino que también, su gestión es más flexible. Por ejemplo, las SRL no están obligadas a tener un Directorio.

También se constituye una L.L.C. (Limited Liability Company), es decir, una sociedad de responsabilidad limitada en Estados Unidos. No sólo generamos una imagen de marca internacional, sino que además podemos operar en moneda extranjera. El estado elegido para registrar la sociedad es Delaware por sus atractivas políticas fiscales.

### 9.2 Marco legal

Las leyes que dan marco legal a las operaciones de nuestro negocio son:

- Ley General de Sociedades (N° 19.550): pautas legales para el funcionamiento regular de empresas que se constituyen como sociedades.
- Ley de Defensa del Consumidor (N° 24.240): normas sobre la defensa y protección del consumidor.
- Ley de Protección de Datos Personales (N° 25.326): principios relativos a la protección de datos y derechos de los titulares de datos en Argentina.

Además, hay que considerar los aspectos impositivos. Al inscribirnos en la AFIP<sup>40</sup>, los impuestos que debemos contemplar son:

- Ley N° 27.430 de Impuestos: según el art. 28, la alícuota general del Impuesto al Valor Agregado agregado (IVA) es del 21%.

---

<sup>40</sup> La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) es el organismo que tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria, aduanera y de recaudación de los recursos de la seguridad social de la Nación.

- Ley N° 27.630 de Impuesto a las Ganancias: alícuota progresiva según el monto de ganancias neto imponible acumulado por la sociedad como se dispone en el art. 73 inc a).
- Ingresos brutos (IIBB): según la ley 6.392, por encuadrar bajo la categoría de servicios de software, Serenify se encuentra exento de este impuesto.

### **9.3 Habilitaciones y registro de marcas**

Se registra la sociedad ante la Inspección General de Justicia (IGJ) y en la autoridad fiscal (AFIP). Siguiendo lo establecido en la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales, debemos registrar las bases de datos y archivos que contengan información de nuestros usuarios en la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales. En el siguiente subíndice detallamos los Términos y Condiciones de uso del sitio web, y la Política de Privacidad destinada a proteger los datos personales de los usuarios.

Registramos la marca en todos los países que operemos para garantizar la propiedad de la marca Serenify. Hay que tener en cuenta que los registros duran 10 años. En Argentina, registramos la marca en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial), teniendo en cuenta lo que establece la Ley N° 22.362 de Marcas y Designaciones.

Para nuestra página web, utilizamos el dominio genérico '.la'. De esta forma, tenemos un único dominio para todos los países donde operamos, y que, además, define la ubicación geográfica de nuestros servicios: Latinoamérica. Para registrar el dominio, buscamos un registrador que esté acreditado en la ICANN (Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números), puesto que hay aspectos legales y jurídicos tanto a nivel internacional como nacional que se deben tener en cuenta a la hora de llevar a cabo el registro.

Por último, la página web de Serenify, el código fuente y el software del Aula Virtual lo registramos en la Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA), según la Ley N° 11.723 de la Propiedad Intelectual. Esto sirve para proteger la autoría del desarrollo de la web.



## 9.4 Términos y condiciones del Producto Digital

Los Términos y Condiciones son un acuerdo entre el propietario del sitio web y sus usuarios. Detallan las políticas y procedimientos realizados por el sitio, brindando al propietario de la página web (Serenify, en este caso) la posibilidad de protegerse de una posible exposición legal.

Si bien necesitamos de asesoramiento legal para desarrollarlo, dejamos adjunto un modelo de cómo debería ser nuestra Política de Privacidad de Argentina (ver [Anexo 15](#)).

## Capítulo 10 - Plan de Implementación y Riesgos

### 10.1 Plan de implementación

En la Figura 20 se muestran las tareas que deberán realizarse para la puesta en marcha de Serenify.

**Figura 20**

*Diagrama de Gantt con actividades a realizar previo al lanzamiento*

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
<b>LEGALES</b>									
Constitución de la sociedad	■								
Registro de marca	■								
Inscripción impositiva	■								
<b>ADMINISTRATIVAS</b>									
Armado de equipo	■								
Compra de muebles y útiles	■								
<b>PRODUCTO</b>									
Búsqueda y definición de instructores		■	■	■	■				
Armado de contenido					■	■			
<b>MARKETING</b>									
Acuerdos con influencers							■	■	■
Campaña de marketing							■	■	■
<b>TECNOLOGÍA</b>									
Infraestructura Google Cloud	■								
Desarrollo de marketplace					■	■	■	■	
Desarrollo de Aula Virtual		■	■	■	■				
Integración con Payment Gateway									■
Integración con Zoom									■

Lanzamiento Serenify

*Fuente: elaboración propia*

El plan de implementación, previo al lanzamiento de los primeros cursos, dura nueve meses. Para una mejor comprensión, dividimos el plan en tres trimestres.

Durante el primer mes el foco está en las tareas legales y administrativas, como el armado del equipo y la compra de sus herramientas de trabajo. También se constituye la sociedad, se hace la inscripción impositiva y se registra la marca en

Argentina. Por otro lado, se comienza por el desarrollo y la estructuración de la infraestructura tecnológica, montando toda la plataforma en Google Cloud.

En el segundo mes se comienza con la búsqueda de los primeros instructores, priorizando aquellos que tengan grandes comunidades detrás. Para esto, se toma en cuenta contactos del equipo de Serenify. Esta tarea es fundamental para comenzar a preparar el contenido de los primeros cursos.

A la vez, se realiza el desarrollo de la plataforma web. La superposición de estas dos actividades (búsqueda de instructores y desarrollo web) no genera ningún tipo de inconveniente. Específicamente, se comienza con el desarrollo de código back end, para luego continuar con el front end. La plataforma incluye las funcionalidades mencionadas en el capítulo 1.2.

En el mes 5, comienza el segundo trimestre. Al haber definido los primeros instructores, se arma el contenido para el lanzamiento de sus cursos. Es importante destacar que, al estar en un plazo de validación de la idea de negocios, el contenido a dictar en los cursos se prepara junto a los practitioners. Asimismo, se inicia el desarrollo del *marketplace*.

En el tercer trimestre, debemos estar preparados para el lanzamiento. Dicho esto, se contratan los servicios de Zoom y Mercado Pago. Las campañas de marketing se llevan a cabo en el séptimo mes, centrándonos en el marketing de influencers, descrito en el capítulo 5.

## **10.2 Factores críticos de éxito**

El principal factor de éxito es generar interés en nuestro segmento target del cuidado holístico de su salud y bienestar a través del aprendizaje basado en evidencia. No sólo es importante generar contenido entretenido y de calidad, sino además fomentar la interacción entre los usuarios para lograr efectos de red. Cuantos más usuarios formen parte de la comunidad, mayor será el valor entregado, y, por lo tanto, la probabilidad de éxito de Serenify aumenta.

También, es importante el óptimo mantenimiento de la plataforma ya que es el canal de adquisición y comunicación con los clientes y usuarios. Al tratarse de

un software, el escalamiento es más sencillo y económico que el de un producto físico. De esta manera, nuestro segmento objetivo puede expandirse.

Por último, es fundamental mantener buenas relaciones con los instructores, principales socios estratégicos de Serenify. Tal como mencionamos anteriormente, asociarse con ellos nos brindará *social proof* y confianza con los usuarios. Además, son quienes firmarán los certificados una vez completado los cursos.

### **10.3 Factores críticos de riesgo**

Un riesgo es la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. En la Tabla 20, resumimos los principales posibles riesgos a los que se enfrenta Serenify.



**Tabla 20***Factores críticos de riesgo de Serenify*

#	Riesgo	Respuesta al riesgo
R1	Instructor rechace la propuesta de participar en Serenify	Se transfiere el riesgo al tener un listado con otras opciones de potenciales instructores. De todas formas, debemos identificar la razón por la cual rechaza la oferta para poder mejorar el <i>speech</i> de ventas
R2	Elección equivocada de experto destacado	Se evitará este riesgo con el proceso de “Búsqueda y definición de instructores”, detallado en el capítulo 6.
R3	Extensión en los tiempos de desarrollo y salida al mercado	Se puede reducir el riesgo con un <i>roadmap</i> con fechas realistas y un plan de contingencias. Asimismo, implementar metodologías ágiles en los equipos, al centrarse en el desarrollo iterativo e incremental, permite una mayor adaptación a obstáculos no contemplados.
R4	Bajas barreras de entrada de competidores	Este riesgo es externo, por lo que hay que aceptarlo. Se buscará mitigar el impacto a través de la diferenciación e intentando crear alianzas con expertos y/o marcas reconocidas.
R5	Bajas barreras de salida de clientes	Este riesgo es externo, por lo que hay que aceptarlo. Se buscará transferir el impacto con la adquisición de nuevos clientes, y así compensar cualquier pérdida.
R6	Lesiones o daños físicos de los usuarios por el contenido de la plataforma	Se transfiere el riesgo al tomar medidas para prevenir lesiones físicas de los usuarios, como la revisión del contenido previo al lanzamiento y la utilización de información basada en evidencia. En caso de que un usuario emprenda acciones legales contra Serenify, debemos buscar asesoramiento legal para responder adecuadamente.
R7	Ausencia de contenido confiable y actualizado	Se mitigará este riesgo al solicitar a los instructores que mencionen las fuentes de donde sacan la información. Además, antes de lanzar un curso, se hará una revisión del contenido.
R8	Contexto económico inestable	El proyecto de expansión a otros países reducirá la dependencia al mercado local, generando así una protección contra el desequilibrio macroeconómico argentino.
R9	Cantidad de usuarios insuficiente	Este riesgo es externo, por lo que hay que aceptarlo. Esto puede surgir por una sobreestimación de la demanda, definición incorrecta de segmento, alcance insuficiente de usuarios, entre otros. En todos los casos, es importante identificar la naturaleza del problema y realizar las correcciones necesarias.

*Fuente: elaboración propia*

## Anexos

### Anexo 1 - Armado de materia en Digital House

[Volver al texto](#)

El armado de una materia en Digital House conlleva las siguientes tareas:

1. Cargar el listado de alumnos en backoffice. Los profesores pueden ver sus comisiones, fecha de apertura y cierre, listas de alumnos, y asistencias. Se visualiza también el cronograma de encuestas automáticas que se disparan. Los alumnos se dan de alta, se modifican o se dan de baja en este sistema.
2. Desarrollar el programa de la materia, que describa su contenido, objetivos de aprendizaje, bibliografía de respaldo y forma de evaluación.
3. Armar el roadmap de clases, identificando fecha, nombre de la clase, contenido, actividades, y recursos necesarios (Miró, Zoom, entre otros).
4. Preparar el guión para cada clase, que describa los momentos de clase.
5. Armar el material de apoyo: una ppt para el dictado y las actividades en las herramientas (miro, padlet, kahoot, google forms, etc). La ppt sigue los momentos del script.
6. Completar planilla de seguimiento de alumnos, donde se registra la asistencia, la participación clase a clase y sus notas (quizz, trabajo integrador, parcial, etc).
7. Cargar el material al portal educativo (Playground).

Se considera que una clase está lista para ser dictada cuando tiene su guión, su presentación PPT, sus actividades diseñadas y está cargada en Playground.

En las tareas mencionadas, no se tiene en cuenta la gestión administrativa, marketing y ventas.

Fuente: información provista por María Alejandra Mazzini, profesora titular y coordinadora de la cátedra de Gestión de Productos Digitales II, de la Licenciatura en Negocios Digitales, que dicta la Universidad de San Andrés en conjunto con Digital House.

## Anexo 2 - Entrevista a Yael Kritzer: [@blogdewellness](#)

[Volver al texto](#)

1. ¿Hace cuánto arrancaste con @blogdewellness?

Hace 6 años empecé a subir contenido a la cuenta. Un año después empecé a monetizarlo a través de consultas 1:1 y talleres mientras seguía en relación de dependencia. Y un año y medio después de eso (o sea hace 3 años y medio), pude hacerlo mi trabajo full time y sostén económico.

2. ¿Es compleja la creación, gestión administrativa (anotar estudiantes, mandarles el link de las clases) y marketing de los cursos y programas?

La parte administrativa, creo que si te llevas medianamente bien con la tecnología no es complejo. O si tenés la posibilidad de delegar sea en una persona o una web, es un proceso que se crea y ya está. Si estás empezando hay muchas herramientas gratuitas (incluso de Google) para sistematizar el proceso.

Con respecto al marketing, es más complejo porque requiere ciertas habilidades blandas que a veces las tenemos y a veces tenemos que trabajar mucho internamente para desbloquearlas. Vender involucra conocer tu propósito, conocer las necesidades de tu audiencia, armar un proceso de lanzamiento donde las personas ya conozcan tu servicio y quieran comprarlo antes de que lo lances. Pueden haber más limitantes que complejizan como miedo a ser vista, miedo al fracaso o al éxito, creer que no es relevante lo que estás ofreciendo, no saber cómo comunicar tu servicio, creer que estás molestando, querer gustarle a todos y no saber diferenciar bien a quien le vendes y a quién no.

3. ¿Qué consideras que fue o es lo más difícil de monetizar tus conocimientos/experiencia?

Como nutricionista no convencional, una de las cosas más desafiantes es que para poder vender un servicio, se requiere toda una reeducación y deconstrucción previa de la audiencia para que entienda la relevancia, el valor y el impacto positivo que la nutrición holística va a tener en su vida.

Vendiendo un bien de lujo como es la nutrición holística, viviendo en Argentina está el desafío de la inflación, la crisis económica, la devaluación del peso. Poder ampliar el público e internacionalizarlo es algo que considero necesario y es bastante desafiante. Requiere toda una estrategia si es que no se da naturalmente.

Ponerle precio a un servicio nuevo también es algo que me resulta desafiante a veces. Si tengo que considerar el impacto que va a tener en la vida de la persona es invaluable, pero también tengo que considerar que sea pagable en el contexto y que compita con otros bienes de lujo que sé que mi audiencia puede llegar a consumir y valorar.

### **Anexo 3 - Entrevista a Felisa Fernández Madero: [@soy.felisa](#)**

[Volver al texto](#)

1. ¿Con qué objetivo arrancaste con @soy.felisa?

Con el objetivo de compartir mis aprendizajes en mi propio camino de transformación y así poder acompañar a otros en el suyo. La cuenta me brinda la posibilidad de expandir mi mensaje y mi servicio a personas que de otra manera no llegaría.

2. ¿Cómo monetizas tus conocimientos/experiencia? ¿Qué consideras que es lo más difícil de esto?

A través de sesiones individuales, talleres presenciales y virtuales, encuentros y retiros. Cuando empecé hace tres años sentía que era más difícil que la gente invierta en bienestar, pero hoy en día es mucho más fluido y observo que las personas están súper dispuestas en invertir en su proceso y crecimiento.

3. ¿Consideraste dictar cursos o programas en línea, ya sean en vivo o asincrónicos? ¿Por qué?

Si! Ya lo he hecho y seguiré haciendo, porque de esta forma puedo llegar a personas que viven en otras ciudades o países. En mi caso yo también viajo mucho así que de esta forma puedo trabajar desde donde sea que esté. También luego de la pandemia mucha gente se acostumbró a lo online y prefiere recibir el contenido desde sus hogares.

4. ¿Es compleja la creación, gestión administrativa (anotar estudiantes, mandarles el link de las clases) y marketing de los cursos o programas en línea?

No considero que sea compleja, creo que sí requiere de orden y dedicación de tiempo y recursos. Hoy en día hay muchísimas herramientas para ayudar a los emprendedores (incluso gratuitas), y una vez que le agarrás la mano creo que es llevadero.

#### **Anexo 4 - Entrevista a Florencia Orsetti: [@sano\\_equilibrio](#)**

[Volver al texto](#)

1. ¿Con qué objetivo arrancaste con @sano\_equilibrio?

Arranque la cuenta, hace casi 8 años, con el objetivo de que la gente pueda tener más opciones de comidas vegetarianas o inspirarse e incorporar alimentos nuevos ya que al principio no había muchas cuentas vegetarianas en Instagram como hoy en día. Luego con los años, siento que puedo ayudar a que puedan mejorar sus hábitos por medio de la alimentación.

2. ¿Cómo monetizas tus conocimientos/experiencia? ¿Qué consideras que es lo más difícil de esto?

Hace dos años me animé a monetizar mi contenido a través de una Guía Saludable para quienes quieren arrancar a cambiar sus hábitos. Es un e-book en formato digital que hoy en día me parece lo más cómodo, tanto para mi ya que puedo llegar a más gente y como para quien lo compra porque puede verlo desde cualquier dispositivo. Lo más difícil creo que es superar los miedos que tiene uno mismo al momento de hacer algo nuevo o sacar un producto digital y no saber si le irá bien o si gustará, pero es cuestión de animarse y confiar en lo que uno da. Obviamente no puedo vivir de recetarios o guías, al menos no por el momento pero tampoco es un problema.

3. ¿Consideraste dictar cursos o programas en línea, ya sean en vivo o asincrónicos? ¿Por qué?

La verdad que por el momento no, eso lleva un tiempo de organización y preparación de contenido que ahora por el estudio no tengo, tal vez luego de



recibirme pueda dar algún taller sobre alimentación saludable asincrónica o en vivo, si lo hiciese sería online ya que eso facilita muchas cosas.

## **Anexo 5 - Aspectos clave obtenidos de la entrevista con Marina**

**Torres:** [@zen.tauro](#)

[Volver al texto](#)

- Su sueño es vivir ayudando a las personas. Si bien monetiza sus conocimientos realizando cartas natales a clientes locales e internacionales, y haciendo sesiones de coaching, vive de su trabajo en Aerolíneas Argentinas.
- Para construir su marca personal y difusión, brinda un curso de forma gratuita y realiza vivos en Instagram con invitados. Es consciente de que el proceso es complejo, y lleva bastante tiempo y esfuerzo.
- El curso que realiza de forma gratuita tiene una duración de al menos un año. Marina envía a un grupo de WhatsApp material asincrónico todos los días, como videos, podcast, lecturas. Este material es curaduría de ella, siguiendo la teoría del libro “Un Curso De Milagros”<sup>41</sup>.
- Uno de los puntos más difíciles del curso es generar un sentido de pertenencia para hacerles sentir que son parte de una comunidad. Considera que los avances de un estudiante pueden influenciar de manera significativa en los avances de otro.

Fuente: elaboración propia en base a la entrevista realizada.

## **Anexo 6 - Encuesta lanzada el 3 de octubre del 2022, con una duración de 10 días abiertas**

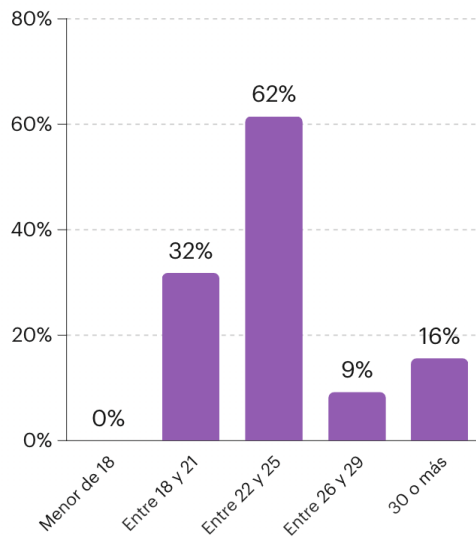
[Volver al texto](#)

---

<sup>41</sup> El libro “Un Curso De Milagros” fue escrito por la psicóloga Helen Schucman, y publicado en 1976. Consta de un plan de estudios práctico para aquellos que buscan vivir conscientes de la presencia del amor en la propia vida. Este libro de lectura compleja combina la espiritualidad con la metafísica.

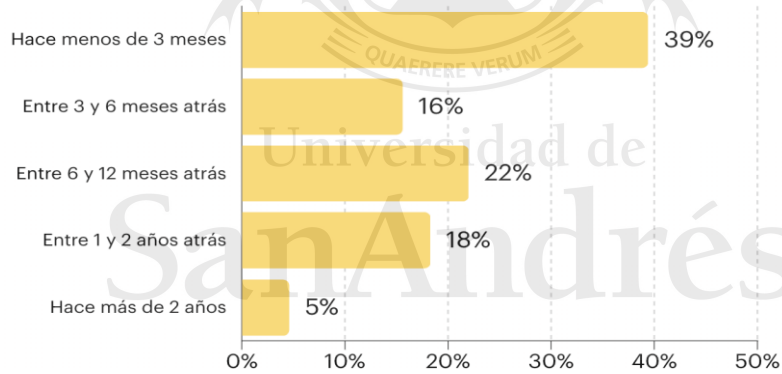
### 1. ¿Cuál es tu edad?

109 respuestas



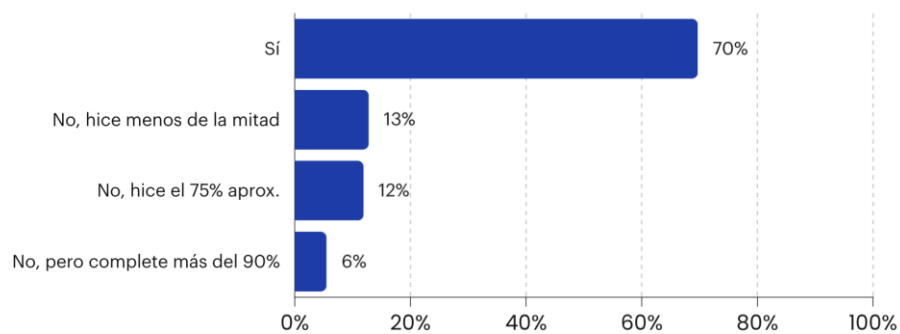
### 2. ¿Cuándo realizaste tu último curso online?

109 respuestas



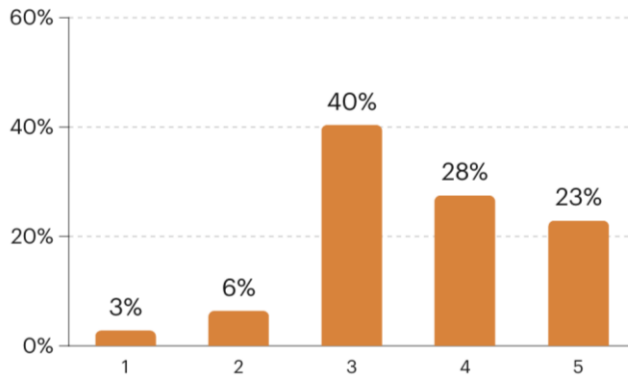
### 3. ¿Finalizaste el curso?

109 respuestas



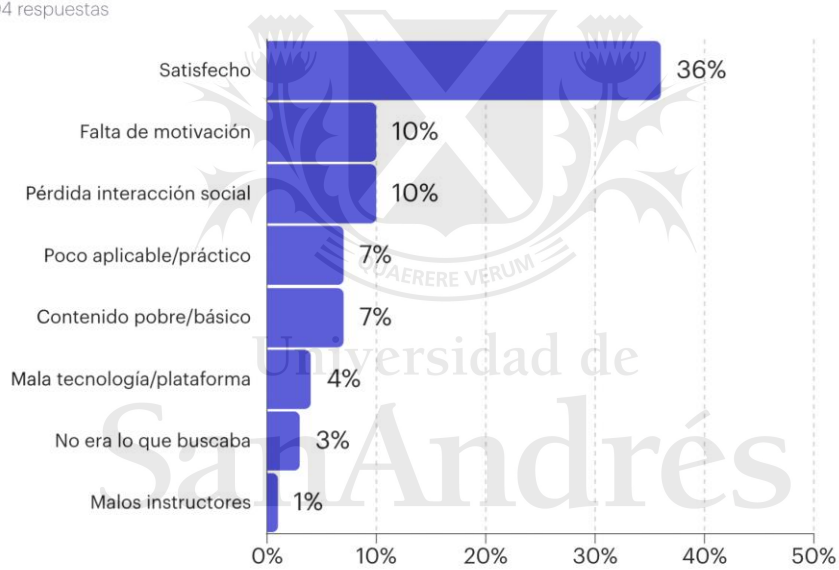
4. Del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu experiencia?

109 respuestas



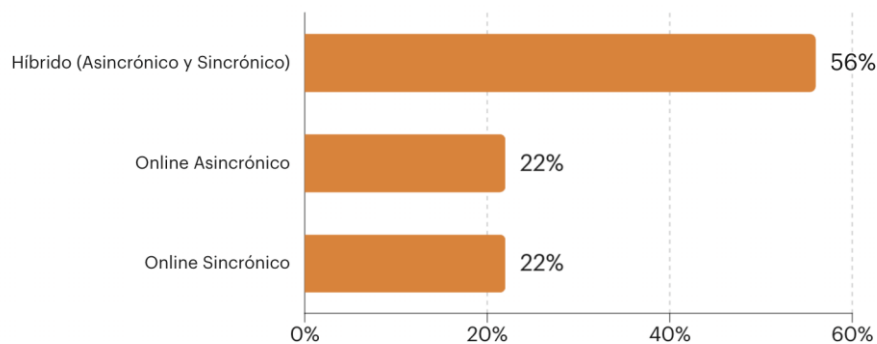
5. En relación a lo respondido arriba, ¿por qué?

94 respuestas



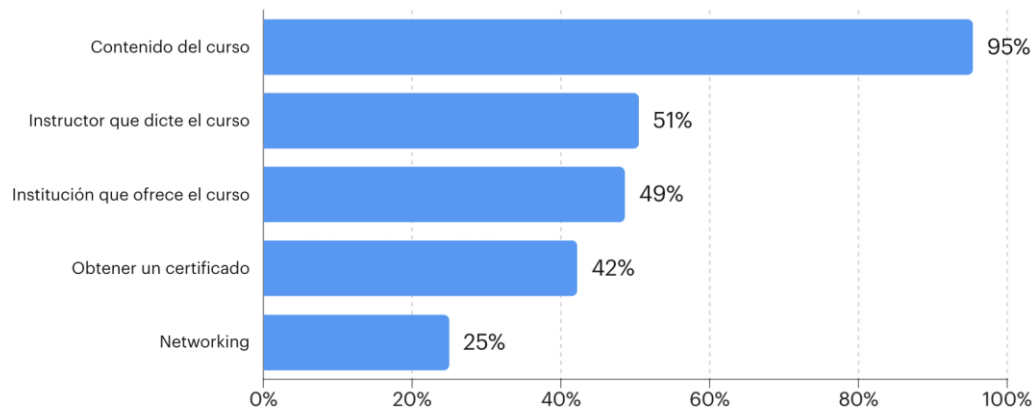
6. ¿Cuál es tu preferencia en relación a la modalidad de un curso?

109 respuestas



## 7. ¿Qué aspectos tenés en cuenta a la hora de arrancar un curso en línea?

109 respuestas



## Anexo 7 - Análisis comparativo de *market share* de Apps de wellness en Argentina

[Volver al texto](#)



Fuente: Statista (2022)

## Anexo 8 - SAM detallado por país al año 2023 (corto plazo)

[Volver al texto](#)

SAM (por país)					
	Argentina	Colombia	Uruguay	Chile	México
Población de 20 a 35 años	10.413.214	12.909.158	753.365	4.479.000	31.799.257
Con acceso a Internet	8.955.364	9.036.411	647.894	3.941.520	22.895.465
Interés en salud y bienestar (79%)	7.074.738	7.138.764	511.836	3.113.801	18.087.417
<i>Market share</i>	1,00%	0,25%	0,50%	0,50%	0,25%
Clientes activos	70.747	35.694	1.280	7.785	90.437
Ingresos Serenify	1.768.685 USD	892.346 USD	31.990 USD	194.613 USD	2.260.927 USD

## Anexo 9 - Ilustración del funnel de marketing

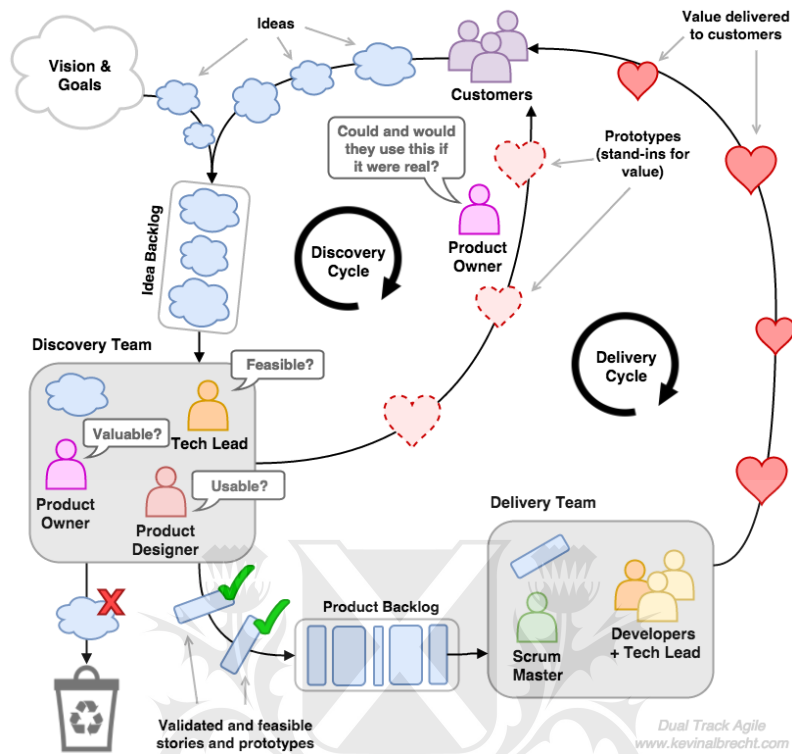
[Volver al texto](#)



Fuente: Sprout Social (s.f.)

## Anexo 10 - Dual Track Agile

[Volver al texto](#)



Fuente: Ilógica (2018)

## Anexo 11 - Benchmark con otras empresas de aprendizaje en línea basada en cohortes

[Volver al texto](#)

	Plataforma	Temática	Nombre	Duración (semanas)	Duración (horas)	Precio (USD)
1	Edison	Upskilling & Reskilling	Cómo Optimizar tu Customer Experience	2	10	\$110,00
2	Edison	Upskilling & Reskilling	DesignOps: Potenciando el Journey del diseñador desde el Onboarding	3	12	\$170,00
3	Blog de Wellness	Bienestar	Ciclicidad femenina	8	16	\$380,00
4	Maven	Bienestar	Foundations of Wellness and Performance	4	6	\$1.000,00
5	Maven	Bienestar	Get Things Done Without Procrastinating	2	3	\$495,00
6	Vivir Agradecidos	Bienestar	Presencia en la vida cotidiana	4	18	\$62,34
7	Aula de Medicina	Formación profesionales de la salud	Trastorno obsesivo compulsivo a lo largo de la vida	4	100	\$550,00
8	Aula de Medicina	Formación profesionales de la salud	Avances en neurodesarrollo. Hacia un camino con mejores oportunidades	3	50	\$260,00
9	Nutrinfo	Nutrición - Formación profesionales de la salud	Curso Avanzado en Nutrición para la Optimización de la Composición Corporal en Deportistas y Población General	16	92	\$425,00
10	Nutrinfo	Nutrición - Formación profesionales de la salud	Plant Based Diet	12	76	\$460,00
11	Nutrinfo	Nutrición - Formación profesionales de la salud	Del ayuno intermitente al ayuno prolongado	8	38	\$320,00
12	Nutrinfo	Nutrición - Formación profesionales de la salud	Nutrición y Piel	7	64	\$380,00
13	Dulces noches	Sueño para bebés	Habitos saludables   Bebés de 0 a 5 meses	1	2	\$55,00
	<b>PROMEDIO</b>			<b>4</b>	<b>27</b>	<b>\$378,42</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 12 - Comisiones Mercado Pago

[Volver al texto](#)

	Comisión (%)	Dinero disponible
Argentina	3,39% + IVA	En 18 días
Colombia	2,79% + IVA	En 14 días
México	3,19% + IVA	En 14 días

Fuente: elaboración propia basada en información provista por Mercado Pago (2023)

## Anexo 13 - Gastos en sueldos (en USD)

[Volver al texto](#)

Área	Puesto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Management	CEO	3.750	15.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Management	CTO	4.000	16.000	24.000	24.000	24.000	24.000
<b>Subtotal Personal Directivo</b>		<b>7.750</b>	<b>31.000</b>	<b>46.000</b>	<b>46.000</b>	<b>46.000</b>	<b>46.000</b>
Producto	Product Manager	-	21.886	21.886	21.886	21.886	21.886
RRHH	People	-	21.886	21.886	21.886	21.886	21.886
Sales	Sales Executive	-	7.500	7.441	7.441	7.441	7.441
Sales	Sales Executive	-	-	-	7.441	7.441	7.441
Marketing	Marketing Analyst	-	7.500	7.441	7.441	7.441	7.441
CX	Customer Experience (CX) Executive	-	-	7.441	7.441	7.441	7.441
Admin	Administrative	-	-	-	7.441	7.441	7.441
Data	Data Scientist	-	-	8.754	8.754	8.754	8.754
<b>Subtotal Personal Operativo</b>		<b>-</b>	<b>58.771</b>	<b>74.848</b>	<b>89.731</b>	<b>89.731</b>	<b>89.731</b>
Tech	Developer Back End (Sr)	13.000	13.000	17.508	17.508	17.508	17.508
Tech	Developer Front End (Sr)	13.000	13.000	17.508	17.508	17.508	17.508
Tech	Developer Front End (Jr)	-	-	13.131	13.131	13.131	13.131
Tech	QA Specialist	-	-	-	8.754	8.754	8.754
<b>Subtotal Personal Digital</b>		<b>26.000</b>	<b>26.000</b>	<b>48.148</b>	<b>56.902</b>	<b>56.902</b>	<b>56.902</b>
<b>Subtotal Sueldo Bruto</b>		<b>33.750</b>	<b>115.771</b>	<b>168.997</b>	<b>192.633</b>	<b>192.633</b>	<b>192.633</b>
Cargas sociales y previsionales a cargo del empleador (Obra Social, Jubilación)		23%	23%	23%	23%	23%	23%
<b>Total Sueldos</b>		<b>41.513</b>	<b>142.398</b>	<b>207.866</b>	<b>236.939</b>	<b>236.939</b>	<b>236.939</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 14 - Gastos en oficinas cowork por país (en USD)

[Volver al texto](#)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina WeWork   Argentina	1.500	2.000	3.500	3.500	4.000
Oficina WeWork   Colombia	-	-	1.000	1.000	1.000
Oficina WeWork   México	-	-	1.000	1.000	1.000
	<b>1.500</b>	<b>2.000</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>	<b>6.000</b>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 15 - Evolución de pago de impuesto a las ganancias (en USD)

[Volver al texto](#)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crédito Fiscal	3.336	3.336	22.029	28.626	0	0
Saldo a favor de IIGG acumulado al cierre del ejercicio	3.336	22.029	28.626	0	0	0
Impuesto a pagar	0	0	0	-2.146	-54.677	-87.538

Fuente: elaboración propia

## Anexo 16 - Payback del proyecto

[Volver al texto](#)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FFL	-48.708	7.020	37.144	152.848	136.235	209.635
Factor de descuento	1,00	1,34	1,78	2,38	3,18	4,25
FFL descontado	-48.708,44	5.257,56	20.831,74	64.197,12	42.851,25	49.380,65
FFL acumulados	-48.708,44	-41.687,98	-4.544,00	148.304,06	284.539,24	494.174,37
FFL descontados acumulados	-48.708,44	-43.450,88	-22.619,14	41.577,98	84.429,23	133.809,88

	FFL	FFL descontados
a = Año anterior al recuperero	2	2
b = Flujos acumulados anterior al año de recuperero	4.544	22.619
c = Flujo del año en el que se recupera la inversion	152.848	64.197
<b>Payback (años) = a + (b/c)</b>	2,03	2,35
<b>Payback (meses)</b>	24	28

Fuente: elaboración propia

## Anexo 17 - Política de privacidad de Argentina

[Volver al texto](#)

### Serenify Argentina | Política de Privacidad

Última actualización: 21 de marzo de 2023

En Serenify ("Serenify", "nosotros", "nos"), respetamos la privacidad del usuario y queremos que comprenda cómo recopilamos, utilizamos y compartimos los datos sobre él. Esta Política de privacidad aborda nuestras prácticas de recopilación de datos y describe los derechos del usuario en relación con sus datos personales.



Esta Política de privacidad se aplicará cuando el usuario visite o utilice los siguientes sitios web: <https://serenify.la>, y todos los servicios relacionados con Serenify.

**Al utilizar los Servicios, el usuario acepta los términos de esta Política de privacidad.** El usuario no deberá utilizar los Servicios si no está de acuerdo con esta Política de privacidad o con cualquier otro acuerdo que rija el uso que hace de los Servicios.

## 1. Contenido

Los objetivos de estas Políticas de Privacidad son:

- Explicarle qué medidas de seguridad adoptaremos sobre sus datos personales, siempre teniendo como parámetro los principios establecidos en la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales de Argentina, a la cuál adherimos, y cumpliendo con las normas y estándares de Estados Unidos.
- Determinar que tratamiento le darán nuestros los dominios anteriormente mencionados a sus datos personales.
- Darle a los usuarios el derecho de supresión, rectificación, confidencialidad o actualización de aquellos datos personales que nos proporcionan, conforme a como lo menciona el artículo 43 (párrafo tercero) de nuestra Constitución Nacional.

## 2. ¿Qué datos obtenemos?

Al crear una cuenta y utilizar los Servicios, recopilamos los siguientes datos del usuario:

- Información facilitada por el usuario: los datos de la cuenta y compras realizadas. Entre ellos, se encuentran: nombre y apellido, dirección de correo electrónico, historial de compras, búsquedas y navegación dentro de la plataforma, preferencias de servicios, ubicación geográfica, edad, género y otros datos demográficos relevantes.
- Datos sobre el dispositivo: es posible recoger datos específicos sobre el dispositivo del usuario como, por ejemplo, el modelo de equipo, la versión

del sistema operativo, los identificadores únicos y los datos sobre la red móvil.

### **3. Cómo obtenemos los datos sobre el usuario**

Cookies e identificadores anónimos: es posible utilizar diferentes tecnologías para recoger y almacenar datos cuando el Usuario accede a la Plataforma, incluyendo el envío de una o varias cookies o de identificadores anónimos a su dispositivo.

Google Analytics: recolectamos información estadística anónima para la evaluación y mejora del servicio a través de un servicio prestado por Google Analytics. Se utilizan cookies para guardar parte de esta información en el dispositivo del Usuario. Los Términos de Uso de Google Analytics están disponibles aquí.

### **4. Para qué utilizamos los datos del usuario**

Los datos personales requeridos serán utilizados para proveerle al usuario el uso de la plataforma, ofreciendo actualizaciones, soporte y la información selectiva o contenidos que puedan llegar a serle de su interés en el marco de la licencia de uso que Serenify provee a la comunidad y sus usuarios, generar análisis y métricas de servicios para la constante actualización y mejora de procedimientos.

Asimismo, los datos también se utilizarán para enviar a los usuarios alertas por e-mail o push, respecto a los servicios utilizados.

Los datos recabados necesarios para la registración en la plataforma y el acceso a la misma serán incorporados a una base de datos de Serenify, cumpliendo con las normas y estándares de la normativa local.

Serenify declara y garantiza que los datos objeto de tratamiento no serán utilizados para finalidades distintas o incompatibles con las que motivaron su obtención.

### **5. Seguridad**

Ningún dato personal que sea ingresado a la plataforma y brindado a Serenify para este fin, será compartido, cedido, prestado o comercializado con terceros.

Toda la información que circula por nuestro sitio está encriptada a través de redes de SSL (Secure Socket Layer), que consiste en un protocolo de seguridad que hace que todos los datos viajen de manera íntegra y segura.

Nuestros servidores están alojados en EEUU, bajo estrictas normas de seguridad, performance y regulaciones internacionales. Serenify toma medidas de seguridad adecuadas para proteger contra el acceso no autorizado, la alteración, la divulgación o la destrucción de los datos personales del usuario que recopilamos y almacenamos. Estas medidas varían en función del tipo y la confidencialidad de los datos. Sin embargo, lamentablemente, ningún sistema puede ser totalmente seguro, por lo que no podemos garantizar que las comunicaciones entre el usuario y Serenify, los Servicios o cualquier información que se nos proporcione en relación con los datos que recopilamos a través de los Servicios estarán libres del acceso no autorizado de terceros.

La contraseña del usuario es una parte importante de nuestro sistema de seguridad, y es responsabilidad del usuario protegerla. El usuario no deberá compartir su contraseña con terceros, y si cree que su contraseña o su cuenta están en peligro, deberá cambiarla inmediatamente y ponerse en contacto con nuestro equipo de soporte para informar de sus inquietudes.

## **6. Derechos del usuario**

### **6.1 Opciones del usuario con respecto al uso de sus datos**

De conformidad con los artículos 14, 15 y 16 de la Ley de Protección de Datos Personales, el Usuario tiene los siguientes derechos con relación a sus datos personales:

- Solicitar el acceso a sus datos.
- Rectificar datos incompletos o inexactos que se relacionen con su persona.
- Pedirle a Serenify que elimine sus datos cuando no haya base legal para que sigan procesándose.

- Retirar cualquier consentimiento que haya proporcionado para el tratamiento de tus datos personales.

Para ejercer cualquiera de los derechos expuestos, el Usuario puede contactarse con Serenify enviando un correo electrónico a [somos.serenify@gmail.com](mailto:somos.serenify@gmail.com).

Es posible que, en ciertos casos, Serenify deniegue las solicitudes si necesita preservar los datos para prestar un determinado servicio, proteger la seguridad o la funcionalidad de sus operaciones, cumplir con una obligación legal o reglamentaria o por otros intereses legítimos.

## **6.2 Menores de edad**

Si usted es menor de edad, le pedimos que solicite autorización a sus padres o tutores antes de revelar sus datos personales a Serenify. Si usted es menor de edad y su padre o tutor ha aceptado estas Políticas de Privacidad, entendemos que tu padre o tutor puede ver toda tu información y es el responsable de las actividades que realices en el sitio de Serenify.

Si usted quiere modificar o eliminar los registros de información de su hijo/a puede hacerlo de la misma manera que para todo usuario, enviando un correo a [somos.serenify@gmail.com](mailto:somos.serenify@gmail.com). La información requerida para que un menor de edad pueda acceder al sitio será la misma que para el resto de los Usuarios (Nombres, Apellidos, número de identificación y correo electrónico)

## **7. Exclusión de garantías y de responsabilidad**

### **7.1 Sitios web de terceros**

Serenify no controla el contenido ni las políticas o prácticas de privacidad de sitios web de terceros, como así tampoco asume responsabilidad alguna por dichos contenidos, políticas o prácticas. El contenido de este documento de ninguna manera se aplicará a vínculos, links, conexiones, contenidos, términos y políticas de privacidad que no estén bajo la propiedad del titular. Este sitio web es: <https://serenify.la>.

## **7.2 Exactitud de la información**

Serenify realiza grandes esfuerzos para incluir información precisa y actualizada, pero no brinda garantías ni asume responsabilidad alguna, sean éstas expresas o implícitas, acerca de la exactitud o integridad de la información suministrada en este sitio y deniega toda responsabilidad por el uso de este sitio o de otros vinculados a este. Serenify puede modificar el sitio en cualquier momento sin necesidad de preaviso y no asume ninguna responsabilidad por la actualización. Todos los usuarios aceptan la responsabilidad del acceso y uso del sitio o cualquier otro sitio vinculado con él, así como del contenido. Ni Serenify ni ninguna otra parte involucrada en la creación, producción o prestación del sitio o cualquier otro sitio vinculado a este asumirán responsabilidad alguna por daños directos, incidentales, emergentes, indirectos o punitivos que deriven del acceso, el uso o la imposibilidad de uso del sitio o cualquier sitio vinculado a este o errores u omisiones en su contenido.

## **8. Normas específicas de la jurisdicción**

Para poder proporcionar los Servicios al usuario, debemos transferir sus datos a los Estados Unidos y procesarlos allí. Si el usuario utiliza los Servicios desde fuera de los Estados Unidos, da consentimiento a la transferencia de sus datos a Estados Unidos y otros países, así como el almacenamiento y procesamiento de sus datos en dichos territorios.

Para todas las cuestiones litigiosas que se susciten en relación con la interpretación, ejecución y cumplimiento del presente acuerdo, las partes se someten a la legislación de la República Argentina, y a la jurisdicción y competencia de los Tribunales Ordinarios en lo Comercial de la Ciudad de Córdoba, República Argentina. Renunciando a cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiere corresponderles por cualquier razón presente o futura.

## **9. Modificación de la Política de Privacidad**

Serenify se reserva el derecho y su exclusiva discreción de modificar, alterar, agregar o eliminar partes de estas Políticas de Privacidad en cualquier momento. Recomendamos que examine esta política periódicamente.

Si el usuario tiene alguna duda, inquietud o conflicto con respecto a nuestra Política de privacidad, puede ponerse en contacto enviando un mensaje a la dirección [somos.serenify@gmail.com](mailto:somos.serenify@gmail.com).

## Bibliografía

Arora, N.; Ensslen, D.; Fiedler, L.; Liu, W.; Robinson, K.; Stein, E. & Schüler, G. (12 de noviembre de 2021). The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. Recuperado el 5 de marzo de 2023, en

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

Callaghan, S.; Lösch, M.; Pione, A. & Teichner, W. (8 de abril de 2021). Feeling good: The future of the \$1.5 trillion wellness market [mensaje de blog de Mc Kinsey].

Recuperado el 2 de marzo de 2023, de

<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/feeling-good-the-future-of-the-1-5-trillion-wellness-market>

Cambridge Dictionary. (s.f.). Wellness. In English-Spanish dictionary. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-spanish/wellness>

Clay, R. (1 de abril de 2001). Green is good for you. *Monitor on Psychology*, 32(4).

Recuperado el 17 de marzo de 2023, en <https://www.apa.org/monitor/apr01/greengood>

Cleveland Clinic. (9 de diciembre de 2020). Celery May Help Bring Your High Blood Pressure Down. Recuperado el 1 de abril de 2023, en

<https://health.clevelandclinic.org/celery-may-help-bring-your-high-blood-pressure-down/>

Corporate Finance Institute Team. (26 de abril de 2023). Total Addressable Market (TAM). Recuperado el 17 de marzo de 2023, de

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/total-addressable-market-tam/>

Culliney, K. (28 de junio de 2019). Plant-based nutrition promise? 'Eating clean' the No. 1 driver for LATAM consumers. Recuperado el 7 de marzo de 2023, en

<https://www.nutraingredients-latam.com/Article/2019/06/28/Plant-based-diet-Latin-America-trends-drivers-opportunities-HealthFocus-International>

DataReportal, We Are Social & Meltwater. (1 de febrero de 2023). Número de usuarios de internet por país en América Latina en enero de 2023 (en millones) [Gráfica]. En Statista. Recuperado el 25 de abril de 2023, de <https://es-statista.com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/1073677/usuarios-internet-pais-america-latina/>

Davis, M. C., Zautra, A. J., Wolf, L. D., Tennen, H., & Yeung, E. W. (2015). Mindfulness and cognitive-behavioral interventions for chronic pain: Differential effects on daily pain reactivity and stress reactivity. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 83(1), 24–35. Recuperado el 7 de marzo de 2023, en <https://doi.org/10.1037/a0038200>

Dirección Nacional de Abordaje Integral de Salud Mental y Consumos Problemáticos. (s.f.). Salud mental. Recuperado el 1 de abril de 2023, en <https://www.argentina.gob.ar/salud/mental-y-adicciones/que-es>

Dolan, R. (2000) Note on Marketing Strategy. *Harvard Business Review*

Embria. (5 de octubre de 2022). Consumer health and wellness market of Latin America in 2022. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://embria.com/blog/2809>

European Association for the Study of Obesity. (29 de abril de 2019). Study scrutinizes credibility of weight management blogs by most. En EurekaAlert. Recuperado el 2 de marzo de 2023, en <https://www.eurekaalert.org/news-releases/747060>

Exploding Topics. (9 de junio de 2023). 12 Emerging Education Trends (2023-2026). Recuperado el 2 de julio, de <https://explodingtopics.com/blog/education-trends>

Facts & Factors. (2 de febrero de 2023). E-Learning Market is Projected to Hit USD 848.12 Billion at a CAGR of 17.54% by 2030 - Report by Facts & Factors (FnF). Recuperado el 16 de abril de 2023, de <https://www.globenewswire.com/news-release/2023/02/02/2600283/0/en/E-Learning-Market-is-Projected-to-Hit-USD-848-12-Billion-at-a-CAGR-of-17-54-by-2030-Report-by-Facts-Factors-FnF.html>

Forte, T. (10 de noviembre de 2022). The Future of Education is Community: The Rise of Cohort-Based Courses. *Forte Labs*. Recuperado el 2 de julio, de <https://fortelabs.com/blog/the-rise-of-cohort-based-courses/>

Foundation. (9 de diciembre del 2022). How MasterClass Built a \$2.8 Billion EdTech Empire in 7 Years [Content Case Study]. Recuperado el 19 de abril de 2023, de <https://foundationinc.co/lab/masterclass-empire/>

Galperín, M. [@marcos\_galperin]. (27 de marzo de 2023). Según ChatGPT 4, trabajé en Boston Consulting Group, fui director... [Tweet]. Twitter. Recuperado en [https://twitter.com/marcos\\_galperin/status/1640506452656680962?s%3D46%26t%3D60c\\_6XlqGufehXcosjYcCw&sa=D&source=docs&ust=1683910676974771&usq=AOvVaw0oECGob8DZW-wnNJmwWQ5C](https://twitter.com/marcos_galperin/status/1640506452656680962?s%3D46%26t%3D60c_6XlqGufehXcosjYcCw&sa=D&source=docs&ust=1683910676974771&usq=AOvVaw0oECGob8DZW-wnNJmwWQ5C)

Geckoboard. (s.f.). Home. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de <https://www.geckoboard.com/>

Global Wellness Institute. (s.f.). Home. Recuperado el 2 de marzo de 2023, de <https://globalwellnessinstitute.org/>

Global Wellness Institute. (1 de febrero de 2022). Leading countries in the wellness industry in Latin America and the Caribbean in 2020, based on market size (in billion U.S. dollars) [Gráfico]. En Statista. Recuperado el 17 de marzo de 2023, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/961238/latin-america-wellness-market-size-countries/>

Greenwood, C. (14 de mayo de 2021). Stretching Studios Are Booming in Popularity. Recuperado el 7 de marzo de 2023, de <https://www.shondaland.com/live/body/a36422481/stretching-studios-are-booming-in-popularity/>

IBM. (s.f.). Benefits of cloud computing. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de <https://www.ibm.com/topics/cloud-computing-benefits>

IDEO. (1 de junio de 2015). Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de <https://www.ideo.com/post/design-kit>

Gamble, I. (23 de junio de 2022). My generation is obsessed with the cult of wellness – but all that striving to be your best self can be dangerous. The Guardian. Recuperado el 9 de julio, de <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/jun/23/my-generation-is-obsessed-with-the-cult-of-wellness-but-all-that-striving-to-be-your-best-self-can-be-dangerous>

iProfesional. (6 de marzo de 2023). Las personas con ganas de irse del país son el doble hoy que en los '90. Recuperado el 7 de marzo de 2023, de <https://www.voicesconsultancy.com/Prensa/Las-personas-con-ganas-de-irse-del-pais-son-el-doble-hoy-que-en-los-90>



iProfesional. (15 de mayo de 2023). 5G en Argentina: qué hay detrás de las sospechas y dudas por el futuro de la licitación. Recuperado el 7 de julio de 2023, de <https://www.iprofesional.com/politica/381896-5g-en-argentina-crecen-sospechas-y-dudas-por-la-licitacion>

Kao, W. (10 de julio de 2020). Spiky point of view: Let's get a little controversial. Recuperado el 5 de julio de 2023, de <https://www.weskao.com/blog/spiky-point-of-view-lets-get-a-little-controversial>

Khalil, H. & Ebner, M. (2014). MOOCs Completion Rates and Possible Methods to Improve Retention - A Literature Review.

Koumadoraki, A. (27 de diciembre de 2022). 10 eLearning Trends That Will Go Big in 2023. Recuperado el 16 de abril de 2023, de <https://www.learnworlds.com/elearning-trends/>

Krajewski, L. et al. (2008). Administración de operaciones (8ed.). Pearson Educación.

Lara, M. (2 de febrero de 2023). Gamification: cómo aplicarla utilizando programas de fidelización. Edison. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://somosedison.com/blog/gamification-programas-de-fidelizacion/>

Levitt, T. (1991). El Éxito en el Marketing a través de la Diferenciación. *Harvard Business Review*.

Marks, R., De Foe, A., Collett, J. (Diciembre de 2020). *The pursuit of wellness: Social media, body image and eating disorders*. Science Direct. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S019074092032082X>

Medical Medium. (s.f.). Celery Juice, a Powerful Healing Remedy. Recuperado de <https://www.medicalmedium.com/medical-medium-celery-juice-movement.html>

Mercado Pago. (s.f.). Link de pago, plugins y plataformas Checkout. Recuperado el 16 de abril de 2023, de <https://www.mercadopago.com.ar/link-de-pago-plugins-y-plataformas-checkout>

Merriman, M. (2022). How Gen Z will redefine wellness. Recuperado el 9 de julio, de [https://www.ey.com/en\\_us/consulting/how-gen-z-will-redefine-wellness](https://www.ey.com/en_us/consulting/how-gen-z-will-redefine-wellness)

Nagle & Holden. (1998). Estrategias y tácticas para la fijación de precios (Caps. 2 y 4)

Osterwalder, A y Pigneur Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. SEECYT.  
<https://fio.unam.edu.ar/noticias/2014/rally-innovacion-generacion-modelos-negocios.pdf>

Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through the effective Management of People. *Academy of Management Perspectives*.

Porter, M. (1991). Análisis estructural de los sectores industriales y Estrategias competitivas genéricas. En *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (pp. 23-67). REI

Precedence Research. (2022). Health and Wellness Market. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://www.precedenceresearch.com/health-and-wellness-market>

ProductPlan. (2021). What is a product roadmap?. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <https://www.productplan.com/learn/what-is-a-product-roadmap/>

ProductPlan. (2021). MoSCoW Prioritization. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <https://www.productplan.com/learn/what-is-a-product-roadmap/>

RMIT University. (s.f.). The future of learning and teaching: Big changes ahead for education. Recuperado el 9 de julio de 2023, de <https://www.rmit.edu.au/study-with-us/education/discover-education/the-future-of-learning-and-teaching-big-changes-ahead-for-education>

Sarvary, M. y Elberse, A. (2005). Market Customization, Segmentation, Targeting and Positioning. *Harvard Business Review*.

Silva, D. (5 agosto de 2022). Estrategia de omnicanalidad: Comprendas la definición y aprendas cómo puede ayudar a tu empresa [mensaje en el Blog de Zendesk]. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-de-omnicanalidad>

Statista. (s.f.). Digital Fitness & Well-Being Apps - Argentina. Recuperado el 4 de abril 2023, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/dmo/digital-health/digital-fitness-well-being/digital-fitness-well-being-apps/argentina>

Stoewen D. L. (2017). Dimensions of wellness: Change your habits, change your life. *The Canadian veterinary journal = La revue veterinaire canadienne*, 58(8), 861–862.

Sultan. (1991). Marketing research. *Harvard Business Review*.

World Health Organization [WHO]. (1946). Health Promotion Glossary. Recuperado de <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions>

World Health Organization [WHO]. (2015). Cancer: Carcinogenicity of the consumption of red meat and processed meat. Recuperado el 4 de marzo de 2023, de <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/cancer-carcinogenicity-of-the-consumption-of-red-meat-and-processed-meat>



Universidad de  
**San Andrés**