



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Diseño del modelo de negocio de una plataforma digital de
mindfulness para Latinoamérica

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Gestión de Empresas, Productos y
Servicios

AUTOR/A: Puerto Rojas, Stephany Lucia

Tutor/a: Miguel Molina, María Blanca de

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**Diseño del Modelo de Negocio de una
plataforma digital de Mindfulness
para Latinoamérica**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Máster Universitario en Gestión
de Empresas, Productos y
Servicios**

Autora: Stephany Puerto Rojas

Directora: María Blanca de Miguel Molina

Valencia, España, Julio de 2022

Dedicatoria

Los sueños se hacen realidad cuando tienes la capacidad de creer en ti, admirarlos y verlos posibles; tener a las personas que creen en tus sueños y te ayudan a impulsarlos, tendiéndote la mano para que brilles y no desfallezcas en el intento de conseguirlos, también posibilita que esos sueños se cumplan.

A mi madre, a mi abuela y mi mejor amiga Martha, dedico este trabajo que trajo consigo grandes alegrías y enseñanzas, a ustedes por guiarme en mi proceso, apoyarme, alentarme y sostenerme estando tan lejos de casa, a ustedes gracias.

Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a la Dr. Blanca de Miguel mi tutora de TFM por sus valiosos aportes, tiempo y conocimientos como guianza para el desarrollo de este trabajo.

A todos mis profesores del Máster Universitario en Gestión de Empresas, Productos y Servicios, por haber enriquecido mi vida profesional y personal, con su experiencia, sus amplios conocimientos y la disposición que tuvieron para la enseñanza en tiempos de pandemia.

Finalmente, a todos mis compañeros de clase de los cuales me llevo los más gratos recuerdos y enseñanzas.

RESUMEN

La búsqueda del equilibrio y bienestar siguen sumando miles de personas, lo que explica que el mercado mundial del mindfulness mueva cada año unos 3.7 billones de dólares, junto con el creciente auge del llamado capitalismo cognitivo. Además, el uso del mindfulness se ha extendido desde la meditación hacia otros servicios, como los ofrecidos a las empresas, con enfoques basados en las personas, los líderes y los equipos.

Pese a que el tema del bienestar y la salud mental es algo de lo que no se habla con relativa frecuencia, las investigaciones lo muestran como una apuesta interesante, especialmente si se combina con el uso de la tecnología. Ejemplos se pueden encontrar en las aplicaciones desarrolladas en los últimos años y que han recaudado abundantes fondos en rondas de financiación.

El TFM se centrará en el diseño de un modelo de negocio para una plataforma digital de mindfulness enfocada a Latinoamérica y en español. El uso del español como lengua de la plataforma se considera una oportunidad, ya que la gran mayoría de las aplicaciones e información disponible no se encuentran en este idioma. El trabajo incluirá el análisis de las tendencias en bienestar y salud relacionadas con el mindfulness y el de las aplicaciones disponibles actualmente en el mercado. Este proyecto es un proyecto personal, que busca su materialización en un emprendimiento real que pueda llevarse a la práctica en el corto o medio plazo.

SUMMARY

The search for balance and wellbeing continues to add thousands of people, which explains why the global mindfulness market is worth some 3.7 billion dollars a year, along with the growing rise of so-called cognitive capitalism. Moreover, the use of mindfulness has spread from meditation to other services, such as those offered to companies, with approaches based on people, leaders and teams.

Although the topic of wellbeing and mental health is something that is not talked about relatively often, research shows it to be an interesting bet, especially when combined with the use of technology. Examples can be found in the apps that have been developed in recent years and have raised a lot of money in funding rounds.

The TFM will focus on the design of a business model for a digital mindfulness platform focused on Latin America and in Spanish. The use of Spanish as the platform's language is seen as an opportunity, as the vast majority of applications and information available are not in Spanish. The work will include the analysis of trends in wellness and health related to mindfulness and the analysis of the applications currently available in the market. This project is a personal project, which seeks to materialise into a real undertaking that can be put into practice in the short to medium term.

GLOSARIO

- **OMS:** Organización Mundial de la Salud
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
- **CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe
- **KPI:** Key Performance Indicator
- **PMV:** Producto Mínimo Viable

ÍNDICE

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 <i>Objetivos General</i>	11
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i>	11
1.2 MOTIVACIÓN	11
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 ALCANCE	14
1.5 LIMITACIONES	15
1.6 CONTRIBUCIÓN	16
2. CAPITULO II: MARCO TEORICO	17
2.1 CONCEPTOS	17
2.1.1 <i>Salud Mental</i>	17
2.1.2 <i>Estrés</i>	17
2.1.3 <i>Ansiedad</i>	18
2.1.4 <i>Meditación</i>	18
2.1.5 <i>Terapia Alternativa</i>	19
2.1.6 <i>Mindfulness</i>	19
2.2 BENCHMARKING	19
2.3 ESTRATEGIA DE LOS OCÉANOS AZULES	24
2.4 EVALUACIÓN DE MODELOS DE INNOVACIÓN	31
2.4.1 <i>Metodología Lean Start Up</i>	32
2.4.2 <i>Los KPI'S</i>	37
2.6 ADAPTACIÓN TEÓRICA EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO	41
3. CAPITULO III: EL MINDFULNESS COMO OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	43
3.1 EL MINDFULNESS EN AMÉRICA Y AMÉRICA LATINA	45
3.2 EL MINDFULNESS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL	58
3.3 LAS APLICACIONES DE MINDFULNESS MÁS IMPORTANTES Y LA COMPETENCIA	62
3.3.1 <i>Análisis de las aplicaciones de Mindfulness más importantes y la competencia en Latinoamérica</i>	66
3.3.1.1 <i>Generalidades: Versión, Costos, Canales y Promedio de descargas</i>	66
3.3.1.2 <i>Características: Propuesta de Valor, Nivel de Servicio, Debilidades</i>	67
3.3.1.3 <i>Desarrollo: Personalidad de la marca, Estrategia Futura, Marketing</i>	69
4. CAPITULO IV: LA PROPUESTA DE VALOR – APLICACIÓN OCEANOS AZULES	73
4.1 ANÁLISIS GENERAL	73
4.2 ANÁLISIS ESPECIFICO	74
4.2.1 <i>Salto Cualitativo</i>	77
4.2.2 <i>Valor para el comprador</i>	78
4.3 LA MATRIZ ERRC	79
4.3.1 <i>Eliminar</i>	80
4.3.2 <i>Incrementar</i>	80
4.3.4 <i>Reducir</i>	81
4.3.4 <i>Crear</i>	81
4.4 LA CURVA DE VALOR	81
5. CAPITULO V: EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	84
5.1 ANÁLISIS GENERAL	84
5.2 APLICACIÓN METODOLOGÍA LEAN START UP	85
5.2.1 <i>Eliminar desperdicio</i>	86
5.2.2 <i>Aumentar Feedbacks</i>	87

5.2.3	<i>Entrega Rápida</i>	87
5.3.4	<i>Potenciar el equipo</i>	87
5.3.5	<i>Visión global y compartida</i>	87
5.3	PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	88
5.3.1	<i>Proyección General</i>	89
5.3.2	<i>Proyección Específica</i>	90
5.3.3	<i>Diseño PMV</i>	94
5.3.3	<i>Lean Canvas</i>	96
5.3.3.1	<i>Apalancamiento</i>	98
5.3.3.2	<i>Proyección de ingresos</i>	98
5.4	Los KPI'S	99
6.	CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO	104
7.	REFERENCIAS	106

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Comparativo pasos y proceso de un estudio de benchmarking</i>	23
<i>Tabla 2 Análisis de la competencia No. 1</i>	66
<i>Tabla 3 Análisis de la competencia No. 2</i>	69
<i>Tabla 4 Análisis de la competencia No. 3</i>	71
<i>Tabla 5 Indicadores demográficos Bogotá D.C 2005 – 2020</i>	88
<i>Tabla 6 No. de Personas en Bogotá D.C por edades, sexo y Ubicación</i>	89
<i>Tabla 7 Dinámica Empresarial en Bogotá D.C 2015-2022</i>	91
<i>Tabla 8 No. de Empresas en Bogotá D.C por tipo y naturaleza 2015-2022</i>	91
<i>Tabla 9 Tamaños y Sectores Económicos Empresas en Bogotá D.C 2015 - 2022</i>	92
<i>Tabla 10 Objetivos generales desarrollo del PMV</i>	93
<i>Tabla 11 Objetivos específicos desarrollo del PMV</i>	93
<i>Tabla 12 Diseño del PMV</i>	95
<i>Tabla 13 Estructuración Lean Canvas</i>	97
<i>Tabla 14 Ingresos esperados</i>	98
<i>Tabla 15 Costos para usuarios</i>	98
<i>Tabla 16 Definición y métricas para KPIS</i>	101

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Visión Tradicional De La Competencia</i>	<i>25</i>
<i>Figura 2 Innovación En Valor.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 3 El Modelo De Las Cuatro Acciones</i>	<i>28</i>
<i>Figura 4 Estrategia Del Océano Rojo Vs Del Océano Azul.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5 Ejemplo De Matriz Errc.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 6 Lean Start Up</i>	<i>33</i>
<i>Figura 7 Base De Desarrollo De Clientes</i>	<i>35</i>
<i>Figura 8 Los Kpi</i>	<i>37</i>
<i>Figura 9 Conceptos Destacables Para Cada Fase De Un Proyecto De Innovación</i>	<i>41</i>
<i>Figura 10 Ingresos De Las 100 Principales Aplicaciones De Bienestar Mental</i>	<i>43</i>
<i>Figura 11 Uso De Enfoques Sanitarios Complementarios En Los Estados Unidos</i>	<i>46</i>
<i>Figura 12 Crecimiento De Estudios De Mindfulness Año.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 13 porcentaje De Trastornos Depresivos Por Regiones En El Mundo</i>	<i>50</i>
<i>Figura 14 Estancamiento Del Coeficiente Gini En Latinoamérica</i>	<i>51</i>
<i>Figura 15 Aumento De La Pobreza Y Pobreza Extrema En América Latina Entre 2014 Y 2019 - Promedio Ponderado De Los Sigüientes Países: Argentina (Urbano), Bolivia (Estado Plurinacional De), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana Y Uruguay ...</i>	<i>52</i>
<i>Figura 16 Comparativo Del Estado De Salud.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 17 Gasto De La Salud En Latinoamérica Y El Caribe – Gasto De La Salud Per CáPita, PúBico Y Privado</i>	<i>56</i>
<i>Figura 18 Estrategia Para La Construcción De Un Océano Azul.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 19 Matriz Eric Aplicado A Modelo De Negocio</i>	<i>80</i>
<i>Figura 20 Cuadro Estratégico De Curvas.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 21 Circuito Aplicación Metodología Lean Start Up Al Modelo De Negocio</i>	<i>86</i>
<i>Figura 22 Desarrollo Del Cliente Y La Estrategia De Evaluación</i>	<i>96</i>
<i>Figura 23 Tipos De Kpi’S Que Se Utilizaran Para La Medición Del Modelo De Negocio.....</i>	<i>99</i>

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos General

El objetivo general de este TFM es diseñar un modelo de negocio para una plataforma de Mindfulness en Latinoamérica y con contenido digital educativo en español.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general, se plantean cuatro objetivos específicos, que marcarán los diferentes pasos a seguir en el trabajo:

- O1. Conducir un estudio de mercado orientado en comprender el alcance del servicio en cuanto a tendencias, usos, características y necesidades para los usuarios potenciales y consumidores finales en Latinoamérica y USA.
- O2. Dimensionar y conocer el mercado de aplicaciones digitales de Mindfulness en Latinoamérica, incluyendo los competidores y sus modelos de negocio.
- O3. Diseñar y desarrollar un modelo de negocio que permita delimitar la puesta en marcha de una aplicación de Mindfulness en Latinoamérica.
- O4. Elaborar un plan de desarrollo de la plataforma: Plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan tecnológico.

1.2 Motivación

La economía del bienestar cada vez suma más valor y fuerza dentro de la producción económica mundial, valorada por Global Wellness Institute (GWI) en 4,5 billones de dólares (**Institut, 2021**), significando el 5,6% total de la economía mundial, según el Fondo Monetario mo (**Global Wellness Institute, 2020**).

El crecimiento en ascenso que ha tenido la economía del bienestar radica, particularmente, en el establecimiento de los estilos de vida de las personas y la construcción de hábitos más saludables como un valor dominante en la integración sana del cuerpo, mente y espíritu. Asimismo, con mayor ahincó, dada la rapidez con la que evoluciona el mundo, el bienestar se instaura como una alternativa y método para desacelerar el constante ritmo que nos arroja la rutina a los seres humanos,

promoviendo un interés particular en las personas hacia los diversos y amplios temas que el bienestar involucra.

Uno de los asuntos más abordados -y por el que generalmente se recurre a la industria del bienestar-, radica en encontrar las técnicas, métodos o procedimientos para controlar de manera efectiva y asertiva la ansiedad, el estrés y la depresión, siendo cada vez más demandado por personas en edad productiva, que lo vinculan como un sistema importante de valores que se emplea no solo en lo que tiene que ver con el autocuidado, la alimentación consciente, el ejercicio y la salud, sino también en la toma de decisiones, la responsabilidad medioambiental, la realización y el crecimiento personal.

En este sentido, cobra importancia el Mindfulness, considerado como uno de los métodos más efectivos para tomar consciencia de manera activa del momento presente, los pensamientos, el cuerpo y los cambios que incluyen cada uno de los estímulos internos y externos que recibimos del entorno **(Parra & Montañés, 2012)** El Mindfulness ha sido ampliamente utilizado por gran parte de la comunidad científica en la rama de la salud y comportamiento humano, contribuyendo radicalmente en estudios y tratamientos de tipo psiquiátrico y psicológico. El Mindfulness data de hace más de 2.500 años, siendo una de las prácticas budistas más antiguas, que tiene su origen en la frontera de la India y Nepal, donde nace también la religión y la cultura budista.

El término Mindfulness fue acuñado por el maestro Thich Nhat Hanh, quien lo tradujo como “El Milagro de Estar Despierto” **(Hanh, 1976)**. El término proviene de la palabra “pali sati”, siendo “pali” la lengua de origen nepalés. El mindfulness se instaura como práctica a través de Siddharta Gautama, un príncipe que decide abandonar sus bienes materiales y adentrarse en el mundo del reconocimiento interior, convirtiéndose en el buda Shakyamuni – “El iluminado”-. Fue el precursor de la tradición y quien transmitió lo aprendido de sus grandes maestros, de generación en generación, compartiéndolo con el resto del mundo.

El legado que ha dejado la cultura budista y la llegada a occidente de estas prácticas, han acentuado la perspectiva de la vida en la sencillez y simplicidad, así como la manera en la que se concibe el mundo. Desde este punto de vista, lo material deja de cobrar importancia y se engrandece el alma, el espíritu y los procesos internos de la mente, que la modernidad y los profesionales de la Neurociencia observan desde un

punto de vista que concibe la mente como el origen de millones de problemas asociados a la salud y a las enfermedades más comunes.

En este sentido, los seres humanos hemos ido reescribiendo nuestra historia y la de la postmodernidad, con grandes e importantes hallazgos que servirán de herramienta a futuros estudios, al permitir que, desde una mirada más objetiva y con miras a descubrir la raíz de un todo, se pueda ampliar el espectro de lo que hoy comúnmente se conoce o se ha desarrollado, abriéndonos a nuevos paradigmas de lo desconocido y encontrando otras tantas explicaciones que hoy no tienen respuesta.

La transformación colectiva es inminente, al sumar cada vez a más personas que recurren a diferentes prácticas en busca del balance y la evolución. El modelo de negocio que se diseña en este TFM se propone como una alternativa digital y una herramienta al alcance de las personas que necesitan integrar el bienestar, aprender y descubrir de manera oportuna y eficaz el abanico de posibilidades que existen para lograr sus objetivos y metas personales a través de prácticas de crecimiento personal y espiritual. El modelo de negocio está dirigido a la audiencia Latinoamericana, que esencialmente tiene barreras con el uso de otros idiomas, siendo el modelo de negocio una solución hecha a su medida, a partir de **una necesidad no cubierta del mercado**.

1.3 Justificación

La transformación digital cada día es más visible, lo que permite que existan en el mercado un abanico de posibilidades que demandan, con mayor rapidez, productos y servicios al alcance de todos. La nueva agenda digital en el mundo amplifica una variedad de oportunidades, necesidades y alternativas que se extienden tanto al ámbito económico como social. Asimismo, permite la introducción de nuevas y sofisticadas tecnologías para la cobertura de servicios que hace algunos años se negociaban, se vendían y/o compraban de manera tradicional, generando que hoy día se planteen nuevas formas y modelos de negocio con capacidad de operar desde cualquier parte del mundo, mucho más accesibles, como motor hacia el impulso de nuevos sectores de la economía.

En el mundo y Latinoamérica cada vez cobran mayor fuerza el Mindfulness y los servicios asociados a éste, que se ha convertido en uno de los campos más importantes de la investigación que conduce la neurociencia, así como su aplicación a otros campos. Esto ha suscitado nuevos retos en la economía y el mercado que ofrece este tipo de

servicios, que buscan la adaptación de los hábitos de consumo y comportamiento a las necesidades reales de los usuarios, junto con la efectividad que dichas alternativas y nuevos modelos generan entre el público que las demanda. En el año 2021, el mindfulness se ubicó en el 19% de las principales estrategias para la salud y el bienestar que los adultos desearían practicar más **(Statista, 2022)**

Esta idea de negocio nace como un proyecto personal que se llevará a la práctica en el corto o mediano plazo, como respuesta a una necesidad latente que hay con el acceso a la oferta vs la demanda de contenido digital educativo en español de Mindfulness y relacionado con éste. En Latinoamérica, el mercado de Mindfulness muestra unas plataformas, aplicaciones y oferta para estos servicios muy limitada, dado el idioma en el que se visualiza. Por otro lado, los costos de acceso son altos respecto a las plataformas más reconocidas y usadas en el mundo.

A pesar de que la economía del bienestar social creció un 5,8% en el año 2020, siendo una tasa de crecimiento bastante importante y rápida con relación al crecimiento económico mundial **(Institut, 2021)**, **aún es insuficiente el nivel de las alternativas y el abanico de posibilidades** capaces de satisfacer el mercado y contenido que demanda Latinoamérica, especialmente cuando se comparan con las disponibles en el resto del mundo.

1.4 Alcance

El modelo de negocio que se presenta en este TFM tiene un enfoque escalable en el posicionamiento de la plataforma y penetración en el mercado de los diferentes **países y regiones que componen Latinoamérica**, como parte de la estrategia de mercado, desarrollo del servicio y conectividad de los usuarios en la plataforma.

El plan va dirigido a todo tipo de personas que les interese y deseen practicar y conocer más acerca del Mindfulness. Además, se contempla no solo el contenido de prácticas dirigidas hacia la meditación sino una plataforma que, de manera holística, contenga diversos temas, modalidades de acceso a la información, alternativas para el campo de estudio del Mindfulness y del bienestar de los usuarios.

La población de América Latina y el Caribe abarcaba 667 millones de habitantes en el 2020, de los que el 30% tiene acceso a un teléfono o smartphone, el 11% tiene cuenta con acceso a internet y el 35% son personas entre 20 y 60 años. **Este grupo de**

población será el mercado objetivo de la plataforma, que se dirigirá a quienes dicha alternativa pueda ser necesaria.

Los datos de estudio que se recopilarán contemplan estadísticas de uso de plataformas de este tipo en Latinoamérica, tipología de usuarios entre sus diversas edades y actividades, análisis de aplicaciones existentes y la cobertura de sus servicios. Además, se realizará un estudio del Mindfulness en el campo de los negocios y gestión empresarial, con el propósito de **cuantificar la demanda** entre las personas que lo usan para diversos campos, delimitando los diferentes usos y posibles alternativas que la demanda identifique con relación al Mindfulness.

El modelo de negocio tiene la finalidad de presentar y conectar a usuarios, con holísticas y completas posibilidades relacionadas con el bienestar y cuidado interno, **incluyendo a profesionales** del campo que cuentan con experiencia valiosa e importante, congregando así a diferentes personas, al tejer una red de necesidades, alternativas, soluciones e intereses comunes.

Por otro lado, la plataforma ofrecerá una serie de actividades y recursos como lo son talleres, clases teórico – prácticas, encuentros, eventos, charlas, contenido en streaming, participación de gurús y grandes profesores, junto con la creación de **alianzas estratégicas** con otras empresas que ofrecen servicios similares y necesarias para amplificar la gama de posibilidades y alternativas en el mercado.

La puesta en marcha de la plataforma llevará **8 meses**, sacando al mercado un producto mínimo viable y una aplicación Beta inicial, para ir realizando ajustes paulatinos y correcciones necesarias con los resultados que puedan surgir de la ejecución inicial y el ingreso de los primeros usuarios. Su validez será de manera indefinida, mientras el modelo de negocio sea sustentable en el tiempo y se obtengan los resultados esperados.

1.5 Limitaciones

Las limitaciones que considera el modelo son:

- La información relevante no es, en ocasiones, de fácil acceso.

- La ejecución del estudio de mercado solo contempla los países de América Latina más grandes demográficamente.
- Para la **puesta en marcha** y lanzamiento del producto mínimo viable solo se contempla **Colombia y su ciudad capital Bogotá**.

1.6 Contribución

La aportación de este Trabajo Fin de Máster es la construcción de un modelo de negocio que conectará a la audiencia en Latinoamérica con el mundo del Mindfulness, ofreciendo una amplia variedad de contenido en términos de bienestar y cuidado. Para el desarrollo del TFM se ha utilizado como base lo aprendido durante el desarrollo del Máster, integrando y utilizando las diferentes herramientas estudiadas.

Asimismo, este TFM contribuye con información relevante que servirá de base a futuros estudios relacionados con el estrés, la ansiedad, la depresión y enfermedades comunes, que radican en el pensamiento y la mente. Además, se aportará información sobre posibles tratamientos, plataformas y digitalización de la economía basada en el Mindfulness.

El modelo de negocio colaborará en la construcción de una sociedad y de personas más conscientes, promoviendo alternativas no tradicionales en las que los costos serán mucho menores, comparados con tratamientos tradicionales que incluyen medicamentos de alto costo y larga duración, sobre todo en los procedimientos para enfermedades comunes como el estrés, consideradas por entes de la salud pública como enfermedades silenciosas a las que no se les da la debida importancia y trato.

Por otra parte, dentro del modelo de negocio se contempla otorgar una serie de beneficios a las personas que se ocupan de la salud mental, a fin de poner en manos expertas dicha experiencia y ampliar la cobertura del servicio, con testimonios de profesionales altamente cualificados, aumentando la credibilidad y el reconocimiento de la plataforma.

2. CAPITULO II: MARCO TEORICO

Este capítulo está enfocado en analizar, desde la perspectiva teórica, la estrategia de negocio para el modelo que se pretende desarrollar y en lo que tiene que ver con el estudio del mercado, al evaluar las condiciones del entorno tanto internas como externas, a fin de analizar las diferentes oportunidades, debilidades, amenazas, y competencia del mercado donde operara la plataforma y/o modelo de negocio.

Para ello, se hará uso de la herramienta de la estrategia de los océanos azules para la creación de valor del modelo, enfocado en el conjunto de acciones sistemáticas e innovadoras que se requieren para conquistar el mercado objetivo, entender el cliente y la competencia.

A su vez, este capítulo presentará las tendencias principales, junto con el análisis del perfil del consumidor, hasta el estudio de las bases en las que se fundamentará el proyecto. Por otro lado, es relevante detallar la terminología asociada, de la cual se hablará a lo largo de este trabajo, además de incluir los aportes y progresos que hay actualmente en el mercado de las plataformas de Mindfulness, haciendo énfasis primordialmente en las más usadas y conocidas en Latinoamérica.

2.1 Conceptos

2.1.1 Salud Mental

La salud mental, según la OMS, es el estado de balance de un individuo hacia sus propias aptitudes, en las que puede gestionar de manera normal las diferentes situaciones de la vida, pudiendo de esta manera trabajar y aportar activamente a la sociedad y la comunidad en la que se encuentra (OMS, 2004).

2.1.2 Estrés

El estrés es la forma en que reacciona el cuerpo ante situaciones tensionantes o emocionales provocando ciertos síntomas como presión arterial alta, depresión o ansiedad (Medline Plus, 2022). Durante los eventos estresantes, el cuerpo libera químicos y hormonas como el cortisol, prolactina, catecolaminas, que inducen y aceleran la adrenalina llevando al ser humano a una sensación de alerta. La adrenalina da un golpe de energía que libera estas hormonas y responde ante el estrés. (OASH, 2022)

<<El estrés puede oscilar entre leve y de corto plazo a más extremo y de largo plazo. El estrés crónico (de largo plazo) puede afectar la salud física y mental>>. (OASH , 2022)

2.1.3 Ansiedad

La ansiedad es un mecanismo natural del cuerpo el cual nos advierte situaciones de estrés y difícil manejo, a su vez este entra en un estado de alerta natural proporcionando un estímulo y reacción que nos puede indicar el peligro y complejidad de ciertas circunstancias. <<Una ansiedad moderada puede ayudarnos a mantenernos concentrados y afrontar los retos que tenemos por delante>> (SEMI, 2022).

Ante ciertas situaciones, el sistema de respuesta de ansiedad del cuerpo lleva a un desmedido nivel de generación de cortisol y adrenalina, haciendo que este funcione incorrectamente, ocasionando que las personas somaticen los síntomas a través y mediante la respiración acelerada, estados de inquietud incesantes, sudoración del cuerpo y las manos, pensamientos negativos como respuesta ante la impotencia y el no poder gestionar adecuadamente estas condiciones.

Ante episodios repetitivos de ansiedad la afectación puede llegar a ocasionar un deterioro a nivel <<psicosocial y fisiológico>>. Se dice que cuando la ansiedad se presenta en momentos inadecuados o es tan intensa y duradera que interfiere con las actividades normales de la persona, entonces se la considera como un trastorno. (SEMI, 2022)

2.1.4 Meditación

La meditación es una práctica mental en el que mediante estímulos de relajación se puede entrar en estados profundos de la consciencia. Asimismo, es un ejercicio que nos invita a usar la concentración para auto observarnos y analizarnos como personas, obteniendo una perspectiva interna del ser y de nuestra experiencia humana (SMS , 2022).

Desde el punto de vista religioso se trata más de una contemplación interna, a través de oraciones o plegarias que nos llevan a alcanzar un estado profundo de conexión con nuestras propias creencias.

Este concepto varía dependiendo de la ubicación geográfica, tanto para occidente como para oriente, desde la práctica hasta el estilo de vida cultural e idiosincrático que significa meditar (Prieto, 2010). Para occidente, siempre se ha visto como una práctica que es comúnmente usada para aliviar el estrés y estar en estados contemplativos del

ser. Para oriente, es todo un estilo de vida que involucra la religión, ideologías políticas y culturales (Sánchez Meca, 2016).

Caso puntual del budismo, para quienes lo practican supone una actividad diaria dentro de su practicas espirituales y religiosas. En todo caso, la meditación, sea una práctica o actividad religiosa, tiende a ser una observación y conexión del ser juntamente con todo lo que lo rodea.

2.1.5 Terapia Alternativa

Se constituye como un tratamiento opcional o paralelo a lo que común y tradicionalmente la medicina recomienda (Martínez Sánchez, y otros, 2014). Por lo general, tiende a no ser documentando o analizado científicamente, para condiciones especiales o diferentes enfermedades, igualmente comprende diversos campos de desarrollo y disciplinas.

2.1.6 Mindfulness

Según Ellen Langer (Review, 2017), el mindfulness es el proceso en el cual los seres humanos nos hacemos conscientes de los cambios, situándonos en el momento presente, para hacernos sensibles cognitivamente al entorno y a todo lo que nos rodea.

2.2 Benchmarking

Dentro de este proyecto se hace relevante analizar y determinar una estrategia que permita conquistar un océano azul como se abordará más adelante. En este sentido, si bien es cierto que el benchmarking resulta ser una corriente que analiza a la competencia para el desarrollo de estrategias más sostenibles, basadas en lo que determina la industria en términos de marketing y posicionamiento de una marca, también propone la innovación como punto de partida en el ejercicio de modelos de negocios obsoletos que necesitan reinención.

La razón de esta necesidad de reinención puede resurgir cuando la cantidad de competidores ha aumentado o cuando se han perdido clientes que se han ido a la competencia por quejas y reclamaciones o por la falta de la novedad en lo que se ofrece (Castellanos Domínguez & Jimenez Hernandez , 2005).

En este sentido, es importante rescatar que el benchmarking es un instrumento basado en el cliente que le permite a las empresas o compañías el mejoramiento de sus

prácticas empresariales, generando una información determinante para la toma de mejores decisiones, apoyado en condiciones predictivas del mercado con relación a la experiencia, la calidad de los bienes y servicios proporcionados y el éxito logrado por otras empresas que comparten el mismo objetivo de negocio (Hernández Rodríguez & Cano Flores, 2017).

A pesar de que no se debe esperar que un benchmarking sea la única condición estrictamente necesaria para organizar nuevas ideas y propuestas que arrojen mejores estrategias o el mejoramiento de lo que se ofrece a los clientes, el mapeo y análisis de la competencia, o la identificación de nuevos productos, es una herramienta que nos puede ayudar en la búsqueda direccionada de mejores horizontes y apalancar nuevas estrategias de productividad a una compañía (Giuliani, Kassouf Pizzinatto, Alves Correa, & Franco de Abreu, 2006).

Para el caso puntual de las plataformas de negocio digitales, a través de un ejercicio de análisis y sondeo de benchmarking se podrá determinar y conocer el alcance del producto y servicio a ofrecer, generando un panorama mucho más amplio en la búsqueda de la productividad para actuar frente a las diversas situaciones del mercado y la competencia, así como poder determinar las características especiales del proyecto que servirán en la construcción del know-how con relación a la tecnología, el factor humano, el servicio, el core del negocio y la propuesta de valor para la entrada al mercado en las fases de adaptación y reconocimiento de marca (Spendolini, 1994). (Espinoza & Gallegos, 2017). (Mora, 2013)

Por otro lado, en el benchmarking es interesante ver la fijación de metas, tanto a corto como largo plazo, ya que toma gran importancia en la transmisión de los valores y ADN de una compañía. *El benchmarking, es un desafío que lleva a los individuos y sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior* (Camp, 1989). En la generación de procesos o reestructuración de estos, la herramienta propone que, de manera integrada, se puedan fijar esas metas haciéndolas más realistas para generar cambios aplicados a nuevas formas de trabajo; por ejemplo, tomando un conocimiento y experiencia que ya tiene el mercado y aplicarlo o usarlo para mejorar condiciones de oferta, desarrollo de productos y superar a la competencia.

Existen tres tipos de benchmarking:

1. Benchmarking interno: como su nombre indica, es utilizado para identificar o hallar mejores prácticas en las diferentes áreas de una compañía, así como para

realizar una comparación de estas, a fin de adoptar mejores procesos para construir ambientes mucho más productivos en la búsqueda de mejores resultados.

2. Benchmarking competitivo: tiene por objeto realizar una comparación de los factores externos e internos con relación a la competencia, como son los productos específicos, procesos, características emocionales que van ligadas con el éxito y los resultados hacia los clientes.
3. Benchmarking funcional: se usa para realizar una comparación con la competencia y otras empresas, que sean altamente reconocidas en el desarrollo de mejores prácticas y que sirvan de referencia para analizar nuevas estrategias innovadoras, en el intercambio de experiencias corporativas.

Para desarrollar un proceso de benchmarking se hace necesario surtir varias **etapas** (Camp, 1989):

- Diagnosticar a qué proceso o producto se le va a hacer un comparativo de benchmarking, determinando cuáles van a ser los usuarios objetivo, la necesidad que demanda el proyecto, para definir el alcance del estudio o análisis a realizar de manera orientativa y certera con relación a los resultados.
- Agrupar un equipo de benchmarking y definir sus roles y tareas, creando la estructura del estudio, compromisos y responsabilidades de los entregables en los tiempos y momentos acordados. Por lo general, estas dinámicas involucran equipos multidisciplinarios para aprovechar los conocimientos y experiencia que pueden ser agrupadas para el desarrollo del estudio y el cumplimiento de los objetivos del benchmarking. Pueden dividirse en equipos funcionales, los cuales no necesitarán aprobación para proceder, y equipos interorganizacionales, los cuales estarán encargados de representar a las diferentes áreas de una compañía y congrega las opiniones y aportes para el estudio. Además, están los grupos base que están conformados por un número x de empleados, los cuales comparten una visión, intereses y responsabilidades comunes dentro del estudio.
- Detallar personas objetivo y posibles stakeholders para el desarrollo del proceso. Este proceso abarca la consolidación del insumo para el desarrollo del trabajo definido dentro del alcance. Una vez se tiene definida la necesidad del benchmarking, se podrá ejecutar la recopilación de la información relevante. Del mismo modo, se podrá hacer uso de diferentes recursos y fuentes, a fin de ampliar y contemplar escenarios posibles que le dé más peso y estructura al

estudio, como casos de éxito, entrevistas, compartir conocimiento con otras organizaciones y lecciones aprendidas. Es importante, en este sentido, que la información sea verificable, que incluya tendencias, para obtener conclusiones acertadas y alineadas dentro del proceso.

- Organizar la información necesaria que se requiere para el benchmarking. Una vez recolectada la información, es importante organizarla y decantarla para utilizar y validar lo que realmente es necesario y útil dentro del estudio.
- Ejecutar y llevarlo a la práctica. Después de surtir el proceso de organización de la información extraída, se deberá desarrollar un informe que agrupe los resultados y hallazgos encontrados, para que se puedan tomar decisiones, y evaluar la efectividad del estudio o realizar los reajustes que se necesiten o sean de vital importancia, a fin de cumplir con los objetivos planteados.

Dentro de las múltiples posibilidades que puede arrojar un estudio de benchmarking y a fin de que tome un peso relevante la investigación de marketing de una empresa con propósito de conocer el cliente, predecir la toma de decisiones de los mismos, analizándolo desde punto de vista emocional al conocer su forma de actuar en la naturaleza de un mercado, podría decirse que este proceso de estudio debe conducirse de manera fundamentada en la planificación, análisis e integración de información y en el conjunto de acciones a tomar, que llevaran a hacer mucho más preciso y real los resultados que fueron conducidos o que pueden extraerse del estudio (Giuliani, Kassouf Pizzinatto, Alves Correa, & Franco de Abreu , 2006).

La puesta en marcha de los resultados hará realidad el aprovechamiento del mercado existente, teniendo en cuenta que los ejemplos base y casos de éxitos servirán en la construcción de metas y posibilidades conjuntas para la reinención, diseño de procesos o reestructuración de éstos. El estudio de benchmarking, como se menciona anteriormente, se definirá en términos de éxito por la calidad del insumo hallado, la información extraída y el alcance de los objetivos propuestos con relación a la dimensión final de la investigación (Gaitán Cortez, 2005).

Formular el problema, diseñar un proyecto de investigación, recoger datos para luego analizarlos e interpretarlos y finalmente preparar un informe es tan importante en la comprensión del trabajo de benchmarking que va a sumar los criterios de selección en la toma de decisiones y construcción de estrategias definidas por la empresa; de los hallazgos recolectados también se puede decir que se convierten en la definición de las exigencias de los clientes, establecimiento de metas y objetivos eficaces para una

empresa, desarrollo de medidas reales de productividad, delimitación de la competencia y mapeo de la competencia, mejoramiento de prácticas corporativas establecidas, y desarrollo y mejoramiento de la comunicación para la marca e imagen corporativa de la empresa (Briones Veliz, Carvajal Avila, & Sumba Bustamante, 2021).

Según Camp (Camp, 1989) y Whiteley (Whiteley, 1991) la viabilidad y efectividad de un estudio de benchmarking basado en la naturaleza de un negocio se refiere estrictamente a la ejecución de los pasos en la implementación de los criterios para el benchmarking, tal como puede apreciarse en la Tabla 1.

Tabla 1 Comparativo pasos y proceso de un estudio de benchmarking

Camp (1989)	Whiteley (1991)
1. Identificar qué marcar como referencia	1. Identificando sus problemas
2. Identificar empresas comparables	2. Elija las organizaciones que solucionen los problemas que usted afronta
3. Determinar método de recolección de datos y efectuarlo	3. Desarrolle objetivos específicos antes de cada visita
4. Determinar la “laguna” corriente de desempeño	4. Haga la visita
5. Proyectar futuros niveles de desempeño	5. Programe reuniones de consolidación
6. Comunicar hallazgos de marcos de desempeño y obtener aceptación	6. Convierta el aprendizaje en acción
7. Establecer metas funcionales	7. Difunda el aprendizaje por toda la organización
8. Desarrollar planes de acción	8. Enseñe a empresas exitosas los resultados de la visita
9. Implementar acciones específicas y acompañar progresos	9. Repita el ciclo
10. Reajustar marcos de referencia	

Fuente: Elaboración y adaptación por el autor

Finalmente, con base en los criterios seleccionados, se podrá conocer la realidad de un mercado. Entre los resultados y razones para llevar a cabo un benchmarking se encuentra permitir que se evalúen los estándares de una compañía, siendo objetivo para la conducción de nuevas propuestas que vayan alienadas con la realidad. La credibilidad de una compañía aumentará, dado que tendrá mucho más conocimiento de sus clientes, el mercado y la competencia, razones por las cuales podrá adherirse

con facilidad a las demandas del mercado y a los cambios existentes con el paso del tiempo (Mahassel , Ferraris, & Corbo, 2020).

Además, dará solución real a los problemas existentes, comprendiendo la magnitud de los resultados que ha obtenido, el porqué y el para qué, en el momento de análisis e implementación del estudio, en el cual se podrán medir a tiempo los impactos y no actuar de un modo reactivo sino proactivo.

Por último, se obtendrá una visión 360 ° de la competencia con relación a la empresa, que le permitirá lograr cambios y opciones para mejorar prácticas y lograr ahorros en términos de tiempo, costos etc., utilizando el aprendizaje para construir mejores relaciones basadas en la confianza con sus clientes, con su marca y con la imagen de la empresa.

2.3 Estrategia de los Océanos Azules

Entender las empresas desde un punto de vista estratégico y evolutivo, en el que se hace necesario crear nueva demanda y oportunidades de crecimiento, implica ir más allá de la competencia y la permanencia en las formas tradicionales de ganar y abonar un mercado en la industria. Crear espacios seguros en el que las empresas puedan encontrar un camino sostenible y perdurable, en el que constantemente accedan a la renovación desde un punto de vista innovador y a la par con las necesidades que demanda el mercado, es la línea vital que le permitirá a las compañías mantenerse vigentes y subsistir en el largo plazo.

A la hora de crear un negocio y buscar la forma visionaria de acceder a un mercado, ésta radica principalmente en la posición estratégica, con un mercado en el que, posiblemente, los servicios o productos que vayamos a ofrecer ya existan. Desde la perspectiva de los Océanos Azules (Kim & Mauborgne, 2017), la posición estratégica no viene definida por la competencia, el tamaño del mercado, la variedad de los productos o servicios que ofrecemos, sino que radica, esencialmente, en crear espacios en los que el acceso a la demanda está fuera de competir, mantenerse por la búsqueda del mismo camino de la oferta existente, definir los mismos términos que la industria nos suscita y construir tradicionalmente en lo que ya es conocido. La Figura 1 muestra las bases sobre las que se asienta la visión tradicional.



Figura 1 Visión tradicional de la competencia

Fuente: La estrategia del océano azul (Kim & Mauborgne, 2015)

La estrategia de los océanos azules hace hincapié, por el contrario, en el conjunto de acciones centradas en la búsqueda de los espacios de mercado que no están aprovechados (Océano azul), yendo más allá de los espacios conocidos del mismo y de la competencia (Océano rojo) (Kim & Mauborgne, 2015). En estos espacios, la competencia deja de tener importancia y se vuelve irrelevante, mientras que el tamaño de los segmentos de mercado crece, mientras que la oferta se desarrolla de manera más rentable y sostenida durante el tiempo.

Para ello, se hace necesario romper las reglas que se han definido, ya que crean una cultura empresarial estática, que va en busca de lo que todo el mundo persigue. Dado que la no permanencia y la evolución están a la orden del día, lo importante es alinearse con la innovación y la utilidad que genera la búsqueda de un océano azul.

“Si partimos de la idea de que las industrias jamás permanecen estáticas, sino que evolucionan constantemente” (Kim & Mauborgne, 2015), se ocasionará un aumento desmedido de la competencia para las empresas que ya están en el mercado, haciendo crecer la oferta. Sin embargo, el aumento relacionado con la demanda no se dará en

igualdad de condiciones, sino que favorecerá el mercado o espacio de quien apueste por la conquista y construcción de estrategias encaminadas hacia los océanos azules, desfavoreciendo a quienes están por la puja de un espacio en los océanos rojos.

Aunque en el mercado existe una oferta importante de productos y servicios variados, que proporcionan a los consumidores la posibilidad de elegir y comparar, por lo general, no hay variación e innovación frente a lo que se ofrece, ya que en su gran mayoría estos productos y/o servicios tienden a ser genéricos y comparten las mismas funcionalidades, garantías y oportunidades a los clientes.

El resultado es que no exista un valor agregado y una ventaja comparativa a la hora de elegir o decantarse por alguno de ellos, originando que las empresas y la estructura de los modelos de negocios estén cimentados y encaminados bajo la perspectiva de precios y márgenes de ganancias, desperdiciando en sí el potencial y visión de los modelos de negocios (Arnaudo , 2015).

Se observa, por ejemplo, en el mercado de Mindfulness dicha tendencia, revelando que las marcas, aplicaciones y demás plataformas son parecidas en las categorías de productos y servicios que ofrecen. Semejante similitud arroja a las personas y posibles compradores a elegir sólo en base al precio, en vez de en base a la calidad y funcionalidad de los servicios. En este sentido, la fidelización de los consumidores deja también de tener relevancia y la saturación de funcionalidades desemboca en la dificultad de percibir la diferenciación y valor integral de un producto y/o servicio.

Al traspasar las fronteras aceptadas sobre cómo competir, los océanos rojos desaparecerán y los océanos azules aparecerán. Las empresas, según Chan Kim y Renée Mauborgne, deben enfocarse en la posibilidad de ir a industrias alternativas, incursionar en nuevos grupos estratégicos, visionar nuevos grupos de compradores, crear productos y servicios complementarios, e incubar procesos disruptivos más allá del tiempo, *ya que no hay compañía ni grande ni pequeña que pueda arriesgarlo todo* (Kim & Mauborgne, 2015).

Un ejemplo de éxito que citan Kim & Mauborgne (2017) es el del Cirque Du Soleil, que se diferenció de la competencia, del formato tradicional de los circos y la manera en que se presentan los espectáculos, al crear un océano azul. Aprovechando nuevas oportunidades e incorporando valor añadido en los productos y servicios ofrecidos, se concentró en un nuevo grupo de consumidores y el precio dejó de ser el centro de la competencia. Al contrario, aumentaron el precio, pero creó una ventaja competitiva de

manera integral, para que la utilidad y el precio compartieran el mismo propósito, mejorando la visión estratégica del negocio y la estructura organizativa del mismo.

En los océanos azules el valor viene definido por la proyección estratégica de la compañía y su capacidad para innovar, no por la empresa en sí, ni por el mercado o la industria. La razón está en que el valor que lo externo e inestable de un océano rojo puede generar no satisface las verdaderas necesidades de una empresa. En el océano azul, el valor va acompañado del peso en la estructura del coste y de la innovación que se forma en la utilidad, cuando precio y costes se encuentran debidamente alineados (Figura 2).

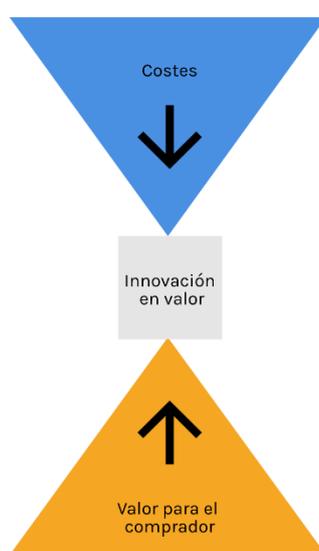


Figura 2 Innovación en valor

Fuente: La estrategia del océano azul (Kim & Mauborgne, 2015)

Como se puede apreciar en la figura 2, la innovación tiene lugar cuando las decisiones y acciones están dirigidas para que su estructura de costos incurra positivamente en la propuesta de valor para los compradores, *eliminando las condiciones y variables en las que una industria compite* (Kim & Mauborgne, 2015).

Para lograr un crecimiento rentable, también es importante que la propuesta estratégica de un modelo de negocio venga acompañada de características estratégicas operativas y funcionales, así como de una serie de prácticas alineadas en busca del crecimiento, tal como el hecho de evaluar las variables de costo, innovación y diferenciación, que deben incrementarse, alinearse o eliminarse a fin de hallar un valor diferencial aparte del que la industria establece o propone.



Figura 3 El modelo de las Cuatro Acciones

Fuente: La estrategia del océano azul (Kim & Mauborgne, 2015)

Cuando la demanda está identificada, el salto cualitativo y cuantitativo no se dará de la misma manera que si se exhibiera en un escenario delimitado por el océano rojo. Con el Modelo de las Cuatro Acciones se busca diseñar una propuesta de valor disruptiva, que conlleve nuevos escenarios y posibilidades (Figura 3) a partir de la comprensión de la importancia de las variables que influyen en la curva de valor actual del sector, a partir de la cual se creará una nueva curva de valor, que mejorará el rendimiento de la empresa.

Para cambiar este enfoque y que las empresas no pierdan los clientes ya abonados inicialmente, y si esto llegase a suceder puedan afrontarlo sin mayores traumatismos al ir de un océano rojo a uno azul, es importante desarrollar una estrategia de valor que tenga en cuenta reducir los costos existentes e incrementar la propuesta de valor que se le entrega al cliente en el intercambio o venta de un producto o servicio. Del mismo modo, es irrelevante que exista un proceso innovador, ya que, al tener claro las diferencias entre los océanos, se articulará casi naturalmente el proceso de transición desde un océano rojo a uno azul completamente inexplorado.

En un océano azul las empresas dejaran de luchar con sus competidores directos e innovarán o crearán productos o servicios sustitutos y, aunque en un mercado real existe un amplio y variado abanico de posibilidades, la competencia por sí sola deja de ser relevante.

Por otro lado, como mencionan Chan Kim y Renée Mauborgne (Kim & Mauborgne, 2015) los océanos azules no siempre se originan en industrias alternativas, sino que también existe la posibilidad de que se haga desde un industria convencional y puede originarse un segmento de mercado dentro de otro, como en la industria de automotriz con la llegada de nuevas referencias o el lanzamiento de vehículos de lujo.



Figura 4 Estrategia del océano rojo vs del océano azul
Fuente: La estrategia del océano azul (Kim & Mauborgne, 2015)

Otra de las alternativas que la estrategia de los océanos azules nos plantea es ir de un mercado objetivo a otro, ejecutando movimientos o cambios que permitan rediseñar las alternativas de juego para garantizar la entrada a un océano azul, sin necesidad que sea un juego estructurado por la competencia; se trata más bien de identificar y reconocer qué aspectos que construyen una cadena de valor podrían ser mejorados dentro de los mismos procesos, incluyendo: el flujo de atención a los clientes, la producción de algún bien o producto, los servicios postventa, la atención de quejas y

reclamaciones, entre otros, sin que esto necesariamente esté directamente relacionado con el precio.

Finalmente, la estrategia para crear un océano azul va dirigida a hallar la manera de explorar lo conocido y, desde este punto, convertirse en el acceso a nuevos mercados que están más allá de la competencia. Otra de las claves, como un buen punto de partida, sería realizar un sondeo o análisis de mercado para conocer, predictivamente, las preferencias o emociones asociadas a las compras que realiza un cliente y, a partir de ahí, tomar decisiones estratégicas que apalanquen la conquista de nuevos escenarios, con claridad, orientación, delimitación y puesta en marcha de un plan que le permita a la compañía ganar no sólo la entrada a un océano azul sino mantenerse en él y ser exitoso.

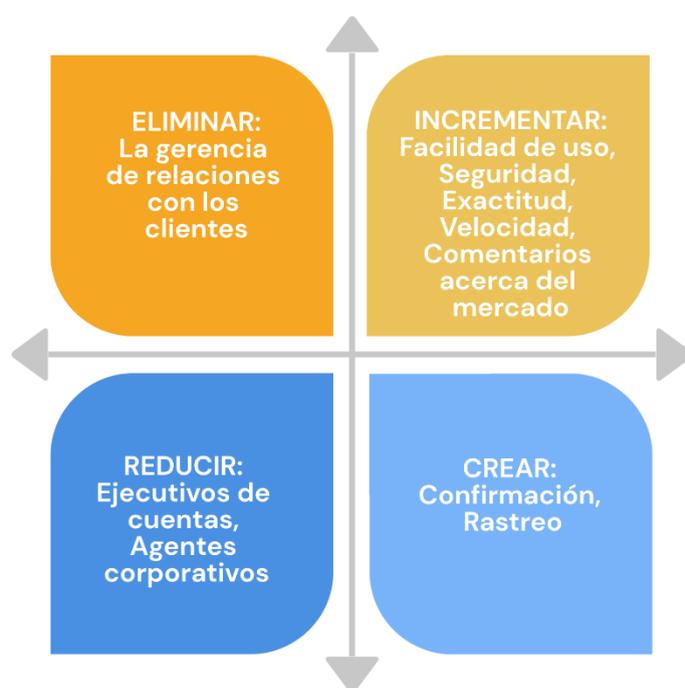


Figura 5 Ejemplo de matriz ERRC

Fuente: La estrategia del océano azul (Kim & Mauborgne, 2015)

La matriz ERRC (Siglas en inglés: Eliminate – Reduce – Raise – Create), es una de las herramientas de la estrategia de los océanos azules desarrollada por Chan Kim y Renée Mauborgne (2017) a fin de unir el espacio exacto con la estrategia adecuada y, así, satisfacer nuevas necesidades del mercado que no son a la vista fáciles de reconocer

desde la perspectiva de un océano rojo y, atender, de manera acertada, las necesidades que demanda un cliente. Para ello, se definen las siguientes estrategias:

1. **Eliminar:** las condiciones o procesos que no generan valor para el mercado o los clientes.
2. **Reducir:** las características o funcionalidades que están sobrecubiertas por la competencia y lo que se encuentra en el mercado y realmente no es valorado por los clientes.
3. **Incrementar:** la estrategia, valores agregados o la creación de nuevas alternativas para los clientes.
4. **Crear:** nuevas posibilidades que se diferencian de la competencia y que no han sido tradicionalmente descubiertas o mapeadas por la industria.

2.4 Evaluación de Modelos de Innovación

A la hora de innovar, uno de los aspectos más importantes y destacados es la gestión de la innovación, la cual comprende los diferentes factores clave en la consecución de la toma de decisiones acertadas, basadas en las mediciones y comparaciones de los diferentes ciclos de vida que influyen y comprenden un proyecto (Hein, y otros, 2019).

Para ello es importante tener una visión clara del proyecto como norte en la delimitación de propuestas que no solo sean tangibles sino también fácilmente medibles, como camino a la construcción de un ecosistema innovador interno, para tener puntos de partida clave que lleven al éxito del negocio (Adner, 2006). Se hace necesario definir una visión empresarial conjunta para pasar a una visión estratégica de indicadores del mercado, los clientes, variables macroeconómicas y microeconómicas para la medición y análisis de la innovación.

La gestión de la innovación debe estar encaminada al análisis y definición de indicadores desde una perspectiva global del proyecto, conociendo a su vez el tipo de indicadores disponibles y las estrategias que se requieren para aplicarlos en cada una de las etapas y fases de la vida del proyecto (Gamal , 2011). Asimismo, valorar y cuantificar el alcance del negocio en función del sector económico y del mercado. Es de vital importancia dotar de consistencia, idoneidad y coherencia la relación que hay entre rentabilidad, riesgo y costo de oportunidad de un negocio (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006).

A su vez, estas herramientas y metodologías deben proporcionar información adecuada para predecir y analizar características, comportamientos, impacto de la marca, eficacia y eficiencia de un modelo de negocio (Vilar, 2017).

2.4.1 Metodología Lean Start Up

Las metodologías lean start up entran a jugar un papel importante en el desarrollo del modelo de negocio que se pretende determinar en el presente trabajo, teniendo en cuenta el diseño necesario de estrategias que se requieren desplegar en la construcción del producto mínimo viable para la plataforma de negocio desde un punto de vista innovador, el cual demandará alimentarse de un debido proceso para la elaboración de los pasos y fases a fin de llegar al lanzamiento del mismo (Ries, 2011).

Entender las metodologías lean start up desde el punto de la innovación, el que será aplicado a lo largo del presente proyecto, proporcionará lineamientos para entender lo que estarían dispuestos a pagar los clientes objetivo y el posicionamiento del proyecto frente al mercado vs la demanda, usando a su vez la cantidad mínima de recursos disponibles para optimizar tiempos y costos que van de la mano con la sostenibilidad del proyecto a largo plazo (Mahassel , Ferraris, & Corbo, 2020) .

Al crear un plan es infalible y cobra demasiada importancia conocer el punto de vista de los actores implicados, para comprender de primera mano percepciones en cuanto a experiencia de los clientes frente al producto o servicio, así como los feedbacks determinantes que puedan servir para retroalimentar, realizar mejoras oportunas y determinar que tanto las personas como el mercado puedan obtener percepción o impresión positiva del producto o servicio (Hampel, Perkmann, & Nelson , Beyond the lean start-up: experimentation in corporate entrepreneurship and innovation, 2019).

Muchos de los emprendimientos y proyectos, por lo general, desarrollan su producto, estructuran el modelo de negocio, obtienen los recursos que son necesarios para su lanzamiento y desarrollo, pero dejan de lado la fase del producto mínimo viable, que arrojará resultados contundentes para determinar el éxito o fracaso de una innovación; a su vez, es relevante conocer y/o aprender, no mediante el fracaso sino conociendo de ante mano, qué condiciones o características pueden ser mejoradas o incluso reemplazadas, porque realmente no hacen parte de una necesidad latente en los clientes ni en el mercado (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018).

Las oportunidades que existen con relación a las pruebas y ensayos que hay frente al lanzamiento de un producto o innovación son beneficiosas, dado que si se revisan desde el punto de vista en la obtención de datos relevantes, serán determinantes para

crear tácticas y estrategias para superar los retos, limitantes y desafíos que hay frente cualquier desarrollo de emprendimiento o innovación sobre todo en la parte del posicionamiento y el reconocimiento de la marca, y en la cual un 47% (El Economista, 2019) de los emprendimientos tienden a fracasar o se desvirtúan frente al mercado y la competencia a los tres años de funcionamiento .

Para obtener un buen resultado con el uso de la metodología, esta propone que se ejecute mediante tres pasos, los cuales debe ser abordados en la fase pre, durante y después del desarrollo de una innovación o proyecto (Ries, 2011). Asimismo, articulando que la inversión, los tiempos y la medición del producto se haga de manera óptima en el menor tiempo posible (Figura 6).

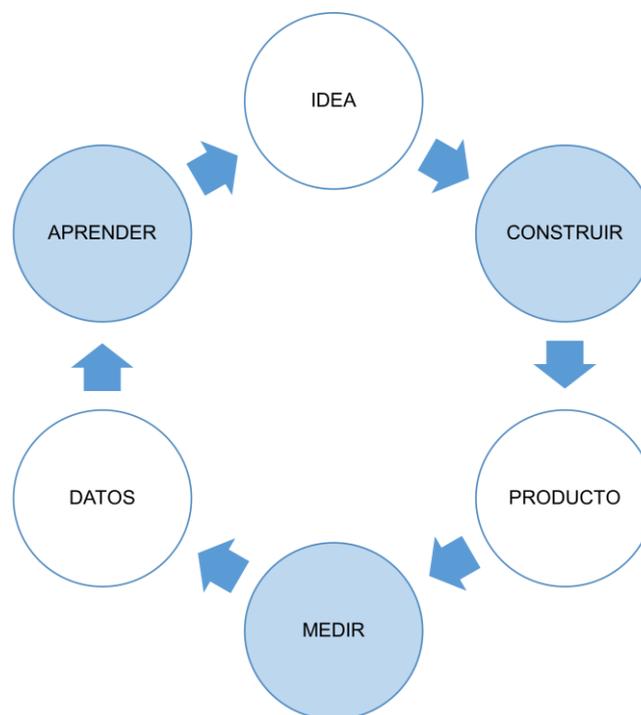


Figura Figura 6 Lean Start Up
Fuente: Ries (2012)

1. Para la fase de la construcción, es decir, en el pleno desarrollo de las ideas que llevarán a la construcción y materialización del producto o servicio, es importante que en ese momento se introduzca mediante un PMV (Producto mínimo viable). Dado la carencia de datos y recolección de información relevante que sean prueba suficiente para encaminar las mejoras, reestructuraciones en el alcance del producto y a medir el impacto de este, será imprescindible articular dentro del modelo de negocio el lanzamiento de una versión beta o con las características mínimas viables o necesarias para recolectar datos importantes

que determinen la conducta de los clientes y la percepción del bien o del servicio frente a estos (Lenarduzzi & Taibi, 2017).

2. En la fase de la medición, se vislumbrará la manera en la que los usuarios responden al producto o servicio en términos de calidad, cobertura de las necesidades, variabilidad, costo vs beneficio, que van muy de la mano con los KPI's los cuales se mencionaran más adelante como herramienta para la gestión de la innovación.
3. En la fase del aprendizaje, se puede determinar la viabilidad del proyecto con miras a posibles mejoras o si en efecto debe cambiarse la naturaleza del proyecto o modelo. Por consiguiente, este punto congrega ideas sustanciales para la toma de decisiones acertadas, reajustes, cambios y diagnósticos para saber si se puede seguir construyendo y desarrollando sobre las bases ya concretadas (Rancic Moogk, 2012).

Al esbozar estos tres puntos, se podrá gestionar más amigablemente el modelo de negocio, siendo proporcional a los resultados esperados y a la vida del proyecto. Eric Ries incorpora, dentro de las metodologías Lean Start Up, las metodologías ágiles, para visionar metodológicamente y estructurar un producto o servicio, así como explorar un campo de opciones en el menor tiempo posible, permitiéndole a las compañías ser más proactivas y menos reactivas ante eventuales y posibles situaciones.

Al validar el mercado, y corroborar diversos escenarios e hipótesis, las cuales se ratificarán mediante el lanzamiento de un prototipo o PMV, será más eficiente la adaptación de un producto al mercado. En este punto, juega un papel importante las metodologías ágiles, que servirán de herramienta en el conjunto de procesos y pasos para alcanzar el objetivo deseado por una empresa (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018).

Esto incluye un ciclo de vida en el desarrollo del producto (Ries, 2011), además de la ejecución de los procesos basado en unidades de tiempo que permitirán que se desarrolle en iteraciones esperadas, incorporando las funcionales y/o características del producto, de tal manera que los entregables y fases esperadas para este finalmente se puedan evaluar, replantear y reajustar, siendo ágil, dinámico y óptimo en tiempos y recursos para la compañía:

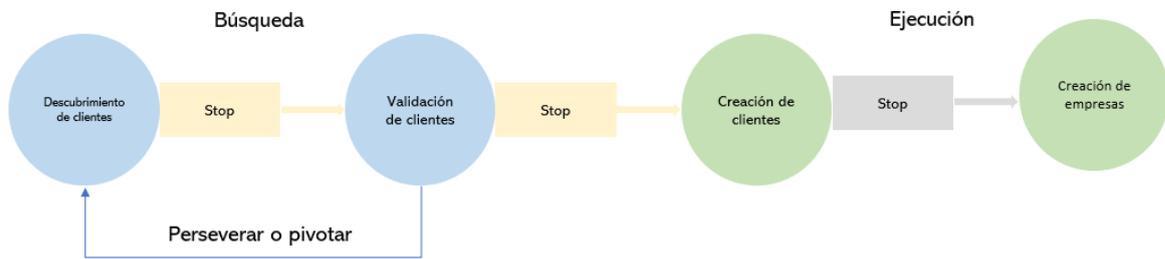


Figura 7 Base de Desarrollo de Clientes

Fuente: (Blank & Dorf, 2013)

La propuesta que hacen Blank & Dorf (2013), indica que las empresas que están en etapa de nacimiento o resurgimiento deben lograr poner atención primordialmente en los clientes, puesto que el desarrollo de clientes permitirá que las posibilidades, proyecciones y probabilidades se puedan corroborar a través de ellos; además, al mapear y conocer los clientes objetivo y los que en el desarrollo del negocio se convierten en clientes, permitirán a la empresa entender si realmente esos clientes tienen una necesidad y están dispuestos a pagar por ella (Blank & Dorf, 2013) y, a través del PMV conocer que tan demandable va ser el producto y/o servicio.

Tal como lo enuncia la figura 9 el proceso particular de una innovación va ligado a la búsqueda y la práctica o ensayo del producto, con ciertas singularidades que se distinguen entre las etapas, en el primer ciclo aparece el acondicionamiento de la oferta con relación a las ideas y propuestas de valor de cara a la demanda de clientes y el mercado. Esto se realiza mediante la compaginación de producto- mercado (Hampel , Pekermann , & Phillips , Beyond the lean start-up: experimentation in corporate entrepreneurship and innovation, 2020), cuando cumple con los estándares mínimos viables y adecuados para poder ser experimentado por los clientes objetivo.

En medio de este procedimiento, tanto el producto como la fijación de los segmentos de clientes, son objetivo potencial para la empresa y los resultados esperados (Blank & Dorf, 2013). Para la toma de decisiones de la empresa en cuanto a lo que le conviene y lo que no, el desarrollo del producto o PMV deberá ser estimado con relación a la cobertura de necesidades y la adaptabilidad de estas, no en función de las características sino de las soluciones que ofrezca.

Por otro lado, aquí cobra importancia según afirma Ries (2012), con relación a la itinerancias o secuencias que se deben llevar a cabo, que el PMV arroje los resultados

esperados. En este punto se conoce e interpretan los puntos más álgidos y críticos con relación al costo vs beneficio de realizar y entregar el PMV para descubrir en el proceso qué es lo mejor y qué cubrirá o no realmente una necesidad. A su vez, se desvelarán las teorías que supeditan la aceptación de un bien, producto o servicio por parte de los clientes.

Mediante esta orientación, la parte que se encarga del desarrollo del producto o la ejecución del prototipo para el lanzamiento al mercado podrá integrar consecuentemente los requisitos para que cumpla con los estándares que demanda el mercado y que a su vez tenga éxito (Rancic Moogk, 2012).

Por lo general, estas características van ligadas con:

- Hábitos de consumo puntuales de los clientes.
- Generalidades del producto en comparación con productos existentes similares en el mercado, que también tiene la competencia.
- Tipo de clientes acorde a: muestra poblacional, edad, tipo de actividad que ejercen (tendencias del mercado objetivo).
- Factores propios del mercado como tendencias, moda, etc.
- La condiciones en las que los clientes interactúan en el mercado (acceso, frecuencia, medio).

«En términos ideales, este proceso virtualiza el desarrollo del producto porque las características del producto se desarrollan sólo en concepto y se prueban mediante la retroalimentación del entorno» (Blank & Dorf, 2013). En el mejor de los escenarios, se hace complementariedad con las metodologías ágiles, usar estas dos herramientas como un recurso ilimitado en las numerosas posibilidades que tiene el proceso del lanzamiento de un PMV e inclusive después de haberlo hecho y obteniendo los resultados y pruebas determinantes para continuar con la ejecución del proyecto o negocio.

En respuesta, las metodologías Lean permiten lanzar negocios eficientes y viables, mediante un recorrido ágil donde una compañía, al tener definidos los resultados y metas esperadas pueda, mediante pruebas y ensayos, validar su modelo de negocio. El PMV permite aprender ejecutando, invirtiendo la cantidad mínima de recursos. Lean Startup responde a planteamientos innovadores, que se materializan para la creación de empresas desde Startup hasta que se convierten en grandes compañías, «una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema» (Ries, 2011).

2.4.2 Los KPI'S

Los KPI (Key performance indicator o indicador clave de rendimiento) son una herramienta comúnmente usada para medir la efectividad y progresión de las metas u objetivos trazados por una compañía o en modelos de innovación (Cosmo Consult, 2021).

Los KPI, entre otras cosas, están orientados a la estrategia, a medir, innovar y propagar los planes y objetivos de una compañía y tener de manera más acertada un panorama de las estrategias globales que encamina una compañía con relación a clientes, marketing, ventas, ciclos de vida de un proyecto, relacionándolos con la cadena de valor de los procesos (Sychrová & Iveta , 2012).

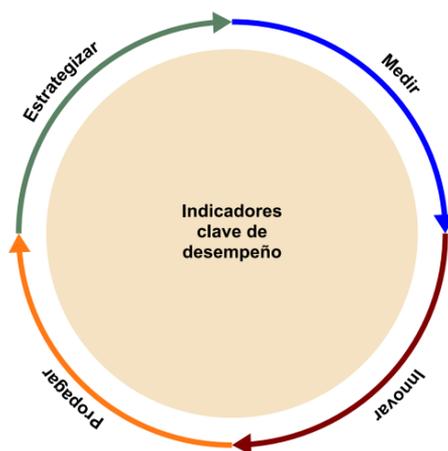


Figura 8 Los KPI

Fuente: Medición y análisis de la innovación (Vilar, 2017)

Para la definición de los KPI es necesario tener en cuenta ciertos criterios que, por lo general, también reflejan los valores corporativos y el ADN de una compañía. Lo primero que se debe tener en cuenta es que las variables y elementos que forman parte de ellos deben desvelar las definiciones que se dieron en la estrategia global de la empresa (Quintero , 2016); asimismo, cada KPI debe tener definido un plan de acción conjunto que ajuste y responda a cada una de las variables de medición, sin dejar de lado la importancia de las características en su definición y a las que deben responder en términos de su naturaleza: medibles y asumibles, con el único propósito de reevaluar, redefinir y poder realizar mejoras durante el proceso de evaluación de la innovación (Lungones, 2009) .

Además, los KPI deben responder a una solución de la necesidad que presente la compañía en su momento. Si se trata de evaluar modelos de innovación, el indicador básicamente debe determinar la efectividad y el impacto del desarrollo del modelo de negocio (Diez Silva, Pérez Ezcurdia, Gimena Ramos, & Montes Guerra, 2012), como, por ejemplo, el alcance, penetración, reconocimiento, efectividad en el acuerdo de niveles de servicio y en términos de ventas (Forecast, pipeline y backlog).

Y, por último, pero no menos importante, es lograr que una empresa pueda apoyarse en múltiples indicadores de medición en términos de rendimiento KPI's, sin que todos arrojen el mismo tipo de información, tendencia, o dato, puesto que, al final del resultado del ejercicio, éste debe ser concluyente y dicente para la toma de decisiones en una compañía (Villa Buitrago, 2015).

En el momento de decidir sobre los KPI de un proyecto o de una innovación, es igualmente significativo entender que siempre deben construirse con miras a un aporte en términos de valor añadido, que lo que no sea visible o cuantificable a simple vista el indicador pueda proporcionar una respuesta, con el único fin que las decisiones sean mucho más acertadas y reales <<por lo general, algo que no tiene métrica no tiene sentido>> (Vilar, 2017) y su medición debe conducir tácitamente al análisis cuantitativo y cualitativo del proyecto.

Por otro parte, la recolección de datos debe tener correlación en la veracidad de estos, dado que la efectividad del KPI se encuentra directamente relacionado con la calidad de la información proporcionada que sirva de evidencia en la delimitación y definición de las variables de medidas y KPI's que una compañía instaure dentro de sus procesos (Burnett, 2011) . Estos datos pueden ser corroborados con múltiples fuentes simultáneamente a fin de precisar lo más puntual y evitar la variabilidad y volatilidad de un indicador de medida. Por lo general, debe ser exacto, creíble y permitir que se puedan tomar los ajustes en pro del buen posicionamiento de cualquier proyecto o innovación.

Los KPI's se pueden dividir en dos grandes categorías (Vilar, 2017) :

1. Indicadores Lag: suele ser información extraída de resultados de proyectos o decisiones tomadas previamente por una empresa, los cuales brindan proyecciones relevantes basadas en lo que ya existe como punto de partida, constituyendo o abarcando las metas más importantes de un proyecto, tales como utilidades, ventas, penetración del mercado y posicionamiento.

2. Indicadores lead: por lo general, son indicadores predictivos basados en tendencias, los cuales previenen sobre el cumplimiento u obtención de los objetivos trazados antes de que haya problemas o no se cumplan las metas, pronosticando rendimientos futuros tales como: el ticket promedio, la satisfacción de los clientes, la percepción de la marca, el compromiso de los colaboradores hacia la empresa, el rendimiento de las áreas.

Estos dos tipos de mediciones o indicadores se encuentran correlacionados entre sí. Puesto que sin basarme en la información existente no puedo hacer predicciones, ambos tienen un impacto en la consecución de los objetivos y de las metas planteadas por una compañía (Morgan, 2020).

Para el caso puntual de los indicadores de innovación que se deberían definir, y de los cuales en gran medida depende el éxito de un proyecto, éstos vendrán definidos por la evaluación de los resultados finales obtenidos , por lo que es de gran relevancia que durante el proceso de innovación se puedan plantear una serie de indicadores y preguntas, a fin de garantizar la efectividad de la toma de decisiones, mediante la consecución de ciertos criterios, que apoyen los objetivos planteados durante y a lo largo de del desarrollo del proyecto (Sychrová & Iveta , 2012).

Por lo general, la determinación de los indicadores también viene definida por las etapas y ciclos de vida del proyecto (Davila, Epstein, & Shelton, 2013) durante y después: la etapa previa al lanzamiento, el desarrollo y la fase de culminación de la implementación.

a) Etapa previa:

En este proceso, los indicadores de medición están relacionados con todas las decisiones que se deben tomar previas a la puesta en marcha:

- Difusión del proyecto o del producto mínimo viable.
- Stakeholders u actores claves para el posicionamiento de este.
- Inversores, incubadoras de empresas, y socios.
- Determinación de las fuentes de ingresos y consecución de recursos para el apalancamiento del proyecto.

b) En el desarrollo:

En este proceso, los indicadores de medición están relacionados con los ajustes o variables para la toma de decisiones en la ejecución del proyecto:

- Medición de la estrategia de ventas y ganancia de mercado
- Determinar el avance y progresión de la implementación
- Evaluación de la gestión de la innovación
- Cumplimiento de objetivos globales
- Relación costo – beneficio
- Evaluación del equipo humano que hace parte del proyecto
- Efectividad de ejecución de recursos
- Medición de las fases o rutas críticas del proyecto

c) Finalización, etapa de implementación:

En este proceso, los indicadores de medición, como se menciona anteriormente, determinarán el éxito del proyecto o de la innovación, e incluyen, por ejemplo:

- Resultado en términos financieros: Rentabilidad, costos, ROE, EBITDA, capital suscrito
- Tasa de penetración del mercado
- Reconocimiento de marca
- Captación del mercado
- Evaluar las alianzas estratégicas y los canales que se usaron para el posicionamiento de la innovación
- Desarrollo del Know – How
- Evaluación de la propuesta de valor

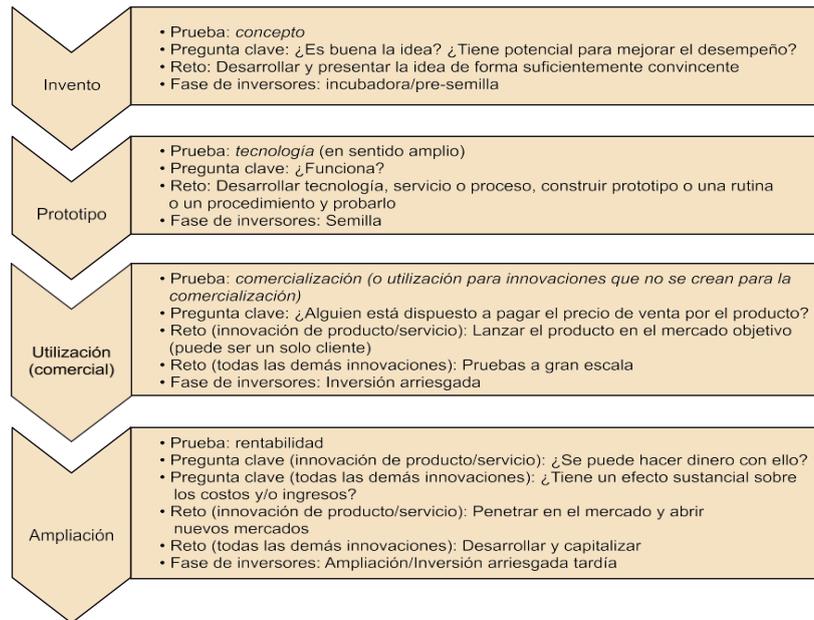


Figura 9 Conceptos destacables para cada fase de un proyecto de innovación

Fuente: Nordic Innovation (2011)

2.6 Adaptación teórica en el desarrollo del modelo de negocio

La adaptación de las herramientas seleccionadas para el desarrollo del modelo de negocio para la plataforma en las que me apoyaré para realizar una adecuada gestión de la innovación en la introducción de mejoras al proyecto, la evaluación de las oportunidades y clientes del mercado, la medición de KPI'S con relación a las objetivos y metas trazadas del negocio, la toma de decisiones y el lanzamiento de un PMV, basado en la metodología de Eric Ries (2012) es la siguiente:

- Como primera medida, la construcción del modelo se apoyará en el mapeo del objeto de negocio, en este caso el mindfulness en América y Latinoamérica. Se analizará cómo se comporta el negocio, los clientes, la competencia, la disponibilidad frente al uso, acceso y contenido y datos del sector. Se sabe que el mindfulness es una oportunidad de negocio, tal como lo menciono en la justificación de este trabajo, pero en su amplia gama ofrece un abanico de múltiples oportunidades y posibilidades.

La idea es hallar y determinar cuál debería ser el foco base para el desarrollo del proyecto, para construir sobre éste el modelo de negocio, la estrategia y la

propuesta de valor que será entregada a los clientes. Para ello, se realizará un Benchmarking, que permitirá conocer datos y tendencias importantes del sector y la industria, para determinar las variables con las que debería trabajar para definir objetivos, estrategia, indicadores y desarrollar el PMV (Ries, 2011).

- En segunda instancia, se abordará el desarrollo del modelo y la parte estratégica del mismo, basado en la herramienta que proporciona la “estrategia de los océanos azules”, a partir de la matriz de conocimiento ERRC (Kim & Mauborgne, 2015), para conocer y determinar globalmente con relación al proyecto el acceso al mercado que esta más allá de la competencia y lo que ya se conoce.

Teniendo en cuenta que se parte de la construcción de una plataforma de negocio, basado en las nuevas posibilidades digitales a la orden del día y de fácil acceso a los clientes, y que de por sí ya es comúnmente usado, es importante delimitar los campos de acción partiendo de los océanos rojos para llevar este modelo de negocio a uno completamente nuevo, es decir, un océano azul.

- Seguido a esto, se estructurará el PMV con los estándares mínimos esperados para ser lanzado al mercado (Ries, 2011).
- Teniendo definido el modelo de negocio y la estrategia, determinaré los KPI´s, es decir, los objetivos esperados en tiempo, costos y proyecciones para el proyecto y, a su vez, las variables de medición inicial que servirán para determinar el impacto, los ajustes y la toma de decisiones que le permitirán al proyecto continuar y estar vigente.

3. CAPITULO III: EL MINDFULNESS COMO OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El creciente mercado del mindfulness ha generado que miles de emprendimientos hayan sido lanzados en este campo. Según Why (2021), desde el año 2015 más de 2.500 aplicaciones en torno a la meditación y al bienestar emocional han entrado a este evolutivo mercado, que suma millones de clientes y usuarios alrededor del mundo.

Para el año 2020 las 100 principales aplicaciones de este rubro lograron ganancias de alrededor de 1.000 millones de dólares (ReasonWhy, 2021). Además, el mercado del mindfulness podría alcanzar cerca de los 2.100 millones de dólares para el año 2022 (Research, 2021). Para el 2030, se estima que este mercado podrá movilizar más de 6.000 millones de dólares mediante el uso de aplicaciones y plataformas digitales.

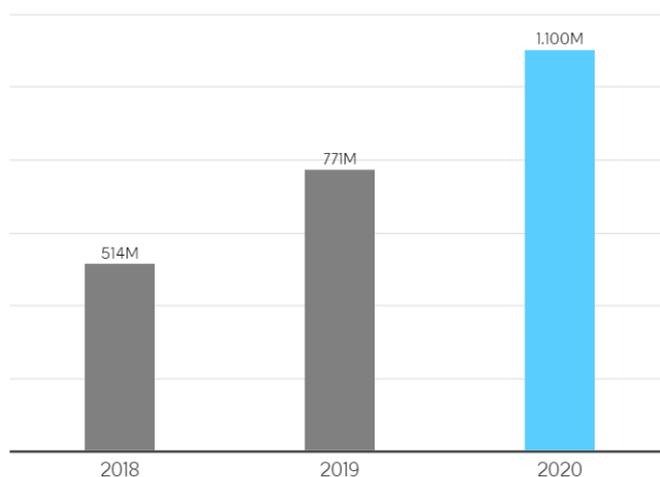


Figura 10 Ingresos de las 100 principales aplicaciones de bienestar mental

Fuente: (Reasonwhy, 2021)

La pandemia que emergió en el año 2020 también ha sido otro de los factores importantes en el cual radica que muchas personas alrededor del mundo, durante esta agitada crisis que vivimos a nivel mundial, haya integrado dentro de su rutina y actividades diarias algunas prácticas asociadas con el mindfulness (Education, 2021), desencadenando que esta práctica se convirtiera en un hábito y tomara mucho más fuerza (Forbes México, 2021). Hoy en día, la práctica ha alcanzado un número significativo en términos de ventas, clientes e importancia dentro de la economía que mueve el mundo, <<MarketResearch.com estima que el mercado del mindfulness alcanzará una **valoración de 2.080 millones de dólares en 2022**>> (Why, 2021).

Por otro lado, se hizo evidente que su uso y la razón para ello se centrara en contrarrestar los efectos que trajo consigo el virus, el confinamiento, la incertidumbre y otros cientos de factores no tan positivos que dejó como resultado esta crisis. Entre estos factores se encuentran la recesión económica, el desequilibrio social e incluso las dificultades políticas de muchos países.

Bajo este contexto, las situaciones que proceden después de una pandemia conllevan, como se observa hoy en la actualidad, a coyunturas de tipo político y macroeconómico mucho mayores, como guerras, que ponen en riesgo la cobertura de necesidades básicas y esenciales de todos los seres humanos en el mundo. Estas situaciones de estrés e incertidumbre, al ser humano tienden a afectarle, mayormente, a nivel psicológico, generando comportamientos que se alinean con emociones conductuales no positivas que generan conflictos a nivel interno, que luego se reflejan en la calidad de las decisiones que se toman (Cote Rangel & García Becerra, 2016).

Ante una falta de recursos de tipo presencial, muchas aplicaciones y plataformas digitales de mindfulness se posicionaron como aliados para quienes buscaban salir de la rutina y encontrar alternativas para trabajar su subconsciente y hacer entendimiento del presente. Asimismo, otros claros ejemplos de aplicaciones aliadas dentro del sector de la salud y el bienestar, a la que pertenece también el mindfulness, fueron las aplicaciones para encontrar ayuda terapéutica y psicológica, así como el agendamiento de terapias virtuales, entre otras.

Mediante modelos de negocios basados en suscripción, en el que usuarios desde cualquier parte del mundo pueden acceder a contenido exclusivo de meditaciones y prácticas de mindfulness, se explica una de las fichas claves en el auge de dicha economía, que ha transformado sustancialmente también el mismo mindfulness, sin dejar de lado los pilares en los que se basa la práctica, que incluyen el bienestar y la consciencia plena.

El resultado ha sido que se ha reimaginado y metamorfoseado esta antigua práctica, que data de más de 2.500 años en nuestra sociedad, bajo el lente de la tecnología y el mundo digital, que están a la orden del día y que rigen indistintamente nuestras vidas.

Además de ello, esta práctica también ha sido incorporada dentro de muchos planes y programas de bienestar de numerosas compañías importantes alrededor del mundo, visibilizando la importancia y relevancia de las prácticas conscientes que permiten que los empleados encuentren un balance entre el trabajo, su vida personal y las cargas laborales que existen. Además, han servido como programas de fidelización de

empleados hacia las compañías, permitiendo que se promuevan entornos laborales mucho más saludables, se desarrollen relaciones de tipo laboral y/o comercial más conscientes y enfocadas y, sobre todo, que disminuyan los niveles de estrés, ansiedad y situaciones complejas dentro de las organizaciones (Goilean, Gracia, Tomás, & Subirats, 2020) .

De otro lado, se evidenció que, a partir del año 2020, las plataformas de streaming como Spotify y Youtube cuentan con un número creciente de podcast y canales entorno a la meditación y el mindfulness. De este modo, también han marcado un nuevo hito y tendencias de consumo dentro del mercado con relación a las preferencias de escucha entre los usuarios que buscan alternativas diferentes a la música, que es lo que generalmente encuentran en ellas. Según las estadísticas, el consumo de este formato creció un 39% respecto a 2019 (Castillo, 2020), llegando a más de 3 millones de usuarios, de los cuales cerca de un 45% escucha contenidos relacionados con el mindfulness actualmente (Xavier, 2021).

A ellos se suma Netflix, que después del año 2020 ha agregado series y contenido importante con relación al estudio del ser, desde el punto de vista de la meditación y la atención plena. Entre las series y documentales educativos que se pueden encontrar en la plataforma están: Guía Headspace para la Meditación, La Mente en Pocas Palabras, Desenrollar la mente, El Cerebro en Pocas Palabras y The Midnight Gospel.

3.1 El Mindfulness en América y América Latina

Se estima que actualmente hay más de 500 millones de personas que meditan en el mundo (Tovar, 2021). Además, las cifras indican que actualmente más de 18 millones de personas practican el mindfulness activamente en Estados Unidos, mientras que en América Latina el número asciende a más de 10 millones de personas, cuyo objetivo es mejorar su salud física y mental (Figura 11).

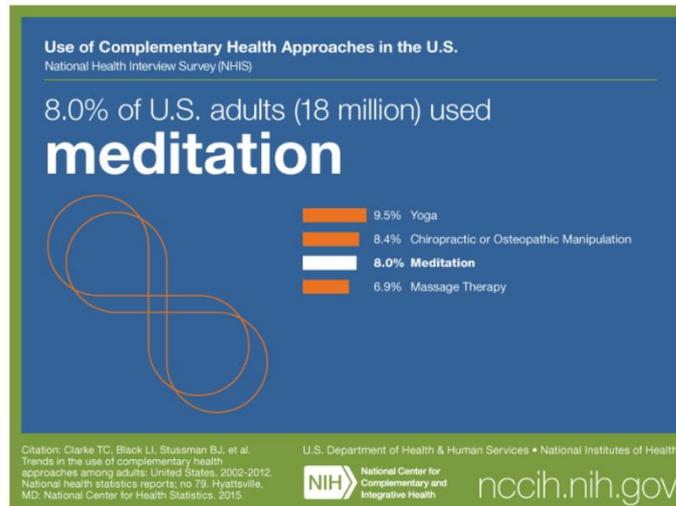


Figura 11 Uso de enfoques sanitarios complementarios en los Estados Unidos
Fuente: (Black LI & Stussman, 2015)

Asimismo, la cantidad de estudios científicos relacionados con la materia mindfulness y prácticas contemplativas (Figura 12) supera la cifra de 4.500. Tovar (2021) indica que en el año 2016 se publicaron 667 estudios, según datos de la Asociación Americana de Investigación en Mindfulness. También hace referencia a otra investigación de Anuradha e Indrajith, 2021 (Baminiwatta & Solangaarachchi, 2021) que indica que entre 1966 y 2021 se publicaron 16,581 investigaciones sobre mindfulness:

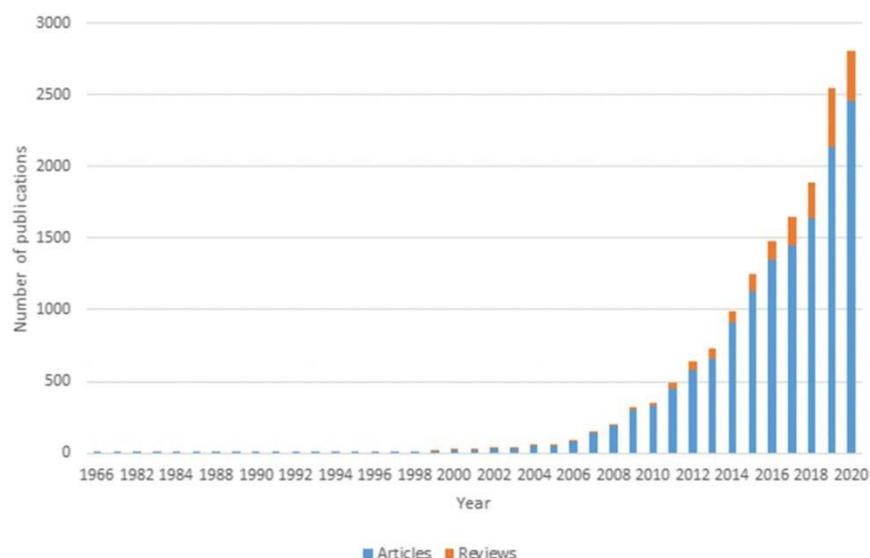


Figura 12 Crecimiento de estudios de Mindfulness año
Fuente: (Tovar, 2021)

Las cifras encontradas revelan un panorama bastante atractivo con relación al desarrollo de un modelo negocio, principal objetivo de este trabajo. Cuando se analizan las oportunidades de negocio que existen para el lanzamiento de una plataforma de mindfulness para Latinoamérica con contenido en español y se analiza el mercado de América en general, de donde son la mayoría de las aplicaciones ya existentes, se constatan tales oportunidades en:

1. Los beneficios asociados con la realización de la práctica de mindfulness
2. Las cifras demográficas sobre la práctica del Mindfulness
3. El tamaño industria de la meditación
4. Los potenciales usos del mindfulness (Meditación en el trabajo o el colegio / usos aplicados)

Entre las cifras que demuestran tales oportunidades se encuentra el estudio sobre el mindfulness llevado a cabo por Rakicevic (2022), que resume en <<27 *Meditation Statistics for Your Well-Being in 2021*>>.

Con relación a los *beneficios asociados con el mindfulness*, indica que:

- La meditación de atención plena puede reducir los síntomas del trastorno de estrés postraumático en un 73% de los casos.
- La meditación reduce los niveles de ansiedad en un 60% de la veces.
- Practicar la meditación puede aumentar la capacidad de atención tras solo 4 días.
- *La meditación puede reducir la presión arterial el 80% de las veces.*
- *La meditación puede reducir el insomnio en un 50% según estadísticas de estudios sobre mindfulness.*
- *La meditación puede aumentar la productividad de los empleados en un 120%.*

Respecto a las cifras que permiten comprobar que su práctica moviliza a un número importante de grandes *grupos de población*, apunta a:

- *Más del 14% de los estadounidenses ha meditado al menos una vez en su vida.*
- *Los adultos de entre 45 y 64 años son los más propensos a utilizar la meditación.*
- *El 66% de los budistas estadounidenses medita al menos una vez a la semana.*

Por lo que respecta a la *industria de la meditación*, cita una de las aplicaciones de referencia en el mercado y el éxito que ha alcanzado:

- *Headspace, una aplicación de meditación ha tenido unos 40 millones de descargas.*

Por último, considera los usos del mindfulness, que pueden tomarse como referencia para el modelo de negocio que se diseña en este TFM:

- *Los niños practicaron meditación casi 10 veces más en 2017 que en 2012.*
- *El 52% de los empleadores brindó talleres o capacitación en mindfulness (atención plena) a sus empleados en 2018.*

Por tanto, estas oportunidades que apunta Rakicevic pueden aprovecharse en el diseño del modelo de negocio, para captar una parte del mercado. De sus datos, aunque se centran en el comportamiento de la industria en América del Norte, ofrece ideas sobre la percepción en los usuarios y personas que lo practican. Además, ofrece cifras sobre uno de los grandes segmentos de clientes en el mercado del mindfulness, el sector empresarial, al que también se apuntará en el diseño del modelo en este TFM.

Las anteriores cifras y estadísticas, por tanto, respaldan la idea planteada de diseñar un modelo de negocio basado en el mindfulness, así como algunos factores a considerar basados en las oportunidades anteriormente descritas:

- Los de segmentos de clientes,
- El target de edades de consumo,
- Los diversos usos que se pueden dar al mindfulness, que son bastantes amplios, lo que también amplía la capacidad para escalar el modelo de negocio en el futuro.

Por otro lado, los hábitos de consumo analizados en otros estudios también muestran el potencial del mercado del mindfulness. Pickert (2014) se encontró que, en Estados Unidos los estadounidenses gastaron cerca de 4 millones de dólares en temas relacionados como medicina alternativa de la mano del mindfulness en el año 2007 (Pickert, 2014). Esto quiere decir que el crecimiento del mercado ha sido continuo desde entonces, lo que muestra su capacidad de crecimiento futuro, a la que se apunta también McKinsey en sus estudios sobre tendencias para 2030 (McKinsey & Company, 2021).

En este sentido también es importante por ejemplo rescatar que muchas de las escuelas de medicina en Estados Unidos han empezado a incorporar el mindfulness, dentro de sus planes de desarrollo y de estudio, como una corriente alternativa y una rama que se analiza desde la neurociencia y neuropsicología. Aproximadamente, el 79% de estas universidades promueve actividades y espacios relacionados con la

meditación y concentración basados esta práctica (Barnes, Hattan, Black, & Schuman-Olivier, 2017).

A su vez, es interesante comprobar el número relevante de estudios divulgativos sobre el mindfulness desde diferentes áreas (Tovar, 2021):

- Psicología 45.2%
- Psiquiatría 21.4%
- Neurociencias 7.1%
- Educación 6.1%
- Salud pública 5.2%

Respecto del mercado Latinoamericano no se halla información concluyente con relación al mindfulness o estadísticas de uso de la práctica en la población Latinoamericana, siendo un dato diciente para el desarrollo de un modelo de negocio que permita a usuarios acceder a contenido en español. Sin embargo, en Latinoamérica y el Caribe, desde el año 2015. se obtiene que hay un 2.9% del total de la población con problemas asociados a depresión y estrés y que usan alguna sustancia que atenta contra su salud, ya sea de tipo psicoactivo o alcohol (Rodriguez de Behreds & Brenlla, 2015).

No obstante, ante una falta de datos relevantes del mercado Latinoamericano con relación al mindfulness y a fin de abrir el espectro en que se basa la idea de negocio, tomaré como referencia la información relevante relacionada con la salud mental y la salud en términos generales. Estos datos permitirán entender las necesidades del mercado y hacer la apuesta de un modelo de negocio para una plataforma digital de mindfulness en Latinoamérica, donde diferentes usuarios puedan acceder a contenido en español como respuesta a una escasez latente para el mercado de mindfulness y las prácticas asociadas a este en la región.

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), para el año 2017 en el mundo existían más de 300 millones de personas, el 4.4% de la población mundial, que padecían de trastornos asociados a la depresión, estrés y ansiedad (Organización Mundial de la Salud & Organización Panamericana de la Salud, 2017). Esta enfermedad afecta a personas de todas las edades, pero tiende a ser más común entre mujeres que en hombres, sobre todo en mujeres en estado de embarazo y después de haber dado a luz (depresión postparto).

Se tiene que el 4,6% de las mujeres sufren o padecen de algún episodio de ansiedad en comparación con los hombres, que corresponde al 2,6% de la población a nivel mundial que sufre de esta enfermedad (Organización Mundial de la Salud & Organización Panamericana de la Salud, 2017). Para el caso puntual de Latinoamérica, se halla que hasta un 7,7% de la población femenina sufre de algún tipo de trastorno de ansiedad o depresión y en los hombres solo afecta el 3,6% (Global Health Data Exchange, 2017).

En la Figura 13 se evidencia el número de casos de depresión en la población a nivel mundial, donde se comprueba que el mayor índice y porcentaje para el año 2017 se presenta en las regiones de Asia Sudoriental, seguido de la región Pacífico Occidental y la región de las Américas.

Número de casos de trastorno depresivo, por Región de la OMS (en millones)

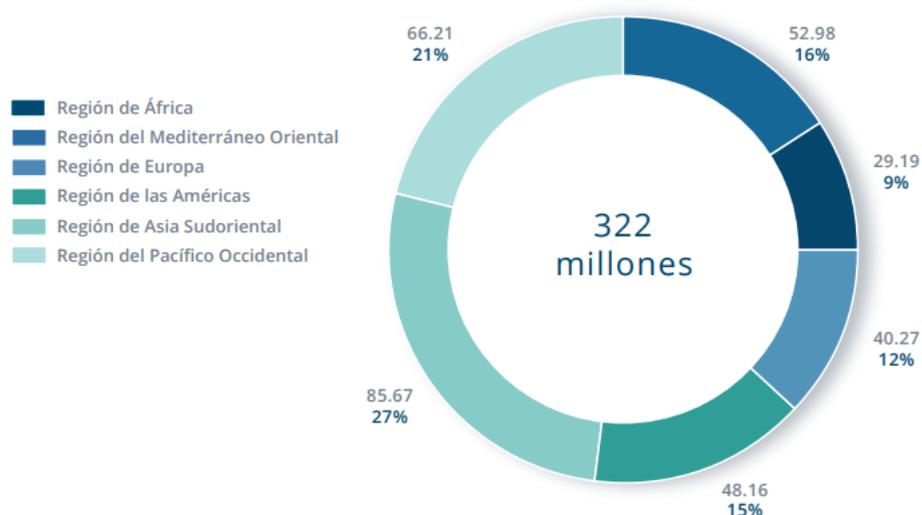


Figura 13 Porcentaje de trastornos depresivos por regiones en el mundo
Fuente: (Organización Mundial de la Salud & Organización Panamericana de la Salud, 2017)

La Figura 3 tiene una connotación de tipo social y cultural, y se puede concluir que donde se halla el mayor número y porcentaje de casos relacionados a trastornos de ansiedad y depresión también se concentra en un determinante número de países que siempre han tenido dificultades económicas y de empleo, de acceso a la salud y educación, como Asia, África y América Latina.

Aunque no se encuentra explícitamente dentro de las estadísticas de salud mental, depresión y ansiedad, considero que implícitamente está estrechamente relacionado, que los altos índices en este tipo de trastornos se deban también por situaciones que impiden a este tipo de poblaciones acceder y tener cobertura de sus necesidades básicas y factores de tipo macroeconómico como la salud, educación y empleo digno.

Otro de los factores relevantes tiene que ver con las consecuencias que dejó la pandemia que inició en el 2020. Se estima que el trastorno depresivo mayor y los trastornos de ansiedad han aumentado en América Latina y el Caribe en un promedio de 35% y 32% respectivamente, consecuencia de la pandemia (OPS, Organización Panamericana de la Salud, 2022).

Según determina el informe realizado por la CEPAL en el 2021 (CEPAL & Naciones Unidas, Panorama Social de América Latina , 2020), que analiza la región Latinoamericana desde el punto de vista del desarrollo económico en la región y las consecuencias que dejó el COVID-19, el Coeficiente de Gini -que mide la desigualdad entre los países, y que involucra los aspectos básicos de cobertura de necesidades esenciales entre la población-, muestra su impacto y los rezagos que trago consigo la pandemia en el año 2020. Los datos arrojan que la región de América Latina y el Caribe se catalogue y se clasifique hoy como la región con mayores índices de desigualdad (CEPAL & Naciones Unidas, Panorama Social de América Latina , 2020).

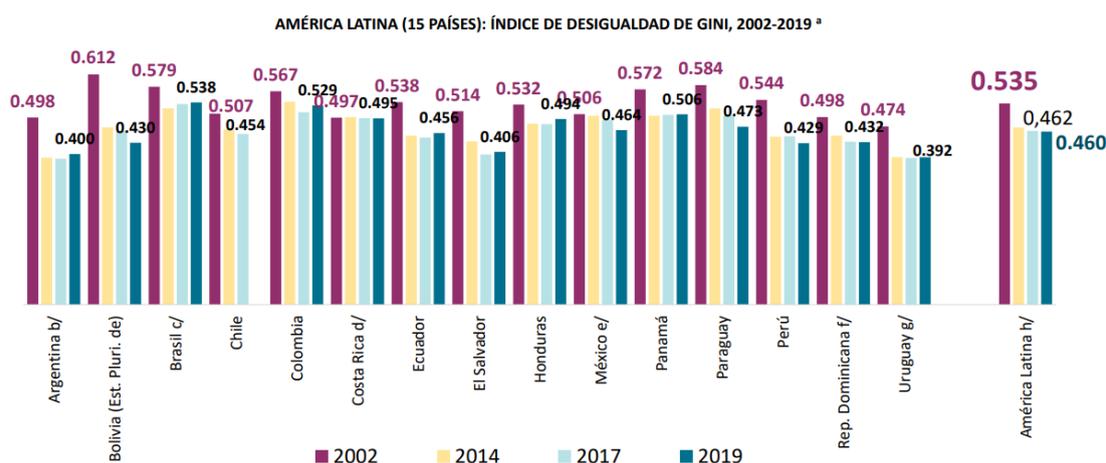


Figura 14 Estancamiento del Coeficiente Gini en Latinoamérica

Fuente: (CEPAL, Sobre la base del Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG), 2019)

El panorama social de América Latina hoy día y el aumento desmedido de brechas sociales se arraigaron mucho más con el impacto de la pandemia. La brecha más

importante se produjo a nivel económico y afectó a cientos de personas con la caída del PIB a 7.7% en el año 2020. Esta caída en el crecimiento desencadenó el cierre de 2.7 millones de empresas, agudizando las tasas de desocupación de la región y las brechas laborales de género en Latinoamérica y el Caribe (CEPAL & Naciones Unidas, Panorama Social de América Latina , 2020).

Por otro lado, las tasas de pobreza y pobreza extrema también aumentaron, permeando el desarrollo creciente que se venía dando en la región hasta el 2019, sobre todo en zonas de difícil acceso como la zonas rurales, que abarca poblaciones indígenas y afrodescendientes de cada una de las regiones en Latinoamérica.

La reducción de desigualdades en el índice de Gini se estancó y se develó tras el aumento de empleos informales y altos niveles de desocupación, con la consecuente desprotección social, aquello que asegura el acceso a la salud a todos los rangos de edades en la población. Sin embargo, ante el incremento de la desocupación y la reducción de participación laboral de muchas personas en el mercado, se redujo el número de personas en el sistema de salud, especialmente mujeres y jóvenes.

Adicionalmente, es evidente hoy día que se ha producido un deterioro acentuado en las condiciones laborales, que obliga a millones de personas a trabajar por salarios poco dignos durante la crisis. Otro de los claros ejemplos del impacto es el de las empleadas domésticas, ya que muchas de ellas perdieron su trabajo o su remuneración fue desmejorada. Todo ello impactó directamente en los coeficientes de medición del índice de Gini e índices de desigualdad, vulnerabilidad, y desarraigo social en el territorio.

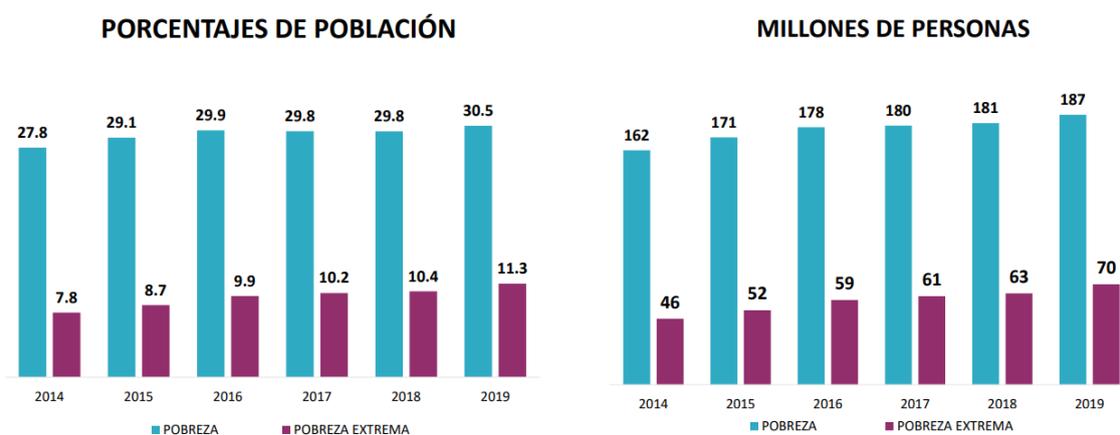


Figura 15 Aumento de la pobreza y pobreza extrema en América Latina entre 2014 y 2019 - Promedio ponderado de los siguientes países: Argentina (urbano), Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay

Fuente: (CEPAL, Sobre la base del Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG), 2019)

Los gobiernos de los diversos países de Latinoamérica desarrollaron políticas públicas para contrarrestar los efectos que tenían que ver con el control de la pandemia del COVID-19. Sin embargo, destacan cuatro aspectos determinantes y álgidos consecuencia de las medidas aplicadas (CEPAL & Naciones Unidas, Panorama Social de América Latina , 2020):

1. Muchas de las medidas de protección social en busca de la equidad e igualdad han prevenido un mayor aumento de la pobreza y pobreza extrema. Sin embargo, según la CEPAL, hoy día existe un retroceso de 12 años en términos de pobreza y 20 años de pobreza extrema.
2. Los índices de vulnerabilidad comparados entre 2019 y 2021 indican que el número de personas con ingresos promedio hasta 3 veces debajo de la línea de pobreza pasó de 467 a 491 millones.
3. En los factores de riesgo se tiene que hubo un incremento en la densidad poblacional, además de un incremento del hacinamiento y una disminución del acceso a servicios básicos.
4. Los sistemas de salud aumentaron mucho más la fragmentación, la desigualdad en cobertura y atención, promoviendo que se discrimine mucho más y se relegue a la población más vulnerable, actualmente la mayoría son sub-financiados por otras empresas promotoras de la salud. Sin embargo, la tendencia general en Latinoamérica es que el sistema de salud es inexistente, cuenta con un déficit de recursos económico, humanos, tecnológicos y de infraestructura.

Sin duda alguna, este tipo de situaciones sociales y económicas ha traído consigo una serie de situaciones y eventos en la población Latinoamericana, pero también ha desencadenado que el número de casos de salud mental en las personas haya aumentado. Ante situaciones de estrés y vulnerabilidad como una pandemia, es comprensible que se haya dado un aumento desmedido de padecimientos en personas con depresión y problemas mentales.

La depresión también acrecienta el riesgo de padecer otras enfermedades, por ejemplo, ansiedad y estrés (Palomino-Coila & Nuñez Palomino, 2020). En el año 2017 la OMS estimó el número de desórdenes depresivos en países de Latinoamérica:

- *Brasil reportó 11.548.577 casos, equivalente a 5.8% de su población*
- *Paraguay reportó 332.628 casos, equivalente a 5.2% de su población*

- *Chile reportó 844.253 casos, equivalente a 5.0% de su población*
- *Uruguay reportó 158.005 casos, equivalente a 5.0% de su población*
- *Perú reportó 1.443.513 casos, equivalente a 4.8% de su población*
- *Colombia reportó 2.177.280 casos, equivalente a 4.7% de su población*
- *Argentina reportó 1.914.354 casos, equivalente a 4.7% de su población*
- *Ecuador reportó 721.971 casos, equivalente a 4.6% de su población*
- *Bolivia reportó 453.716 casos, equivalente a 4.4% de su población*
- *Venezuela reportó 1.270.099 casos un equivalente a 4.2% de su población*

** Fuente: (OMS, 2017)

Estas cifras y datos relevantes en las diversas investigaciones halladas son bastantes dicientes a la hora de entender la importancia de generar conciencia y comprender la relevancia de la salud mental de las personas, pero sobre todo la magnitud que supera la necesidad latente que poseen las personas que padecen de depresión versus lo que idóneamente existe a su alcance para cubrir satisfactoriamente un tratamiento que se lleve adecuadamente o bajo los términos mínimos esperados.

A la hora de encontrar tratamientos oportunos las personas que padecen depresión, ansiedad, o algún tipo de trastorno mental se encuentran la mayoría de las veces frente a tratamientos médicos tradicionales poco efectivos y de altos costos, actualmente en Latinoamérica existe pocas corrientes y tratamientos alternativos para el tratamiento de enfermedades de este tipo, sobre todo a procedimientos que lleven a la reducción de altos índices de casos en personas que padecen y sufren de ansiedad en todas las edades.

A pesar de ser un trastorno que se trata de manera común, la ansiedad y la depresión en la mayoría de los casos no suele ser adecuadamente tratado y mucho menos aún en tiempos modernos con la importancia que debería tener y que el impacto que en realidad genera en las personas, dado que no se ha inferido sobre la carencias subyacentes que existe en cuanto a procedimientos y maneras de tratarlas.

Los recursos suelen ser bastante limitados, se trata de manera superficial, rápidamente sin tratamientos secuenciales que les permitan a las personas que lo padecen obtener resultados efectivos, o por otro lado los costos elevados para este tipo de tratamientos que no se cubren bajo los planes de salud que se ofrecen en el mercado o que propone los sistemas de salud en los diferentes países de Latinoamérica.

La OPS (OPS, Organización Panamericana de la Salud, 2022) indica que 1 de cada 4 personas en Latinoamérica experimenta enfermedades mentales y/o uso de sustancias a lo largo de su vida.

Igualmente, dentro de otras de las razones más notables para su control efectivo es la evidente falta de recursos económicos destinados para ello y la inclusión e importancia dentro de los planes de gobierno y políticas públicas para su prevención. Dado que ésta se hace de manera ineficaz, el resultado es que los costos de tratamientos son altos y una porción muy pequeña de la población solo puede acceder a un tratamiento a tiempo y eficaz.

La discriminación social y exclusión demarca mucho más las huellas y brechas sociales contra las personas que tienen actualmente depresión, impidiendo o entorpeciendo enormemente la atención a tiempo y oportuna de tratamientos, que promuevan un entorno más favorable para quienes padecen de una condición mental.

En América Latina y el Caribe se estima que por cada dólar invertido en el tratamiento de depresión y ansiedad se genera un retorno de 4 dólares (valor medido en términos de mejoras en las condiciones de salud para las personas afectadas e incrementos en su productividad) (El País, 2017).

Es ineludible señalar que la depresión es una enfermedad que cualquier persona de cualquier edad puede experimentar en su vida, que no distingue sexo ni clase social y que viene acompañado de síntomas como pérdida y trastornos del sueño, pérdida del interés, tristeza, sentimientos de culpa, pérdida de apetito, baja autoestima, sensaciones de fatiga y cansancio, pérdida de la concentración y falta de interés por relacionarse con el entorno. La depresión se clasifica en niveles leve, moderado o grave y puede perjudicar a las personas que lo padecen en su vida normal y rutina diaria y, en el peor de los escenarios cuando no es tratada a tiempo, puede llevar a las personas al suicidio.

A pesar de ser la depresión una enfermedad tratable, 6 de cada 10 personas que la padecen en Latinoamérica y el Caribe no saben cómo tratarla o no reciben el tratamiento que requieren.

En la siguiente figura se puede apreciar el estado de la salud en términos generales en Latinoamérica y el Caribe comparado con México y los países que conforman la OCDE:

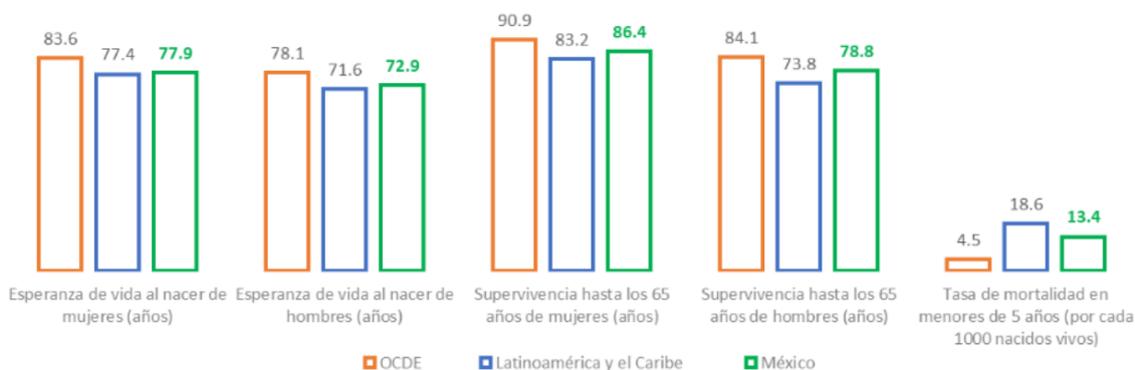


Figura 16 Comparativo del estado de salud

Fuente: (Código , 2020) – Datos tomados de la OCDE del Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe 2020

Según la OCDE el promedio de gasto en salud en Latinoamérica fue de 3.994 USD para el año 2020.

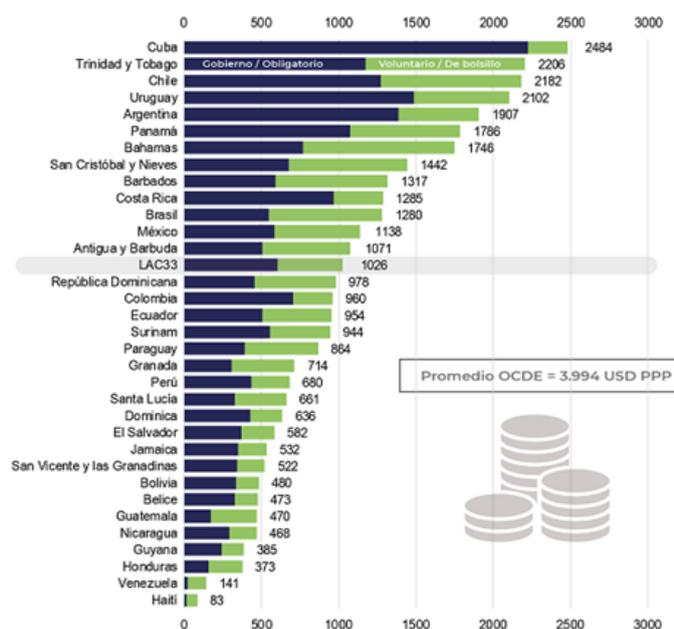


Figura 17 Gasto de la salud en Latinoamérica y el Caribe – Gasto de la salud per cápita, público y privado

Fuente: (OECD, 2020)

Alguna de las estadísticas más relevantes encontradas en la OPS / OMS, para Latinoamérica y el Caribe comprenden:

- a) *Se calcula que el 25% de las personas padecen uno o más trastornos mentales o del comportamiento a lo largo de su vida.*
- b) *Los trastornos mentales y neurológicos representan el 14% de la carga mundial de enfermedades a nivel mundial y el 22% a nivel de América Latina y el Caribe.*
- c) *Más de 350 millones de personas de todas las edades sufre de depresión globalmente. En América Latina y el Caribe la padece 5% de la población adulta.*
- d) *Entre 60% y 65% de las personas que necesitan atención por depresión en América Latina y el Caribe no la reciben.*
- e) *Un millón de personas mueren cada año en el mundo por causa del suicidio; en Latinoamérica alcanza alrededor de 63.000.*
- f) *Entre los trastornos mentales en América Latina y el Caribe, la depresión es la más común (5%), seguida por los trastornos de ansiedad (3,4%), la distimia (1,7%), el trastorno obsesivo compulsivo (1,4%), trastorno de pánico y psicosis no afectivas (1% cada una), y trastorno bipolar (0,8%), entre otros.*
- g) *El porcentaje del presupuesto sanitario destinado a salud mental en la región es inferior al 2% y de este, el 67% se gasta en los hospitales psiquiátricos.*
- h) *El 76,5% de los países de Latinoamérica y el Caribe informaron que cuentan con un plan nacional de salud mental.*

**** Datos tomados textualmente**

(OPS / OMS, 2017)

Las ideas más importantes que se pueden extraer del mercado del mindfulness en América Latina y Caribe son:

- El mindfulness es un mercado atractivo para el desarrollo de negocios teniendo en cuenta la cifras expuestas, en términos de ventas captadas y la valoración que tiene la economía del bienestar a hoy; asimismo como se mencionó anteriormente, el creciente boom de alternativas en torno al mindfulness, y los diversos estudios que se han hecho y que han aumentado incluso antes de la llegada de la pandemia, son datos dicientes de la fuerza e importancia que hoy día tiene esta práctica en el mundo.
- Cada vez mas es mayor el número de personas que meditan en el mundo e incorporan dentro de sus rutinas diarias el mindfulness, como un método que

permite contrarrestar el estrés y vivir de manera más armoniosa y consciente. Los beneficios y sus diversos usos aplicados han sido llevados a tratamientos de enfermedades de tipo mental y psicológico, en pacientes que lo padecen; las cifras con relación al número de personas que sufren de estrés, ansiedad y depresión son alarmantes y crecieron mucho más con la pandemia y los efectos que dejó el COVID-19 tanto en Latinoamérica como en el mundo, el mindfulness toma significancia para coadyuvar a reducir estos índices en las personas.

- Por otra parte, el mindfulness se constituye como una respuesta a una necesidad latente, al usarse como una herramienta que puede ser incorporada por todo el mundo, pero especialmente aquella población vulnerable que sufre de ansiedad y depresión en Latinoamérica que no tiene los medios ni recursos económicos para pagar tratamientos costosos, como suele serlo normalmente para tratar este tipo de enfermedades; el mindfulness es una práctica sencilla, que puede ser fácilmente incorporada, como una alternativa útil y beneficiosa.

3.2 El Mindfulness en el entorno empresarial

Desde que en las empresas se empezó a promover los ambientes laborales sostenibles, humanos y en equilibrio, muchas compañías alrededor del mundo se han sumado a iniciativas para promover la armonía en el entorno empresarial y para sus empleados, como parte de programas de desarrollo y motivación para los mismos.

Por sus diversos atributos, como mejorar la productividad y el bienestar de sus colaboradores en contextos de máxima exigencia, o de compañías que por su Core de negocio requieren que sus empleados también se sientan incluidos, importantes y sobre todo aquellos a los cuales por el tipo de cargas se les hace un poco más difícil encontrar el balance entre la vida laboral y la vida personal, el mindfulness toma bastante importancia.

De hecho, compañías como la Nasa, Repsol, Twitter, Procter & Gamble o Nike, han desarrollado y dispuesto espacios de silencio, salones para meditar y tener pausas conscientes a través de prácticas de yoga y meditación, para mitigar los índices asociados de estrés durante las jornadas laborales. Muchas grandes y reconocidas compañías en el mundo han realizado alianzas estratégicas con empresas que ofrecen programas de meditación y mindfulness, como el caso de Starbucks con Headspace (Why, 2021).

En ello también radica la importancia al entender que el mindfulness y las prácticas conscientes cada vez son más apetecidas y tienen un amplio espectro dentro de un mercado que demanda cada vez más prácticas de autocuidado y de responsabilidad para la salud mental de las personas.

Los beneficios del mindfulness son numerosos, pero en lo que concierne al ámbito empresarial un informe realizado por Adecco, una compañía reconocida alrededor del mundo que trabaja de la mano de otras empresas en la búsqueda de personas, determinó en el 2016 que a través de la implantación de planes y beneficios alrededor del mindfulness, se obtuvo que la productividad de los empleados aumentara en un 20% para ese año y disminuyó el porcentaje de estrés en un 30% (ABC Economía , 2020).

Asimismo, la reducción de ausentismo laboral se notó considerablemente y los colaboradores o empleados experimentaron trabajar con mucha más calma y tranquilidad en sus tareas diarias. Las empresas analizadas en este estudio concluyeron que no solo se mejoró la calidad de vida de los trabajadores, sino también se tradujo en términos de desarrollo de proyectos de manera más eficiente y congruente, con resultados óptimos que superaron incluso los esperados.

Los impactos positivos que se ha podido encontrar y rescatar de la vinculación del mindfulness a entornos laborales, concluye en los siguientes aspectos:

1. **Mejorar la capacidad de liderazgo:** La universidad de Westminster en Londres desarrolló un estudio para medir la autopercepción de habilidades de liderazgo con un grupo de personas que ocupaban cargos de alto nivel en diferentes compañías. Estos asistieron a un programa de inmersión de Mindfulness durante 12 semanas y de los resultados hallados y obtenidos se determinó que se desarrollaron habilidades blandas al autopercebirse estas personas, ser más conscientes, con mayor autoconfianza, con una comunicación más asertiva y emocionalmente inteligentes para dirigir o liderar los grupos que tenían a cargo (Instituto de la Salud Pública, 2018).
2. **Mejora de la concentración:** Se ha estudiado que el mindfulness reduce los niveles de cortisol en la sangre, esta sustancia química en nuestro cuerpo que produce el estrés. Según un informe de la revista *Proceedings of the National Academy of Sciences*, se encontró que al analizar un grupo de personas expuestas a niveles altos de estrés en el trabajo éstos se redujeron considerablemente al incorporar dentro de su rutina diaria prácticas de

mindfulness y meditación. Por otro lado, se logró que mejoraran la concentración y su capacidad de atención plena siendo más productivos y enfocados.

3. **Mejora de las relaciones interpersonales y con los compañeros:** Se tiene que el mindfulness nos permite encontrar mejores formas de comunicarnos y relacionarnos. Esto puede verse reflejado en la capacidad de trabajo en grupo y el desarrollo de ambientes laborales más sanos, al generar cohesión y camaradería entre los equipos de trabajo.
4. **Mejora de la creatividad:** Empresas como Google, Apple, o McKinsey que están en constantes procesos de innovación, desarrollando proyectos de alto nivel e impacto, tienen implementadas prácticas conscientes para sus empleados, que les permiten mejorar y desarrollar su capacidad de creatividad, para la evolución y desarrollo de ideas nuevas.
5. **Reducción del estrés:** Se ha comprobado según el programa *Mindfulness Based Stress Reduction Program (MBSR)*, creado por el budista Dr. Kabat-Zinn de la Universidad de Massachussets en el año 1979 que, al evaluar y medir los beneficios del mindfulness en las personas, se ha demostrado que es efectivo para aminorar los niveles de ansiedad y estrés generados por el trabajo y las cargas laborales en los empleados, permitiendo que encuentren un balance y equilibrio en su vida diaria.

Son ya bastantes y numerosas compañías en el mundo que continúan poniendo a disposición de sus empleados planes, talleres, espacios, charlas y prácticas conscientes y de atención plena entorno al mindfulness, por ejemplo también en instituciones gubernamentales y del estado como el Congreso de EEUU, el Parlamento Británico, la Universidad de Harvard, el MIT (ABC Economía , 2020), cuentan con programas especializados para el desarrollo de estas prácticas con costo cero para sus empleados. Asimismo, se les permite y se les brinda el tiempo para que puedan practicarlo e incorporarlo como parte de su rutina.

Además de ello, las grandes y reconocidas plataformas de mindfulness dentro de sus principales focos de mercado tienen mapeado al entorno empresarial como una de sus principales fuentes de ingreso, que les genera un importante número de descargas anuales. Por otro lado, también en este sentido se reconoce y se le da la importancia de personalizar este tipo de programas acorde a las necesidades de cada compañía, con base en los proyectos y objetivos que se planten a nivel de desarrollo del talento humano y general.

Dentro de los datos relevantes del sector se tiene que Calm y Headspace cuenta con más de 40 millones de descargas alrededor del mundo (Globe News Wire, 2019). En rondas de financiación donde han participado los grandes como TPG Growth, Venture Partners y Sound Ventures, han otorgado el título de “Unicornio” puesto que superaron los 1.000 millones de dólares en ventas al ser las primeras compañías de la salud mental en llegar a ocupar este lugar (Rus, 2019).

Además de ello, 2 de cada 10 descargas de salud son aplicaciones de mindfulness y meditación (Acta Sanitaria, 2022). También según un estudio de 'World Mental Health 2021' de Ipsos, con la pandemia en el entorno empresarial los empleados estuvieron expuestos a altos niveles de estrés incluso y a pesar de esta trabajando desde casa. Por ello, se han ido sumando cada vez más empresas que priorizan la desconexión de sus empleados como parte vital de su rutina. Para el 2021 el 23% de las descargas fueron de app's de meditación y mindfulness (Acta Sanitaria, 2022).

Las ideas más importantes que se pueden extraer del segmento empresarial del mindfulness son:

- El bienestar empresarial, como parte de las culturas organizacionales ha tomado gran relevancia, teniendo en cuenta la necesidad que hoy existente en las empresas y la importancia de promover ambientes laborales mucho más equilibrados y armoniosos, donde las personas y los grupos de trabajo puedan encontrar un balance adecuado entre las cargas del trabajo, el estrés que puede generarse y su vida personal.
- Los empleados que están bajo un clima organizacional armónico, y estable pueden trabajar más a gusto, y desarrollar mejor la labores encomendadas, mejorando sus niveles de productividad, creatividad, y relacionamiento dentro de los equipos de trabajo.
- Grandes empresas en el mundo han incorporado planes de bienestar en torno al mindfulness como parte de los beneficios organizacionales, y planes de retención del talento humano, y desarrollo de personal.
- La inclusión de prácticas del mindfulness en el entorno empresarial ha permitido que personas desarrollen y mejoren su habilidades blandas, de liderazgo, y comunicación.

3.3 Las aplicaciones de Mindfulness más importantes y la competencia

Entre las diversas opciones que pueden encontrar los usuarios alrededor del mundo a la hora de escoger una aplicación que les proporcione las herramientas necesarias para meditar, relajarse y calmar la mente, hay y existe una variedad de posibilidades que se agrupan bajo tres condiciones determinantes:

1. Según las necesidades del usuario
2. Según los objetivos personales a alcanzar
3. Según el presupuesto

Teniendo en cuenta lo anterior, la multiplicidad de oportunidades en cuánto a hallar cobertura frente a las necesidades de los usuarios, van desde conseguir conciliar el sueño, calmar la mente hasta aprender a meditar e integrar herramientas para afrontar situaciones difíciles y de estrés en la vida diaria y el trabajo.

Las aplicaciones que se van a analizar son las siguientes:

1. Calm (San Francisco, California – EE. UU) / <https://www.calm.com/>
2. Headspace (Londres, Reino Unido) / <https://www.headspace.com/>
3. Puramente (Buenos Aires, Argentina) / <https://puramente.app/>
4. Meditopia (Berlín, Alemania) / <https://meditopia.com/>
5. Insight-timer (Sydney, Australia) / <https://insighttimer.com/>

De otro lado y como pilar importante se tiene que las aplicaciones más importantes analizadas para este trabajo, las cuales tienen presencia en Latinoamérica y que gozan de mayor reconocimiento, así como su frecuente uso entre los usuarios de habla en español, su gran foco es ofrecer una alternativa a la hora de sufrir situaciones de estrés y ansiedad, y conciliar el sueño.

A pesar de ser la meditación una práctica ancestral en la que tiempo antes, estaba cerrada solo para ámbitos de tipo religioso y espiritual o que solo era usada por personas que eran estudiosas del tema, ahora es una práctica multipropósito que puede enfocarse acorde a lo que se requiera y se necesite en el momento y que también puede ser practicada por cualquier persona si así lo desea, esto ha permitido que muchos emprendimientos y sobre todo modelos de negocio digitales como aplicaciones y plataformas hayan puesto los ojos sobre este enfoque.

Justo en la pandemia por COVID-19, se dio un boom creciente de la industria a pesar de que alguna de ellas ya existiera, el número de descargas creció y represento una cantidad de ventas importantes para la industria del mindfulness, como la de la compañía de software Calm, la cual está avaluada en \$1.000 millones de dólares y la cual ha recibido importantes financiaciones en diversas rondas; por ejemplo su más reciente financiamiento de la Serie B, estuvo por el orden de los \$88 millones de dólares para el año 2019. (Salud, 2019)

Asimismo, esta y otras startups como Headspace, de base tecnológica, se han convertido en el unicornio de la industria y el mindfulness. Calm para el año 2020 generó \$ 99,4 millones de USD y Headspace alrededor de \$ 65,4 millones de USD (Why, 2021). De igual manera, el tráfico para contenido y aplicaciones de mindfulness aumentó en un 59% en el 2020, según Sensor Tower (Williams , 2020).

A pesar de ser *Calm*, *Headspace* y *Meditopia* las aplicaciones más conocidas, y valoradas del mercado entre los usuarios que las usan para meditar y encontrar practicas asociadas con el mindfulness, es también importante determinar, dentro del análisis a realizar para este trabajo, que el contenido en español tiende a ser muy limitado, exceptuando la aplicación *Puramente*, que nació básicamente desde la necesidad de crear una aplicación que proporcionara contenido suficientemente amplio y variado en español.

Puramente se creó en el año 2019 y, desde este momento, ha logrado aproximadamente 500 mil descargas de lo que lleva funcionando a hoy. Por otro parte, Insight Timer tiene una combinación interesante de temas que van de la mano con meditaciones y prácticas de mindfulness, brinda a través de su aplicación la oportunidad de pertenecer a comunidades interesantes de personas que están en el medio, y también ofrece eventos, y retiros espirituales desde la comodidad de estar en casa.

Insight Timer también cuenta con un número importante de descargas que se encuentra por el orden de los 20 millones en total al 2021 (Middleton, 2021). Sin embargo, al hacer el estudio dentro de la aplicación se encuentra que se limita a las personas que no tienen plenamente conocimientos en el idioma inglés, ya que la gran mayoría de artículos, meditaciones y los eventos y demás cosas que se promocionan dentro de la aplicación se encuentran en este idioma.

Otra de las cosas que tiende a ser una constante dentro de las aplicaciones, es que proporcionan días de prueba para afianzar y entender si lo que se ofrece allí es lo que

realmente se está buscando. Todas las aplicaciones analizadas limitan el contenido que se puede visualizar. Por ejemplo, a los cuentos, historias, la música con sonidos de relajación y meditaciones variadas se accede mediante pago dentro de la aplicación. *Headspace*, por su parte, para acceder a los días gratis igualmente se debe escoger un plan de pago o acceso premium.

Al ser tendiente y estar recobrando una fuerza importante el mindfulness, no solo a nivel personal sino también a nivel empresarial, las aplicaciones escogidas y que son competidores importantes para el modelo de negocio que se pretende lanzar, están enfocadas primordialmente en los canales B2C y B2B respectivamente. Todas ellas tienen planes corporativos; sin embargo, no todas ellas ofrecen adición de usuarios ilimitados como el caso de *Headspace* y *Calm*, que limita a una cantidad determinada de subcuentas o usuarios, lo que podría no ser tan atractivo para empresas grandes que por su número de empleados no alcance con el número de usuarios que se ofrece dentro de los paquetes, o por otra termine siendo demasiado costoso igualmente.

Es interesante como alguna de estas aplicaciones promociona y en temas de marketing vende su idea de negocio. *Calm* y *Headspace*, por ser las más grandes, cuentan con un músculo financiero que les permite realizar alianzas estratégicas de mayor envergadura. Por ejemplo, *Headspace* se asoció con Netflix para desarrollar una serie de meditación y *Calm* se apoya en personajes importantes y famosos que todo el mundo reconoce para captar más clientes y generar un número mayor de descargas.

Meditopia, *Puramente* e *Insight Timer* lo hacen a través de blogs y notas interesantes, sesiones en vivo y programas de inicio rápido mediante kits básicos o packs de meditación, que van en promedio de 3 a 6 meditaciones, con un objetivo inicial como calmar la mente, relajarse, o tomar una pausa en el trabajo o el estudio.

En cuanto a la medición de progreso como herramienta útil para usuarios, de monitoreo, seguimiento y evaluación de las actividades que se realizan no todas lo ofrecen. *Calm*, *Headspace* e *Insight Timer*, por ser la más reconocidas, lo tienen integrado, pero *Meditopia* y *Puramente* no; en este sentido, considero de vital importancia proporcionar este módulo, ya que es determinante poder conocer el avance y el progreso de los módulos y programas que se ofrecen y los niveles alcanzados acorde a los propósitos personales de los usuarios que usen las aplicaciones.

Por otro lado, es atractivo la moción que existe con relación al uso del mindfulness y la meditación ante situaciones de estrés y ansiedad, como bien mencioné en el análisis de la situación mental en Latinoamérica con relación a problemas graves en las

personas y la población que padecen de ansiedad y depresión. Aquí recobra toda importancia y, en este sentido, indiscutiblemente integrar programas, ayudas y herramientas para que los usuarios puedan de manera más asertiva enfrentar y lidiar con estas situaciones. *Puramente* y *Meditopia* lo tienen como parte del ADN de la compañía y la personalidad de la marca y la bandera es ayudar a mejorar la salud mental de las personas y usuarios.

En las Tablas No. 2, 3 y 4 se encuentra un análisis detallado de las compañías con relación a la marca, propuesta de valor, las debilidades principales y el marketing, así:

3.3.1 Análisis de las aplicaciones de Mindfulness más importantes y la competencia en Latinoamérica

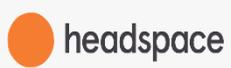
3.3.1.1 Generalidades: Versión, Costos, Canales y Promedio de descargas

Nombre	Versión de Prueba	Costos	Canales	Promedio de descargas
Calm	7 días	59.99 USD año 14.99 USD Mes *Renovación automática	B2C B2B	Totales: 54 Millones Anuales: 3.9 Millones
Headspace	7 días – afiliación mensual 14 días – afiliación anual	12 USD Mes 69 USD año *Renovación automática	B2C B2B	Totales: 62 Millones Anuales: 2,08 Millones
Puramente	10 días	3,5 USD Mensual 23 USD Mensual *Renovación automática	B2C B2B	Totales: 500 Mil Anuales: No disponible
Meditopia	7 días	3,00 USD Mensual 27 USD Anual *Renovación automática	B2C B2B	Totales: 14 Millones Anuales: 1,89 Millones
Insight Timer	7 días	5, 00 USD Mensual 50 USD Anual *Renovación automática	B2C B2B	Totales: 17 Millones Anuales: No disponible

Tabla 2 Análisis de la competencia No. 1

Fuente: Elaboración propia

3.3.1.2 Características: Propuesta de Valor, Nivel de Servicio, Debilidades

Nombre	Propuesta de Valor	Nivel de Servicio	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meditaciones guiadas con sonidos ambientales y preferencias de tiempo 2. Programa enfocado para enseñar a respirar 3. Historias y narraciones para dormir 4. Música exclusiva para relajarse y dormir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas por niveles 2. Programas personalizados acorde a objetivos personales de los usuarios 3. Visualización de progreso y estadísticas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocas meditaciones guiadas en español 2. Contenido limitado para usuarios no premium / Poca variedad de contenido 3. Disponible solo en 5 idiomas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sleepcast, soundscapes y episodios 2. Enseñanza de habilidades para toda la vida / técnicas simples de mindfulness 3. Cursos individuales sobre distintos temas 4. Consejos e historias reveladoras de la comunidad de Mindfulness 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas personalizados acorde a necesidades del usuario / cambia el contenido acorde a lo que busque 2. Cursos de meditación 3. Contenido acorde a sensaciones y emociones del momento para los usuarios cuando se conectan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costos de los programas 2. Para empezar a usar en cualquiera de sus módulos debes pagar / El acceso gratis se da con la inscripción a premium 3. Cantidad de usuarios limitados para clientes empresariales

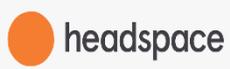
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesiones en vivo de meditación 2. Herramientas para cultivar la alimentación consciente 3. Kit de emergencias: Meditaciones y sesiones en situaciones de estrés y vulnerabilidad para usuarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas para observar cómo funciona la mente 2. Ejercicios de respiración para enfocarse en el presente 3. Implementación de hábitos para conseguir la calma y serenar la mente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a contenido limitado a pago 2. Ofrecen modulo para medita junto a seres queridos, pero todos deben ser premium 3. Medición y estadísticas en el app
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalización acorde a emociones y situaciones diarias. Sugieren prácticas acorde a esto como: Dificultades financieras, relaciones, trabajo, etc. 2. Ayuda a identificar tus emociones y gestionarlas 3. Programa para situaciones intensas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas y enfoque en el desarrollo de la conciencia plena y la tranquilidad 2. Creación de hábitos para mejorar la calidad del sueño 3. Contenido y programas acorde a experiencia con la meditación 4. Ayuda en la gestión de tareas para usuarios basados en algo que Meditopia llama: Sabiduría diaria 5. Disponible en 12 idiomas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas de medición para usuarios (Labastida, 2021) 2. Contenido limitado a pago en versión de pruebas gratis
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar sesiones de meditación y visualización de contenido de mindfulness a través de un calendario 2. Ofrece workshops que se pueden compartir y comprar con amigos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrece acceso a grupos con personas de todo el mundo que se interesan por mindfulness 2. Configuración de sesiones a través de un minutero 3. Ofrece mentorías 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contenido limitado para español 2. El contenido premium no se encuentra en español

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Compartir y crear playlist de mindfulness y de meditación, que pueden ser también compartidas con amigos 4. Sección especializada para temas laborales 	<ol style="list-style-type: none"> 4. El canal B2B y el app para empresas ofrece acceso ilimitado de personas 	
--	--	--	--

Tabla 3 Análisis de la competencia No. 2
Fuente: Elaboración propia

3.3.1.3 Desarrollo: Personalidad de la marca, Estrategia Futura, Marketing

Nombre	Personalidad de la marca	Estrategia futura	Marketing
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocada: en la calma y la relajación 2. Monitoreo del sueño 3. Reducción del estrés y la ansiedad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesiones con expertos en temas de meditación y mindfulness 2. No solo vender salud mental sino invertir dinero para defenderla. Su propuesta de valor radica en ser una compañía que vela por lo que vende, y empatizar con sus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emplea narrativa a través de personas públicamente expuestas, famosos que estén en el medio de mindfulness. Famosos como Harry Styles han colaborado para contar cuentos a través del app 2. Colaboraciones con otras grandes marcas y reconocidas a nivel mundial

		usuarios (Chacón Hernandez, 2021)	3. Estrategia 50%-50%: dedica tiempo a planear campañas de marketing y el otro a participar de debates culturales y relacionadas con el medio
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocada: en la concentración y una vida más feliz 2. Gestionar la ansiedad diaria y el estrés 3. Dormir profundamente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Da la posibilidad de compartir estadísticas y programas con amigos o familiares 2. Headspace tiene una estrategia de invertir tiempo y recursos para incorporar el mindfulness en algo que ellos llaman la medicina digital 3. Creación de nuevas alianzas estratégicas con otras empresas seguir desarrollando su canal B2B 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboraciones con Voxmedia y 4 estudio animación para llegar a nuevos formatos como Netflix 2. Contar historias personales en cada episodio, como lo aprendieron los maestros y transmitir ese know-how 3. Meditaciones paso a paso, para llevar a usuarios inexpertos al expertiz 4. Content marketing (Serie Netflix y el blog)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la salud emocional 2. Escuchar sonidos relajantes para conciliar el sueño 3. Herramientas para lidiar situaciones difíciles 4. Mejora de la productividad y desarrollo de tareas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de contenido entorno a crianza consciente 2. Sanación a través del sonido 3. Formaciones para creación de hábitos saludables 4. Formaciones y contenido para mejorar la vida de pareja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A través de blogs y notas de Mindfulness en la red 2. Contenido acorde a tema 3. La app mejor valorada en Español

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocada: Control estrés, ansiedad, sueño 2. Lidar con eventos inesperados 3. Motivación y sabiduría 4. Conciencia plena y amor propio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocada en actividades que lleven a los usuarios a poner en marcha su día a través del mindfulness 2. Fortalecimiento de habilidades blandas para usuarios 3. Enseñar como cultivar hábitos, enfocado en programas por días 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A través de programas de inicio rápido 2. Motivación a través de estadísticas por ej.: conocer cuentas personas se encuentran meditando en el momento que tú también lo haces 3. Envío de frases motivacionales acorde al estado de animo 4. Engament de nuevos usuarios a través de pausas breves 5. Generación de contenido a través de blog y notas informativas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de emociones y estados de ánimo 2. Ofrece mantras y sonidos para sanar a través de ellos 3. Mindfulness para dormir 4. El app de retiros espirituales virtuales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conectar con profesores y universidades para eventos y programas entorno al mindfulness 2. Ofrecer nuevos retiros espirituales virtuales desde la comodidad de la casa 3. Clases con profesores de talla mundial en el tema 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eventos y actividades en vivo con personas reconocidas del medio, y en temas de interés relacionado 2. Marketplace para el ofrecimiento de actividades, cursos y talleres de interés

Tabla 4 Análisis de la competencia No. 3

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado se concluye que la industria del Mindfulness seguirá creciendo, inclusive considero que nacerán nuevas corrientes y así mismo en este auge espiritual en el que las personas estamos ávidas de encontrar el equilibrio en nuestra vida laboral y personal, seguro también surgirán nuevos emprendimientos y modelos de negocio, entorno a esto.

Además de ello, también existen otras personas y usuarios que recurrirán a este campo por temas de salud mental lo cual es imprescindible, que el mercado proporcione cada vez más alternativas, tanto para el tratamiento de enfermedades como la ansiedad y la depresión que aqueja a muchas personas no solo en Latinoamérica sino el mundo y, el número creciente de personas que recaen sobre ello es bastante alarmante, por ello se hace necesario que existan cada vez más alternativas que ayuden a las personas que lo padecen.

Considero que el mindfulness y la meditación tienen la capacidad de cambiar la bioquímica de nuestro cerebro y ayudarnos a llevar una vida mucho más plena y consciente, la magnitud e importancia radica en que también existan modelos de negocio mucho más coherentes y alineados, que lejos de monetizar también ejerzan un rol importante en lo que les compete y que va de la mano con lo que se está ofreciendo al mercado y a las personas.

Finalmente, en cuanto a las aplicaciones existentes, y en función del modelo de negocio que se lanzara al mercado, es determinante:

1. Contenido amplio y suficiente en español de fácil acceso y entendimiento para los usuarios en Latinoamérica.
2. Permitir un número mayor de días de prueba gratis con contenido mucho más variado.
3. De la sección premium por ejemplo con relación a los cuentos e historias o los sonidos relajantes ofrecer de manera libre acceso a alguno de ellos para que los usuarios puedan conocer la versión premium.
4. La aplicaciones analizadas ofrecen herramientas ante situaciones difíciles de estrés, sin embargo, por ejemplo, no se conecta con ningún personal médico o alguna persona que pueda dar apoyo inmediato.

4. CAPITULO IV: LA PROPUESTA DE VALOR – APLICACIÓN OCEANOS AZULES

4.1 Análisis general

En el capítulo dos se abordaron las herramientas de aplicación teórica para la construcción del modelo de negocio y objeto de este trabajo, a su vez delimitar la naturaleza del negocio y construir adecuadamente las bases para la ejecución del proyecto y lanzamiento al mercado de este. La teoría de los océanos azules (Kim and Mauborgne, 2017) fue escogida para integrar adecuadamente el qué - cómo - y cuándo, haciendo un análisis que parte de la competencia para entender el alcance del modelo y cuál en realidad debería ser el foco para la propuesta de valor, la ventaja competitiva, y el ADN de este modelo.

Además, dentro de las posibilidades existentes, encontrar los lugares inexplorados por la competencia que no han sido aún desarrollados; es el mejor ejercicio para comprender la magnitud del modelo de negocio, visibilizar los retos e igualmente las oportunidades que existen, y por ende, generar positivamente mayor impacto en la penetración del mercado, en el alcance de nuevos usuarios y clientes, la creación de nuevos canales, y por supuesto la creación de nuevos productos y servicios que aún no se contemplan dentro de la industria.

A su vez, la importancia en la integración de esta teoría también radica en encontrar un pedazo fuera del que ya comparte la competencia que existe actualmente; la hipercompetitividad (Navarro Campos, 2017) entre las empresas o marketing competitivo como se usa comúnmente, además de relegar a muchas compañías que suelen quedarse obsoletas con el paso del tiempo, que por otro lado solo van tras lo conocido, perdiendo la facultad para reinventarse, innovar y anticiparse sobre todo a los cambios que demanda el mercado.

Al probar nuevos paradigmas y construir sobre nuevas opciones, las compañías tienen mayor capacidad de adaptación a los cambios e incluso anticipándose a numerosas situaciones al emprender acciones y decisiones más coherentes y acertadas que van de la mano con el entorno, las necesidades de los clientes y la capacidad de gestionar retos y desafíos de manera proactiva y no reactiva.

Como lo mencionan Kim & Mauborgne (2015) pasar de un océano rojo y hallar uno azul es un proceso dinámico que se encamina mediante una serie de acciones en el tiempo. Lejos de ser un proceso tácito y estático, demanda justamente explorar sobre acciones innovadoras y propuestas de valor que posibiliten alcanzarlo, a pesar de encontrar en la construcción de un océano azul factores externos y barreras como patentes, desarrollo de tecnologías, permisos, factores socio-económicos y socio-políticos entre otros; todo esto hace parte de justamente explorar en nuevos océanos e innovar con valor, descubrir maneras no convencionales en las empresas o con la lógica conocida para llegar y alcanzar un océano azul.

4.2 Análisis específico

Del análisis basado en la competencia, el mercado y la situación actual en Latinoamérica con relación al mindfulness, se puede determinar que el océano rojo en que opera la competencia se basa en brindar una alternativa entre los usuarios que usan este tipo de aplicaciones para reducir y gestionar de mejor manera y consciente los niveles de ansiedad y estrés en diversas situaciones, así como la manera efectiva de conciliar el sueño, que es común denominador entre los usuarios que usan este tipo de servicios.

Dichas aplicaciones, que compiten por el mismo mercado, están enfocadas en los mismos segmentos de clientes. Para este caso, compiten en el océano rojo de posibilidades que existen en los canales B2C y B2B, tanto para personas naturales como para el segmento empresarial, mediante modelos de pago y suscripción, en el que se dan aproximadamente 7 días de prueba y, por otro lado, el acceso al contenido premium.

Las fronteras del mercado vienen definidas en las aplicaciones de meditación y mindfulness por dinámicas en las que no se han creado puentes de lealtad, la dinámica recae en los precios y justo las aplicaciones ya existentes que no permiten visualizar un contenido completo, puesto que los días de prueba limitan a poco contenido que no se ofrece en la versión premium.

Asimismo, para el mercado Latinoamericano se limita un poco más, dado la poca variedad y calidad de contenido en español. En este sentido, como cliente, el común denominador de los usuarios se decantará por la aplicación con más días de prueba que permita acceder

al mayor contenido que ofrece la aplicación, entendiendo la relación que hay entre precios vs calidad de contenido.

La propuesta de valor y la oferta actual del mercado delimitan programas acorde a objetivos entorno a: manejo de situaciones difíciles, circunstancias de estrés y ansiedad, manejo de emociones y creación de hábitos saludables. La ventaja competitiva de la competencia varía según la personalidad de la marca, la cual va desde permitir acceso a historias y cuentos y sonidos relajantes para dormir, como manejar el estrés y ansiedad igualmente.

El target de clientes según edades puede variar mucho y cualquier persona con acceso a un teléfono móvil puede descargar y hacer uso de aplicaciones de mindfulness. Sin embargo, por lo general es más común que esta tipología del servicio se concentre en los rangos de edad entre 25 – 65 años; en el rango de categorías por aplicación, las aplicaciones de salud y fitness se ubican en el séptimo rango de aplicaciones más descargadas (Shum, 2020).

Si bien se puede ir de un océano rojo a uno océano azul creando espacio y posibilidades en el mismo océano rojo o en el mismo pedazo o porción que la competencia existente ya comparte, en este sentido es innovar frente a lo que se conoce y jugar en un escenario que ya otras compañías de mindfulness y aplicaciones de este mercado ya han recorrido como punto de partida

Para el caso puntual en el desarrollo de este modelo de negocio se hará basado en explorar posibilidades y nuevas opciones, entendiendo que, si bien la naturaleza del mindfulness y como tal de negocio recae sobre las bondades que ofrece en el contexto de encontrar la relajación, la atención plena, como herramienta para la conciliación efectiva del sueño, y el manejo de emociones en diferentes situaciones de la vida y el trabajo.

En este sentido considero que la manera de ir del océano rojo donde se comparten las mismas probabilidades y se tiene sobre entendido el objetivo del mindfulness en lo esencial desde sus funcionalidades base, para ir a construir un océano azul será cimentado sobre la raíz en el mismo océano rojo, al aumentar y crear nuevas opciones para los futuros clientes o usuarios y reducir las variables sobre las que ya se compete en la industria.

Al aumentar la propuesta de valor como crear nuevos productos y servicios que no se han ofrecido hasta ahora en la industria, la ventaja competitiva del modelo de negocio será más

valorada y estará por encima de la competencia, a su vez esta perderá importancia y será parte de la estrategia para acceder al mercado capturando nueva demanda.

La dinámica fijada en los precios se mitigará ya que no es sinónimo en la generación de valor para el cliente, puesto que no solo vendrá definido por las utilidades, la generación de tráfico y descargas masivas de la aplicación, sino también de manera integral comprendiendo el sistema global del negocio para su funcionamiento con relación a la fijación de precios, actividades, y utilidades, que apuntarán en la innovación para la creación de nuevos productos y servicios para el modelo de negocio.

En este orden de ideas para definir el conjunto de actividades y enfoques de la innovación en el valor que harán parte del corazón integral de la estrategia del modelo, y en el proceso de la construcción de este para capturar un océano azul como se aprecia en la siguiente ilustración, se tiene que:

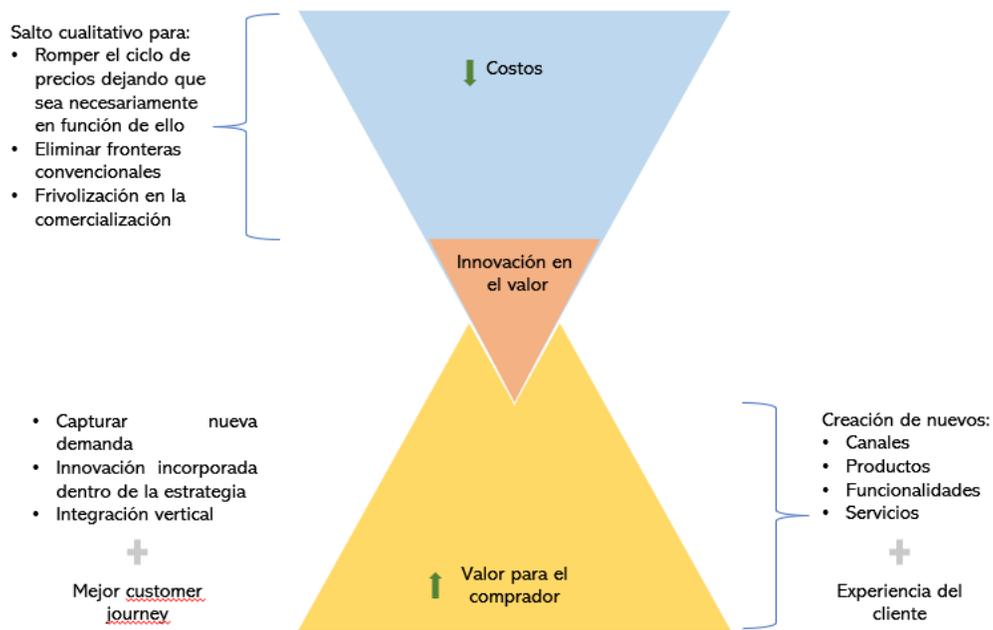


Figura 18 Estrategia para la construcción de un océano azul

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Salto Cualitativo

- a) Al romper el ciclo con relación a los precios que ha venido generando la competencia existente, no necesariamente el modelo que se plantea iría ligado a que tan costoso o económico sea el servicio, sino más bien se propone alejar al usuario de esa dinámica y que el valor de la innovación sea entregado en términos de los beneficios, productos, servicios y funcionalidades proporcionados; así mismo en este sentido se propone excluir la limitación del contenido que hay en las versiones de prueba, y dar el acceso ilimitado al contenido durante los días que se determinen. Al cambiar este enfoque la ventaja competitiva será más valorada y los usuarios podrán conocer el alcance del servicio en general.

- b) Al eliminar las fronteras en términos de no ofertar bajo el mismo esquema se suprimirá la tradicionalidad que hoy se conoce en el mindfulness y las empresas que lo ofrecen, se abrirá el espectro para los usuarios al encontrar un nuevo planteamiento de actividades y nuevas prácticas, tomando claramente también lo bueno que ya existe dentro del océano rojo y llevarlo a nuevos niveles para la construcción del océano azul.

- c) Considero de vital importancia eliminar la promoción del mindfulness sin consciencia y concientización, si bien existe un interés económico con el lanzamiento del negocio no solo puede ir enfocado en ello y que el mindfulness pierda su sentido verdadero y para lo que hace cientos de años existe en la sociedad. Para ello se debe informar y formar a las personas y usuarios que se interesen en estas prácticas ancestrales, su naturaleza es darle un trato y visibilidad como un patrimonio, una práctica que se ha pasado de generaciones en generaciones y un know-how que merece el valor y reconocimiento no solo para quienes lo practican sino también para quienes lo venden. La comercialización del método tiende a ser frívolo y apartado de su esencia verdadera.

4.2.2 Valor para el comprador

- a) Para que el cliente o usuario encuentre un mayor valor tal como lo menciona Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro la estrategia de los océanos azules, basado en la reconstrucción de la estrategia en este caso se hará sobre la estrategia existente que ya usan las demás empresas o aplicaciones, con relación a la creación de nuevos canales como por ejemplo llevarlo al canal B2G (Negocios para Gobierno), la innovación frente a los productos ofrecidos más allá de solo ser meditaciones, las funcionalidades de la aplicación y nuevos servicios que no ofrece la competencia, esto permitirá que la experiencia del cliente crezca y sea más satisfactoria apartando el modelo del océano rojo de estrategias convencionales.

El sistema total de actividades que se desarrollen en busca de este espacio no compartido en el mercado será parte de las prioridades estratégicas del modelo de negocio.

- b) Para capturar nueva demanda será necesario llegar a nuevos clientes que no son incluso clientes en el mercado del mindfulness, para esto se debe crear nuevo mercado y educar al mismo, los clientes existentes serán portavoz de nuevas experiencias con el mindfulness, e ira muy de la mano en la manera que se comunica y se promociona, como lo mencioné anteriormente de manera concienzuda y coherente, para no desinformar y llegar de una manera distorsionada a los posibles clientes.
- c) La innovación en cualquiera de los ámbitos del modelo de negocio debe reflejar la estrategia global de la empresa, todos los objetivos que se persigan en cada uno de los aspectos a desarrollar se alinearan de tal modo que sean el mismo, en este caso experiencia para el cliente, y sumar nuevas posibilidades para el aprendizaje, desarrollo o mejoramiento alrededor del mindfulness.
- d) La integración vertical para el desarrollo del proyecto, suma relevancia al ser parte integral de la propuesta de valor para consumidores y clientes finales y a su vez en la cadena de tasación para la entrega del servicio, la estructura al interior de la empresa como el talento humano, el desarrollo de los proveedores para el soporte

IT entre otros, la atención de PQR, en el funcionamiento y la capacidad administrativa, serán parte completa de customer journey para los usuarios.

4.3 La Matriz ERRC

En el esquema de las cuatro acciones que se necesitan para conquistar un océano azul, y definido por la estrategia del presente modelo de negocio en el que como base se toman los aspectos más positivos que existen dentro del océano rojo para mejorarlos dentro un océano azul, la innovación en este punto toma significancia dado que se propone cambios de manera proactiva y no reactiva, esto le permitirá al modelo de negocio mantenerse vigente y seguir creando posibilidades para los clientes existentes y los nuevos que se capturen con el paso del tiempo.

La estrategia tiene foco en el perfil estratégico de la empresa el cual será la innovación, la experiencia del cliente o el customer journey, originando:

- Como primera medida consciencia e inclinación hacia los productos y servicios ofrecidos
- Segundo despertar un interés genuino para luego ser considerados dentro de sus posibilidades
- como tercer paso que estos posibles clientes o usuarios se inclinen hacia la adquisición del servicio
- En cuarta medida la fidelización y la retención del backlog existente
- Finalmente, a través de la experiencia con el uso, disfrute y contacto con el modelo de negocio puedan generar recomendaciones y portavoz dentro del mercado.

De igual manera, con la curva de aprendizaje de la empresa se irán ajustando y ejecutando nuevos enfoques en lo posible para no crear un solo océano azul sino múltiples océanos azules que posibiliten el desarrollo de nuevas ideas innovadoras, la creación de nuevos productos, y la llegada de nuevos clientes.

A continuación, se detalla a través de la matriz ERRC, creada por Chan Kim y Renée Mauborgne, a fin de comprender los focos y alejar el modelo de negocio de las divergencias de un mercado compartido:

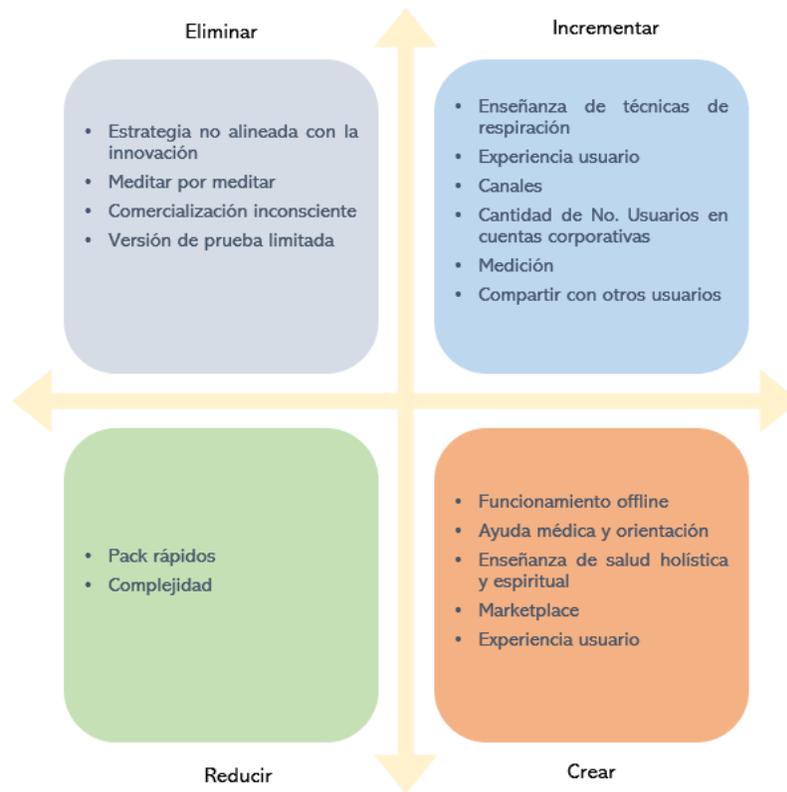


Figura 19 Matriz ERIC aplicado a modelo de negocio
Fuente: Elaboración Propia

4.3.1 Eliminar

Al eliminar lo que produce mayor impacto pero que en el océano rojo no se determina, el desarrollo del modelo de negocio obtendrá y ganará mayor consistencia para la definición y personalidad de la marca, la propuesta de valor que se le entregará a los clientes y la ventaja competitiva que será diferencia con otras empresas.

4.3.2 Incrementar

En este sentido no se puede desconocer lo que ya han ganado otras empresas que comparten el océano rojo, la idea en esta dirección es tomar lo bueno mejorarlo y transformarlo en oportunidades tangibles para la empresa en sí.

4.3.4 Reducir

Reducir lo que es poco valorado por los clientes concederá nuevos terrenos para explorar mejores oportunidades tanto para los usuarios y la empresa que luego se traducirá en utilidades para los mismos.

4.3.4 Crear

Al innovar sobre productos, experiencia del cliente, en la manera de entregar y aportar con el servicio se crearán océanos azules llevando consigo lo mejor que ya existen dentro de los océanos rojos.

4.4 La Curva de Valor

En la siguiente ilustración y en la definición de la curva de valor como parte en la elaboración del conocimiento estratégico para una empresa (Kim & Mauborgne, 2015), en la que se delimita la proyección de la situación actual y futura en la que se discrimina por la capacidad y la forma de comunicar, contundencia para abonar nuevos terrenos, y claridad en los objetivos.

En este caso la curva de valor se aleja de la curva definida por la competencia, en lo que compete con eliminar, reducir y aumentar a pesar de compartir el nivel de oferta en este sentido se alejan siendo determinante para la construcción de un océano rojo.

En el ámbito de crear no existe la competencia y pierde importancia, porque la innovación en este punto será la integradora global del modelo acorde a: ventaja competitiva, propuesta de valor y ADN de la marca.

Por otra parte, es importante rescatar en la trayectoria de la curva que el desempeño de la curva no es alto en todas las variables lo que supone que tampoco se está excediendo en lo que se ofrecerá a los clientes. Lo que se propone es brindar un mayor valor a través de una experiencia más consciente en función de temas de interés que no se han abordado y que aún no existen para la competencia dentro de un océano rojo.

Los nuevos productos que se lanzarán dentro de la aplicación pertenecerán a una industria alternativa no explorada por aplicaciones de meditación, lo que engendra un nuevo

mercado y por ende un océano azul, por otra parte al crear nuevos canales para el negocio se llegará a nuevos grupos estratégicos que no han sido captados por la competencia y que son terrenos vírgenes con numerosas posibilidades, al reconocer la cadena de compradores se podrán reconocer nuevos perfiles de clientes que también se interesaran en el servicio ofrecido como por ejemplo: permitir que los usuarios existentes compartan con otros usuarios dentro de la aplicación, con amigos o familiares.

En cuanto a las ofertas complementarias de productos y servicios como se aprecia en la ilustración No. 3 la creación de un Marketplace donde podrán encontrar nuevas alternativas, servicios, y temas relacionados con el mindfulness abrirá oportunidades para la eliminación de fronteras del mercado convencionales y creará nuevas no exploradas.

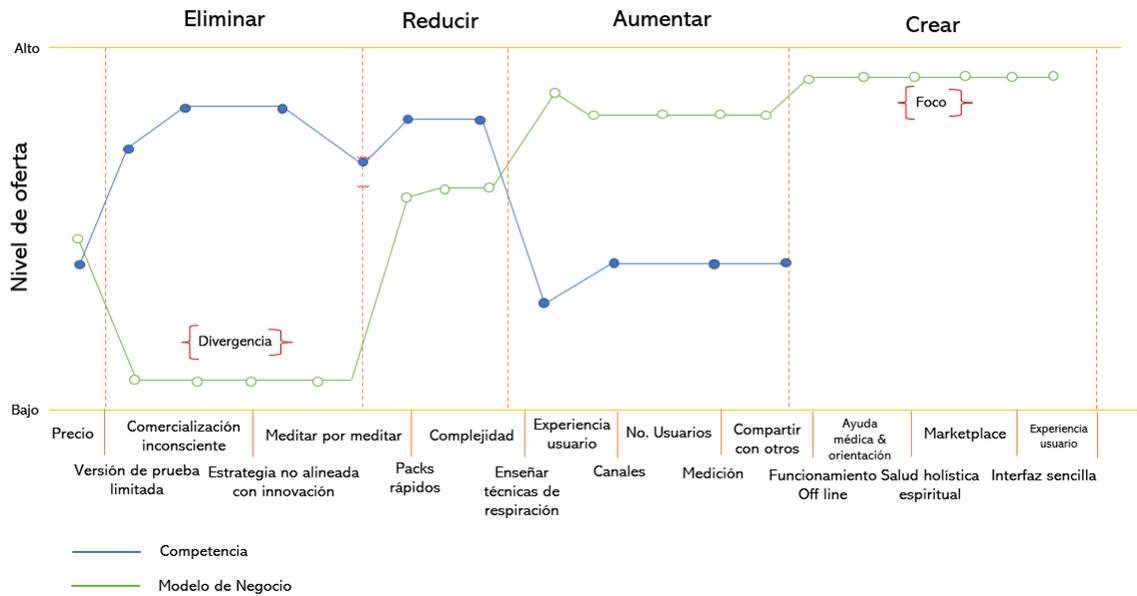


Figura 20 Cuadro Estratégico de Curvas

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, al entender el perfil de los clientes y analizar sobre el atractivo emocional de los posibles usuarios, delimita varias cosas:

- Que la empresa pueda comprender las necesidades existentes y así mismo este innovando con lo que demanda el mercado.
- Se podrán formar los usuarios de manera consciente y a su vez delimitando el alcance en sus procesos de aprendizaje e interacción con el mindfulness
- Aumentará la demanda por ende nacerán nuevos océanos azules.
- La comunicación de la empresa hacia el mercado y los clientes será consistente y determinada permitiendo que se llegue a nuevos grupos de interés
- Con la innovación activa se podrán moldear las cosas en función de los intereses de la empresa y no de los factores externos hacia ella.

5. CAPITULO V: EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

5.1 Análisis general

En la delimitación hecha en el capítulo dos, donde se abordaron las herramientas para la evaluación de modelos de negocio sobre innovación, y como parte del desarrollo del presente modelo en este trabajo, en lo que tiene que ver con la gestión, la proyección de los objetivos, la toma de decisiones del negocio, tanto para la fase previa al lanzamiento como en la fase del desarrollo, se relacionó como metodología tangible para abordar las mediciones y evaluaciones: la metodología *Lean Start Up* y la construcción de los *KPI'S* y, a fin de poder conocer y entender en la proporción que el negocio demande necesidades e igualmente como para los resultados que se quieren perseguir con el desarrollo de este proyecto.

Dentro de los más importante partiendo de un análisis cualitativo del mercado, la competencia y la manera en que el modelo sentará sus bases para ir de un océano rojo a uno azul como se mencionó en el capítulo anterior, es necesario y se hace imprescindible realizar las mediciones sucesivas a fin de evaluar la efectividad y eficiencia tanto de la ejecución de los lineamientos, como de las metas esperadas en los tiempos que se determinen.

En este sentido considero que es importante que el modelo y como compañía se esté cuestionando y midiendo la manera de hacer las cosas, primero porque de este modo el crecimiento del negocio será rentable, sostenido, conforme lo demande el mercado, los clientes y la misma compañía, así como también permitirá que en el desarrollo de la estrategia y el ADN empresarial se construyan nuevas capacidades para la generación de valor compartido y el know-how como punto diferencial en el mismo mercado y de otras compañías.

A esto le antecede un conjunto de pasos que se han venido planteando a lo largo de este trabajo, para aportar una oferta diferenciada a los clientes y no menos importante facultar de posibilidades a la compañía para su sostenibilidad, en la generación de nuevos empleos, el crecimiento del negocio y la calidad de los bienes y servicios que se ofertaran.

Por otra parte, tener mapeado y comprender la situación actual de una empresa hace parte de una estrategia relevante y sostenible, no solo frente a situaciones y objetivos a corto plazo, sino que en el largo plazo la empresa pueda ser altamente productiva, con una situación y estrategia financiera viable y poder ir más allá de sus propias fronteras. Además de ello, al ser un modelo de negocio escalable que se pretender replicar y llevar a nivel Latinoamérica como parte de la estrategia de crecimiento de la empresa a largo plazo, es importante contar con métricas para realizar correcciones a tiempo, comprobar el desempeño, definir nuevos enfoques y tener claro la visión integral del negocio.

5.2 Aplicación Metodología Lean Start Up

La aplicación de la metodología Lean Start Up se usará para comprender los feedbacks de los clientes y usuarios en el lanzamiento del producto mínimo viable (PMV) y buscar la mejora continua hacia escenarios donde la empresa y el modelo de negocio también pueda encontrarse para reinventarse, realizar mejoras en los productos y servicios que se ofertaran, así como también moldear de una manera más consciente y aterrizada la naturaleza del negocio.

Ante un escenario de incertidumbre en el que se hallara la empresa, como primer paso hacia el mercado y darse a conocer, sobre todo cuando los primeros usuarios y clientes entren en contacto con el servicio e interactúen con la solución tecnológica, se hace indispensable mitigar los aspectos que son simplemente predecibles del entorno y la situación con el mercado y los clientes.

En la adquisición de nuevos conocimientos y capacidades para el modelo de negocio se validará mediante la progresión del negocio en el entorno de la incertidumbre (Mora, 2013), realizando las mediciones de percepción frente al valor entregado y retorno de la inversión, para ello una vez el PMV esté listo para salir al mercado, se debe medir con un indicador de <<aprendizaje validado>> (Ries, 2011), fundamentado con datos comentarios, sugerencias reales de los consumidores para medir el alcance, progresión, cumplimiento de los objetivos trazados y efectividad de las decisiones tomadas.

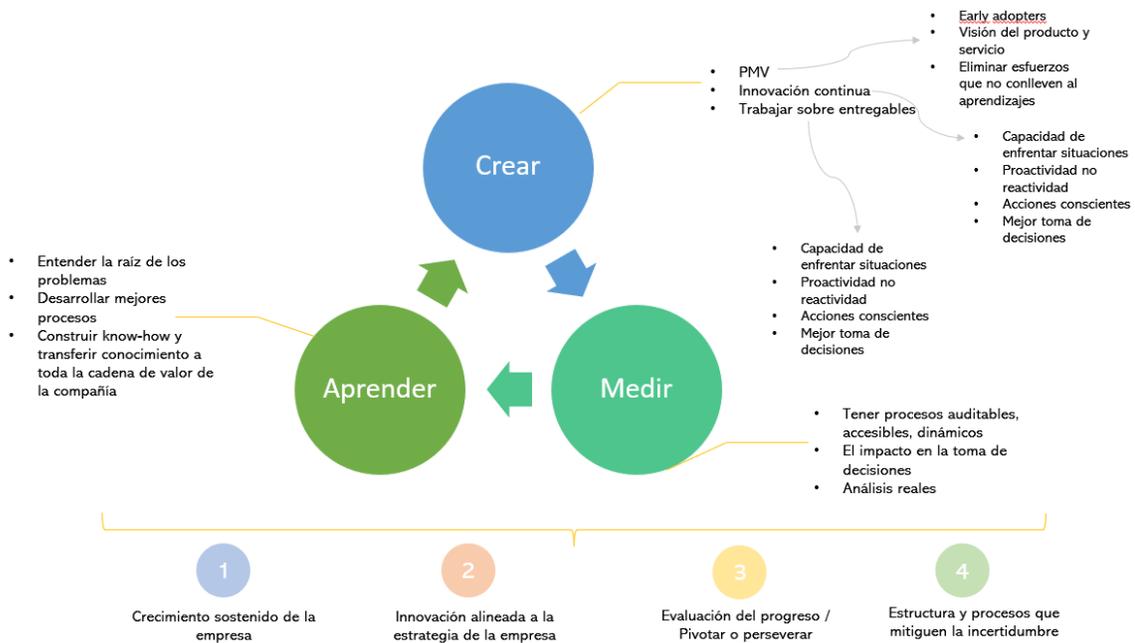


Figura 21 Circuito aplicación metodología Lean Start Up al modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar dentro de los procesos de la compañía la metodología de Crear, Medir y Aprender, aportarán sustancialmente al crecimiento sostenible del modelo de negocio, entiendo las necesidades y los objetivos con la implementación de estas acciones en cada uno de los niveles de gestión, procesos y áreas de la compañía.

La metodología Lean Start Up, también facultara en el desarrollo del modelo de negocio y el lanzamiento del PMV, a través de sus principios fundamentales:

5.2.1 Eliminar desperdicio

Se hará con relación a los tiempos de espera en la adquisición del servicio ofertado, la complejidad del uso de la aplicación y todo lo que no esté generando o aportando valor dentro de los procesos y que por todo lo contrario entorpezcan el nivel de satisfacción de los clientes, el nivel de servicio, la promesa de venta y a nivel interno en la empresa.

5.2.2 Aumentar Feedbacks

Al convertir esto en constante los procesos estarán mejor alimentados en cuanto a información contundente que sirva para la construcción de nuevas ideas, y la toma de decisiones de la empresa.

5.2.3 Entrega Rápida

Al tener procesos más sencillo se posibilitará la captación de nuevos clientes, nuevos nichos de mercado, nuevos canales de desarrollo para las ventas y el acceso a océanos azules.

5.3.4 Potenciar el equipo

En cuanto al talento humano se potenciará e incrementaran las habilidades y capacidades de estos, aprovechando el máximo recurso y diversificando al constituir equipos de trabajos multidisciplinarios que se puedan autogestionar y reinventar.

5.3.5 Visión global y compartida

La implantación de la metodología genera acceso a la situación actual de la compañía, vista desde un punto de vista estratégico, gerencial tanto para sus estructura interna como en la parte de desarrollo del modelo, ganar cuota del mercado y activar nuevas ideas para llegar a nuevos océanos azules.

Al considerar esta metodología dentro de la estrategia de la compañía tanto para el desarrollo del talento humano y cultura organizacional que se verá reflejado con equipos multidisciplinarios capaces de comprender y generar soluciones para las diversas situaciones que se generen día a día y tomar decisiones para realizar ajustes adecuados dentro de los tiempos esperados, así como la creación de una cultura organizacional que trascienda sus propios límites para combatir la incertidumbre en ambientes adaptativos, mucho más planificados y preparados para enfrentar cambios naturales que se dan con el entorno y el crecimiento del negocio.

Por otra parte, al concentrarse en los procesos se podrá reconocer lo realmente imprescindible haciendo visible los focos de atención y control para que no se acumule desperdicio como tareas innecesarias, reprocesos que retrasen los entregables y dificulten

la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes y proveedores en la cadena de valor y generación de valor compartido.

Así mismo la evaluación continua y la medición de las ideas, desarrollo de la innovación, lanzamiento de nuevos productos y servicios, facultará a la compañía de un know-how más robusto que se traducirá en beneficios a nivel económico, cultural y social tanto en el corto plazo.

5.3 Producto Mínimo Viable

Para el desarrollo del producto mínimo viable (PMV) y realizar el lanzamiento mediante un proceso adaptativo el cual tiene como objetivo global la construcción del negocio en un océano azul, se desplegará la solución Beta de la plataforma de negocio o aplicación inicialmente en Bogotá D.C – Colombia, donde actualmente existe una población cerca de los 8.380.000 habitantes a corte del año 2020 (DANE, Índices demográficos Bogotá , 2020), entendiéndolo como el primer mercado potencial para la compañía, y el nicho de mercado base para el lanzamiento del PMV, así:

Tabla 5 Indicadores demográficos Bogotá D.C 2005 – 2020



INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Bogotá. Indicadores demográficos
2005-2020

Año	Población			Relaciones de			Edad mediana (años)
	Total	Hombres	Mujeres	Dependencia (por mil)	Niños-mujer (por mujer)	Masculinidad (por 100 mujeres)	
2005	6.840.116	3.285.708	3.554.408	483,94	0,297	92,44	27,55
2010	7.363.782	3.548.713	3.815.069	450,27	0,281	93,02	29,47
2015	7.878.783	3.810.013	4.068.770	437,84	0,276	93,64	31,41
2020	8.380.801	4.064.669	4.316.132	446,30	0,274	94,17	33,13

Fuente: (DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2020)

Tabla 6 No. de Personas en Bogotá D.C por edades, sexo y Ubicación

Personas Demográfico Bogotá D.C

Edades	Total	Sexo		Total	Cabecera	
		Hombre	Mujer		Hombre	Mujer
25-29 años	679633	337916	341717	678334	337239	341095
30-34 años	608553	301163	307390	607371	300545	306826
35-39 años	574614	277944	296670	573525	277346	296179
40-44 años	479794	224362	254432	478832	223874	254958
45-49 años	453150	207297	245853	452250	206839	245411
50-54 años	452595	203920	248675	451651	203436	248215
55-59 años	399977	177520	222457	399187	177116	222071
60-64 años	310476	135470	175006	309886	135149	174737
65-69 años	226924	97586	129338	226508	97354	129154
Totales	4185716	1963178	2222538	4177544	1958898	2218646

Fuente: (DANE , Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV 2018, 2018)

5.3.1 Proyección General

Se contempla que el desarrollo y despliegue del PMV se haga en los tres primeros años de la empresa así:

- El desarrollo del PMV y aplicación Beta este lista para lanzamiento en los primeros 8 meses de funcionamiento y constitución de la empresa.
- Para el segundo mes después de su lanzamiento se realice la primera evaluación y correcciones a lugar.
- Para finalizar el primer año se haya probado hasta el 3% del mercado objetivo B2C, 2% del mercado objetivo B2B en Bogotá.
- Para finalizar el segundo año se haya probado hasta 7% del mercado objetivo B2C y 5% del mercado objetivo B2B en Bogotá, y lograr el cierre de la alianza estratégica con la Alcaldía para el desarrollo del segmento B2G.
- Para finalizar el tercer año se haya desplegado a las ciudades principales de Colombia y año se haya probado hasta el 10% del mercado objetivo B2C, 7% del mercado objetivo B2B en Bogotá, así como afianzar nuevas relaciones con la administración de gobierno entrante para abarcar nuevos proyectos locales y desarrollo del segmento B2G.

- *El proyecto se concentrará los dos primeros años e Bogotá, y al tercer año se hará despliegue a las ciudades principales de Colombia.*

Por su parte, para la ejecución y lanzamiento del PMV en su versión Beta se realice en dos fases que comprenden de la siguiente manera:

1. Esta incluirá los early adopters hombres y mujeres sin importar su género entre los 25 y 69 años como se menciona anteriormente, así como también se buscarán alianzas estratégicas con empresas inicialmente para realizar las pruebas y lanzamiento en el contexto empresarial.
2. Para la segunda fase se escogerá un grupo de 500 mujeres para la prueba del módulo especializado para mujeres y salud femenina, que tratará temas como la reconciliación con su cuerpo, conectar con los ciclos femeninos, así como también la ampliación de la oferta del servicio en los diferentes canales y focos de mercado junto con el dinamismo en la actividades, productos y servicios que la plataforma tendrá.
3. Se contempla la materialización de alianzas estratégicas con el sector gobierno, específicamente con la Alcaldía de Bogotá para el desarrollo de segmento B2G.

5.3.2 Proyección Especifica

De la tabla No. 6 y teniendo en cuenta el mercado objetivo y el segmento de clientes **B2C** inicial que he planteado, para llegar a personas entre el rango de edades de 25 – 69 años vs la población total en Bogotá D.C, el nicho de mercado para el PMV es de **4.185.716** personas el cual oscila entre el 48% y 50% de la población de hombres y mujeres en la ciudad.

Por otra parte, y para el segmento de clientes B2B actualmente en Bogotá existen 45.133 empresas creadas (Cámara de Comercio Bogotá , 2022), con un actividad emprendedora del 19, 2% en Colombia (GEM , 2018). Para el año 2020 en Colombia se matricularon 278.302 empresas de las cuales el 28% se crearon en Bogotá, para lo cual el mercado objetivo del PMV en el sector **B2B** o empresarial es de **61.958**.

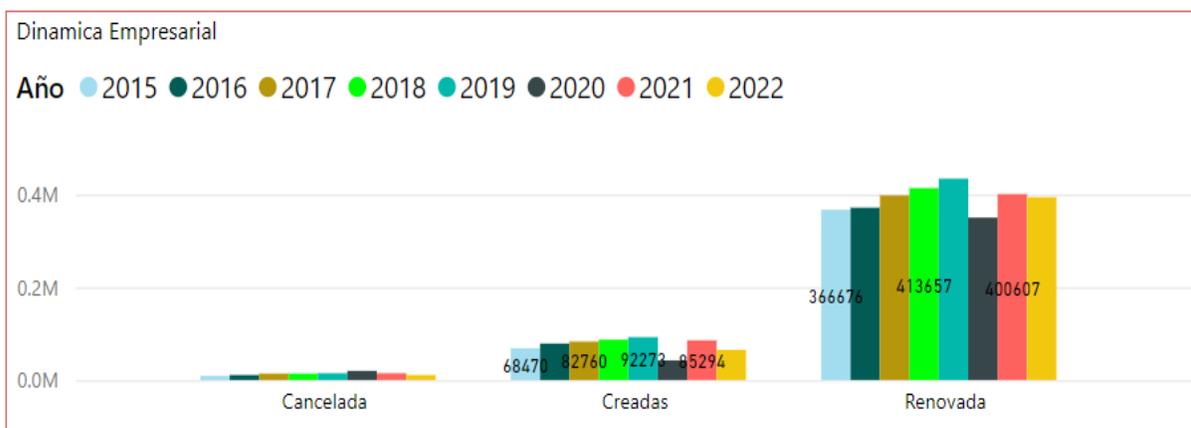
Bogotá, tiene uno de los ecosistemas emprendedores más importantes de la región Latinoamérica, por su atractivo al estar ubicada en un país con capacidad tecnológica instalada, posición demográfica, variedad de recursos naturales etc., liderando la

incubación y creación de empresas de alto nivel y negocios con una tasa del 67% de la capacidad emprendedora de la región (Cámara de Comercio Bogotá , 2022).

<<Entre enero y junio de 2021 en Bogotá y los municipios de la jurisdicción de la CCB el número de empresas creadas aumento 29 % en comparación con similar período del 2020>> (Cámara de Comercio Bogotá , 2022).

Como se evidencia en la Tabla No. 7, 8 y 9, así:

Tabla 7 Dinámica Empresarial en Bogotá D.C 2015-2022



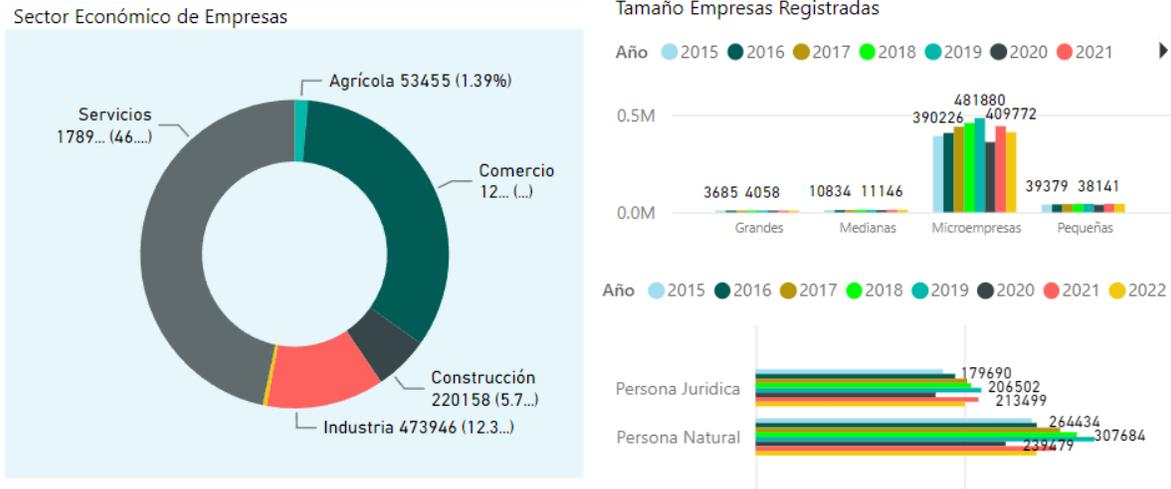
Fuente: (CCB, 2022)

Tabla 8 No. de Empresas en Bogotá D.C por tipo y naturaleza 2015-2022



Fuente: (CCB, 2022)

Tabla 9 Tamaños y Sectores Económicos Empresas en Bogotá D.C 2015 - 2022



Fuente: (CCB, 2022)

En el desarrollo del segmento **B2G** al que se quiere llegar, como primera medida se realizara una alianza estratégica con la *Alcaldía de Bogotá*, para hacer el despliegue a través de sus planes de gobierno y proyectos locales, los cuales estarán alineados con el objetivo del negocio como una herramienta y alternativa de ayuda a la salud mental y psicológica de las personas, y también para el desarrollo del objetivo al ser una aplicación enfocada para mujeres. Tales programas como:

1. *Mujeres que reverdecen*: programa que apoya a mujeres afectadas por la pandemia.
2. *Mujer emprendedora y productiva*: programa que apoya la reactivación de micronegocios de mujeres en Bogotá.
3. *¡Háblalo! Por tu salud mental*: programa de la Secretaria Distrital de Salud para personas en situaciones de vulnerabilidad emocional y física.

En función de lo mencionado anteriormente se tiene entonces, que acorde a los segmentos y canales para el desarrollo de productos y negocios se estima de cada uno lo siguiente:

Tabla 10 Objetivos generales desarrollo del PMV

Segmento	Objetivo
B2C	Llegar al menos al 45% del mercado objetivo inicial planteado para los tres años de ejecución del PMV.
B2B	Llegar al menos al 20% del mercado objetivo inicial planteado para los tres años de ejecución del PMV.
B2G	Materializar la alianza estratégica con la Alcaldía y afianzar nuevas relaciones para el apalancamiento de nuevos proyectos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Objetivos específicos desarrollo del PMV

Fase Inicial	Fase Monetización	Fase Estabilización
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir nuevo fondeo y recursos para el Proyecto durante el primer cuatrimestre del 2023. 2. Tener la prueba beta de la aplicación para el testeo de los dos servicios con mayor número de preferencia al finalizar el segundo cuatrimestre del año 2023. 3. Probar el servicio con el 20% del mercado objetivo y con 500 mujeres objetivo para el módulo exclusivo para este segmento de mercado 4. Lograr la alianza con la Alcaldía de Bogotá para el 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar al menos 20.000 suscripciones y descargas de la aplicación durante el 2024. 2. Abrir a las ciudades principales de Colombia y un país vecino en Latinoamérica (Ecuador) 3. Realizar el lanzamiento de los 5 nuevos servicios para la aplicación al 31 de enero de 2024. 4. Medir el resultado de la version Beta e incorporar las mejoras durante el primer trimestre del año 2024. 5. Lanzamiento del Marketplace, servicios premium, y modulo exclusivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Triplicar el número de suscripciones y descargas durante el año 2025. 2. Captar 50.000 suscripciones de cuentas premium durante el año 2025. 3. Ofertar e incluir dos nuevos servicios en la aplicación 4. Llegar al punto de equilibrio financieramente para el cierre del 2025. 5. Crear nuevas alianzas estratégicas durante el primer semestre del año 2025. 6. Abrirnos a dos nuevos países dentro de

desarrollo del segmento B2G	para mujeres durante en el mes de Abril 2024.	Latinoamérica (Perú, Bolivia)
5. Crear un programa de fidelización de early adopters	6. Lanzamiento del programa Miembros Exclusivo (Monedas internas de la aplicación), para el mes de Abril 2024, para compras dentro de la aplicación.	
6. Crear 5 nuevos servicios para la aplicación durante el último semestre del año 2023		

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Diseño PMV

Para el diseño del PMV se tuvo en cuenta las siguientes ideas y perspectivas de negocio que van de la mano con lo que se especificó en el capítulo No. 4 con el propósito de captar y llegar a un océano azul, y la curva de valor que tendría el desarrollo y la ejecución del modelo de negocio dentro del mercado, e igualmente también con relación a la competencia.

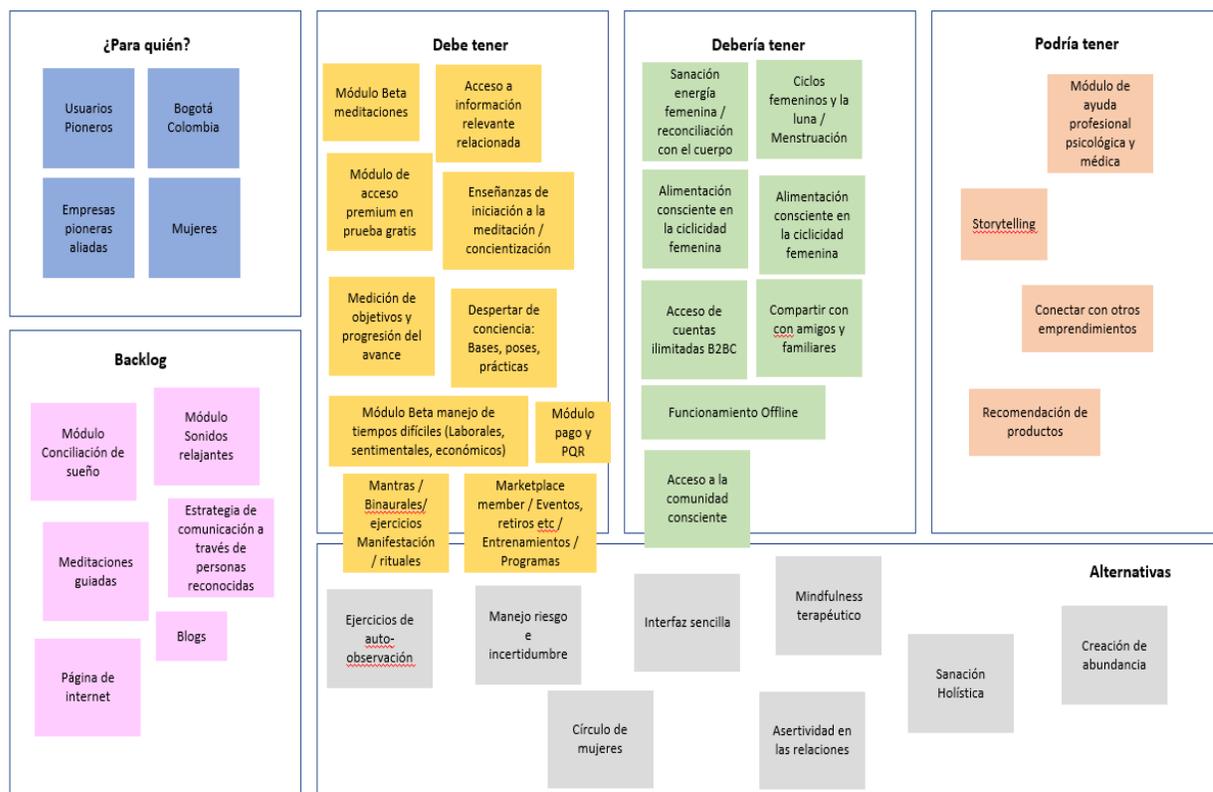
En este sentido, se plasmaron las siguientes ideas teniendo en cuenta la metodología Lean Start Up y el desarrollo de productos y servicios innovadores, comprendiendo el alcance ¿Para quién?, ¿Por qué?, y ¿Para qué?

Así mismo, las ideas modeladas surgieron teniendo en cuenta la estructura Lean Canvas del modelo de negocio que se especifica más adelante, para que la estrategia de la innovación de la aplicación con la estructura del modelo de negocio vaya muy de la mano y alineada considerando la naturaleza del negocio, el ADN del esquema organizacional y los objetivos que se plantean y se persiguen con el desarrollo del negocio.

Para ello, también se consideraron los enfoques en cada segmento de clientes, y el desarrollo de nuevos productos, servicios y funcionalidades que actualmente no se cubren con las aplicaciones existentes en el mercado, y que se consideran de gran relevancia e impacto para los usuarios y consumidores objetivo.

Las alternativas que se evidencian son posibilidades que caben para el avance de la innovación en el corto y largo plazo de la vida del proyecto.

Tabla 12 Diseño del PMV



Fuente: elaboración propia

Como parte del customer journey, el desarrollo de los clientes y el servicio, y una vez se realicen y se obtengan las primeras mediciones y/o resultados de la evaluación hecha después de la aplicación y lanzamiento inicial del PMV en sus diferentes fases y canales con los nichos de personas contemplados, se validará mediante el aprendizaje en el proceso de <<descubrimiento y ejecución>> (Blank & Dorf, 2013) del modelo de negocio, tal como se explica en la metodología Lean Start Up, a fin de comprender y entender dónde deben realizarse las correcciones y cual debería ser el foco para ajustarla, así como también qué decisiones deben tomarse para el crecimiento y desarrollo de la compañía, que aportaran desde la sostenibilidad inicial, a corto y largo plazo, así:



Figura 22 Desarrollo del cliente y la estrategia de evaluación

Fuente: Elaboración propia – Basado en (Díaz, 2013)

En la anterior figura se muestra cómo se delimitará y se llevará a cabo la evaluación, para discernir si es necesario Pivotar y generar cambios o encaminar nuevas acciones o iterar y seguir hacia el proceso de desarrollo y crecimiento de la compañía; esta fase en la medición del PMV es esencial y no se puede prescindir de ella ya que se entenderán los primeros resultados del modelo de negocio y no se avanzará a gastar tiempo y recursos valiosos para la compañía, sino que más bien se podrá ejecutar cambios en menores tiempos asegurando el éxito del negocio.

Finalmente, y como se muestra en la tabla No.13, en el desarrollo del PMV que conllevará al desarrollo del presente modelo, se comprenderá el alcance igualmente de los recursos clave, las acciones necesarias que se requieren para llevarlo a aplicación en la plataforma en su base Beta, así como la estructura de costos iniciales que demandará el proyecto y el recurso humano necesario que también requiere para realizarlo.

5.3.3 Lean Canvas

El modelo de negocio se fundamentará y se desarrollará teniendo en cuenta los siguientes supuestos en los que se articula el ADN de la compañía en sus diversas y principales aristas que comprenderán las bases para el apalancamiento, ejecución, sostenibilidad del negocio al:

- a) Entender los antecedentes del mercado y la competencia

- b) Las necesidades que resuelve la aplicación
- c) La propuesta de valor proyectada como metodología para llegar a la conquista de un océano azul
- d) La ventaja injusta que se considera es única e irremplazable y actualmente no existe en el mercado
- e) Por su parte los canales de difusión y mercadeo para masificar el servicio en la captación de usuarios y clientes
- f) Los segmentos de clientes que se han determinado y los cuales se han mencionado anteriormente con cada uno de sus objetivos y alcances propuestos
- g) Se discrimina el perfil de los usuarios foco a los que se pretende llegar con el desarrollo del negocio
- h) La estructura de los costos contemplados que se requieren para organizar la estructura operativa, financiera, tecnológica y de recurso humano
- i) Las fuentes de ingresos proyectadas que así mismo cambiaran e irán siendo mayores con la ejecución de nuevas innovaciones y productos que se incorporen al modelo de negocio

Tabla 13 Estructuración Lean Canvas

<p> Problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a contenido variado y amplio de mindfulness en español • Frivolización de las prácticas ancestrales del mindfulness • Versiones de prueba limitada • Herramientas de visualización progresión y avance • Conexión con personal profesional médico para atender situaciones de ansiedad, estrés, depresión • Iniciación en la meditación sin enseñanza • Funcionamiento off-line 	<p> Solución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma / app de mindfulness en español para Latinoamérica • Encontrar prácticas de mindfulness, holísticas y espirituales en un solo • Acceso a una comunidad de personas conscientes 	<p> Valor de propuesta única</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una aplicación digital que llega para ayudar a transformar la vida de las personas y acercarlas más a su parte espiritual y personal, mediante prácticas meditativas y contenido de mindfulness. • Se ofrecerá con enfoque a las mujeres para ayudarlas a conectarlas con su esencia y poder femenino 	<p> Ventaja Injusta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conectar con una comunidad de personas conscientes y poder conocer personas alineadas con el mismo propósito • Contenido exclusivo para mujeres (Todo en uno) 	<p> Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Early adoptes y pioneros • Mujeres pioneras • Comunidades • Empresas • Gobierno
<p> Métricas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lean Start Up • KPI'S • Indicadores financieros 		<p> Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Online Marketing • Voz a voz • Ayuntamientos y comunidades locales • Otras comunidades y de mujeres 		<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2C • B2B • B2G
<p> Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de la aplicación y servidores – Gestión IT • Salario Staff • Desarrollo ilustraciones • Desarrollo contenido • Publicidad • Innovación (re inversión) • Niveles de servicio • Propiedad planta y equipo 			<p> Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descargas • Acceso a premium • Compras dentro de la app • Membresía comunidad 	

5.3.3.1 Apalancamiento

Para la ejecución del proyecto inicial y en los tres años de la ejecución del PMV, se prevé inicialmente realizarlo a través de recursos propios que se estiman alrededor de 50.000 USD. Así mismo se participarán en rondas de negocios, y se buscarán inversores aliados que puedan inyectar capital de trabajo para el negocio; en el primer año de ejecución del proyecto se buscarán nuevos inversores, y como objetivo se tiene conseguir al menos un nuevo Ángel Inversionista como parte del negocio.

Al llegar al punto de equilibrio y lograr el nivel de ventas proyectado, los ingresos captados en parte se reinventarán para hacer crecer el negocio y lleva a cabo los proyectos de expansión en nuevos países.

5.3.3.2 Proyección de ingresos

Tabla 14 Ingresos esperados

Fase – Año	Ingresos esperados
Año 2	<ul style="list-style-type: none">• Vender 25 mil USD
Año 3	<ul style="list-style-type: none">• Recuperar la inversión• Vender 50 mil USD

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se relacionan los costos proyectados para clientes y usuarios de la plataforma, los precios contemplado se estructuraron acorde al costo promedio de las aplicaciones ya existentes vs el costo – beneficio y propuesta de valor que se plantea el modelo de negocio así:

Tabla 15 Costos para usuarios

Producto y Servicio	Costo
Suscripción Premium	<ul style="list-style-type: none">• 60 USD al año• 5 dólares mensuales
Productos del Marketplace: Talleres, cursos, retiros etc.	<ul style="list-style-type: none">• Acorde a lo que se defina en el desarrollo de los mismos
Membresía vitalicia	<ul style="list-style-type: none">• 260 USD

Fuente: Elaboración propia

5.4 Los KPI'S

Para definir los KPI'S que el modelo utilizará en la fase inicial de este proyecto se delimitaran con base en el objetivo estratégico de la compañía, el cual consiste en ir de un océano rojo y conquistar y construir uno azul completamente nuevo e inexplorado por la competencia, es importante en este sentido entender que también la efectividad en conseguirlo radica en las mediciones como indicador de comparación, monitoreo en los ejes clave y relevantes de la compañía.

Con este fin se valorará el alcance del negocio, en el proceso del despliegue estratégico y las acciones específicas que se ejecutaran para llevar a feliz término la realización y éxito del modelo de negocio, al establecer un plan concreto y accionado, con un norte claro para aportar información real en la toma de decisiones que se realice ante diferentes situaciones y escenarios que puedan presentarse.

Al generar insights para la mejora continua y en los procesos de innovación que se planifiquen con la periodicidad adecuada, áreas dentro de la empresa como: ventas, marketing, financiera, y recursos humanos, se verán considerablemente beneficiadas, al poder elaborar y ejecutar cambios a tiempo, de manera organizada sin generar traumatismos que entorpezcan la relación que se construya con los clientes, el mercado, proveedores, y los mismos empleados. Para ello se delimitarán con relación a la ventaja competitiva en seis grandes grupos así:

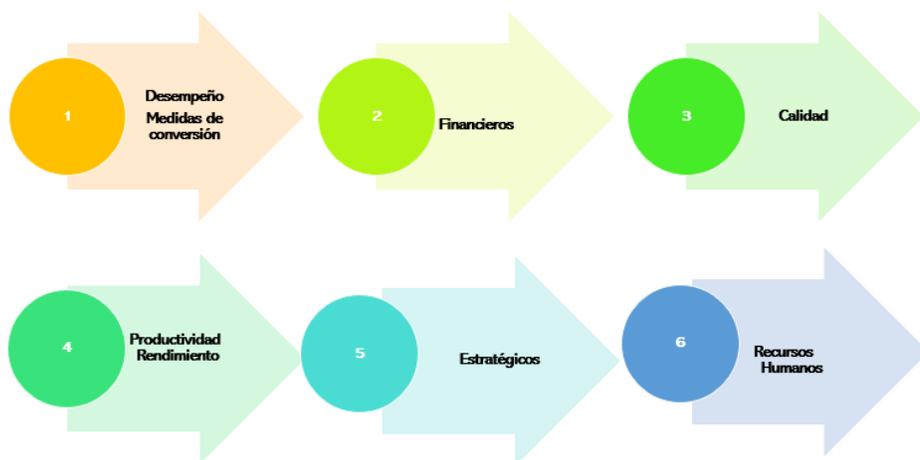


Figura 23 Tipos de KPI'S que se utilizaran para la medición del modelo de negocio
Fuente: Elaboración propia

- a) **KPI'S de Desempeño:** Estos indicadores medirán la efectividad de la marca y hacia los clientes, experiencia del producto y servicio ofrecido, así como aportara información para el área de ventas y marketing de la empresa
- b) **KPI'S Financieros:** Se utilizarán para evaluar los riesgos, y decisiones con las finanzas y el flujo de caja de la compañía, entendiendo la rentabilidad, los costos, los ingresos, y las inversiones tanto para corto como a largo plazo.
- c) **KPI'S de Calidad:** Al delimitar estos indicadores se podrá conocer la capacidad que tiene la compañía para generar valor e identificar y realizar las correcciones a las que haya lugar (Sydle , 2022)
- d) **KPI'S de Productividad y Rendimiento:** Con estos indicadores se podrá evaluar la efectividad y eficiencia del negocio en términos del uso de los recursos y los procesos internos.
- e) **KPI'S Estratégicos:** Se medirá a través de ellos el cumplimiento de las proyecciones, y metas tanto a corto como largo plazo.
- f) **KPI'S Recursos Humanos:** Aportará en la construcción y medición de procesos laborales en términos de clima laboral, satisfacción de los empleados, y desarrollo de estos.

Para la delimitación de los KPI'S iniciales que se utilizarán para este modelo de negocio, en cada una de sus áreas y naturaleza correspondiente, atribuibles para ejecutar la maduración del negocio, en la siguiente tabla se encontrarán relacionados, con sus correspondiente métrica y periodicidad en la medición, a medida que se vaya testeando se irán ajustando los objetivos numéricos también.

Tabla 16 Definición y métricas para KPIS

Nombre KPI	Estrategia	Medición	Periodicidad Evaluación
Desempeño & Conversión	Atracción: Engament - Consegur clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de clientes / No. De visitas 2. No. De engament / No. De visualizaciones 3. No. Leads Captados / Pérdidos 4. Leads ventas efectivas / Lead cualificado 	Semanal
	Activación: Compras en el app - Nvo. Servicios y productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No. de clientes que ha recomprado / No. de clientes desertados 2. Clientes premium / Clientes premium con compras en el app 3. Costo de campaña / No. de clientes nuevos 4. Tasa de rotación de clientes 5. Tasa abandono carrito compras 	Semanal / Mensual
	Conversión: Efectividad - eficiencia / Oportunidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa experiencia del producto 2. Tasa costo oportunidad negocio 3. Tasa valor compra promedio 4. Valor de cotización / pedido promedio 5. Ventas por ejecutivo de ventas 6. Llamadas salientes / Llamadas entrantes 7. Costo ticket promedio 8. Tasa de conversión cuota del mercado 9. Índice de satisfacción / índice de PQR 	Semanal / Mensual
	Fidelización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de retención clientes / tasa de clientes desertados 2. Tasa de recomendación 3. Tasa de renovación servicio 4. Valor vida promedio cliente 5. Net promoter score 6. Tasa de adquisición de clientes 7. índice de retención / Fidelidad 8. Tasa upselling 9. Participación de clientes 	Diario / Semanal / Mensual
Financieros	Inversión - apalancamiento - Rentabilidad - Situación actual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retorno de la inversión – ROE / Ingresos / Costos 2. Beneficio Bruto 3. Tasa de liquidez 4. Capital de trabajo / Patrimonio suscrito y pagado 5. Rotación de cartera 6. Rotación de inventarios 7. Rotación de activos / Proveedores 	Mensual / Semestral / Anual

		8. Rentabilidad sobre las ventas 9. Utilidad por acción 10. Costo ejecución servicio 11. Autonomía 12. EVA 13. EBITDA 14. WACC	
Calidad	Satisfacción / Nivel de servicio/ percepción / generación de valor	1. índice quejas y reclamos (PQR) 2. Efectividad del servicio 3. Tiempos de atención 4. Porcentaje de errores en la aplicación 5. índice de compras rechazadas 6. índice de actualizaciones / horas de servicio 7. Tasa de satisfacción 8. Percepción customer journey 9. Capacidad de atención 10. Tráfico de usuarios / horas / días 11. Errores en la aplicación 12. Uso y disfrute	Diario / Semanal / Mensual
Productividad & rendimiento	Nivel de desempeño / Disponibilidad recursos	Tiempo de ejecución proyecto / Tiempo de ejecución actividades 2. Cumplimiento de objetivos / Ejecutivos de venta 3. Tasa de clientes perdidos 4. Capacidad productiva 5. Tasa desarrollo de campañas 6. Tasa nivel capacidad tecnológica 7. Cumplimiento Forecast 8. Mantenimiento y crecimiento Pipeline / Backlog	Diario / Semanal / Mensual
Estratégicos	Cumplimiento proyecciones	1. Indicador Eficacia / Eficiencia 2. Cumplimiento Market Share 3. Tasa crecimiento de la compañía 4. Desempeño financiero 5. Tasa costo real trabajo realizado 6. VPN	Mensual / Semestral / Anual
Recursos Humanos	Clima laboral	1. Tasa de deserción 2. Satisfacción empleado 3. Programas de bienestar / participación 4. Tasa absentismo laboral 5. Tasa de retención del talento humano 6. Desarrollo y capacitación del empleado	Mensual / Semestral / Anual

Fuente: Elaboración propia

Para la aplicación del modelo de negocio y el uso correspondiente de las metodologías Lean Start Up y el desarrollo de los KPI'S con sus herramientas, se puede concluir que a través de la aplicación e implementación de lo expuesto y mencionado se facultará al modelo para que:

1. Acceda al nicho de mercado deseado y la construcción del negocio en un océano azul, que le permita a su vez con la ejecución y captación de los recursos necesarios para su desarrollo, sostenibilidad y éxito a largo plazo de este.
2. Al experimentar mediante un PMV y evaluar el riesgo, las oportunidades, las retroalimentaciones se podrán tomar mejores decisiones que conlleven a ajustes reales comprendiendo donde debe persistir y que necesita ser cambiado, reemplazo o eliminado, así como se acrecentará la innovación para la construcción de nuevos productos y servicios altamente demandables que en efecto suplan necesidades existentes.
3. Al obtener nuevo aprendizaje se incrementará las capacidades de la compañía, así como su experiencia para enfrentar diversas situaciones y cambios que genere el mercado, lo que validará y favorecerá un escenario en el que continúe vigente y exista a lo largo del tiempo.
4. Al pivotar o iterar se cuidarán los recursos de la compañía en términos de tiempo y dinero, haciendo el modelo más eficiente y productivo.
5. Con los KPI'S se podrá medir la situación actual de la compañía, en búsqueda del cumplimiento de los diferentes objetivos trazados, tener un panorama más estructurado y un norte definido durante toda la vida del negocio.

6. CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

En la actualidad y a raíz de diversos factores como los efectos que trajo consigo la pandemia, el crecimiento desmedido de los niveles de ansiedad, depresión y estrés en las personas a causa de múltiples circunstancias que se relacionan con el trabajo, la sociedad y el entorno en el que vivimos, ha ampliado la visión de los individuos hacia nuevos contextos y enfoques para hallar mecanismos de contención y sostenimiento, potenciando un escenario al que no se recurría generalmente, puesto que las alternativas para contrarrestar y facilitar una mejor calidad de vida siempre se recomendaban bajo el lente médico tradicional que sobrepasaba a la medicina holística en su momento.

Hoy día, y con la integración de alternativas de mindfulness y en el estudio de sus resultados y beneficios, ha seducido a personas que antes no lo veían o lo contemplaban como un opción que facilitara su vida en su rutina diaria, y por otro lado en tratamientos de índole mental como lo es la ansiedad y la depresión; con el creciente uso de la práctica el mindfulness ha abonado nuevo terreno y se ha ampliado hacia nuevas perspectivas, incluso logrando que desde la medicina tradicional se decidiera investigar para concluir diversos estudios y análisis de sus bondades e impacto en la vida de las personas.

A su vez en este crecimiento de la demanda de la búsqueda del bienestar alternativo y el mindfulness, se ha ampliado igualmente la oferta para usuarios y personas que lo necesitan y desean integrarlo en su día a día. El estudio de esta tesis final de máster se concluye en la construcción de las bases de un modelo de negocio, para el desarrollo de un plataforma de mindfulness en español para Latinoamérica.

A pesar de ser el mindfulness un campo demandado, en Latinoamérica la oferta es escasa para suplir las necesidades de los clientes y el mercado, sobre todo en cuanto la cobertura existente, que es en su gran mayoría soluciones que se desarrollan en inglés o en otros idiomas lejos de ser el fuerte el idioma español, se tiene con contenido limitado, poco ampliado y variado, por tal motivo se decide realizar este trabajo para el desarrollo de un modelo de negocio que pueda suplir esta necesidad latente en el mercado y para las diferentes personas.

Para introducir esta innovación y dotar de consistencia y estrategia, hacia una mejor táctica para ganar un espacio del mercado que no ha abonado por la competencia, se

fundamentara en la construcción de un océano azul, con una curva de valor para los clientes al crear nueva oferta, que adaptara el mercado a la empresa y no, la empresa al mercado, lo que facultara el desarrollo de innovación exponencial, con una cultura organizacional proactiva y no reactiva, que se anticipa a las demandas del mercado y los clientes.

Por otra parte, al realizar la generación de valor compartido para el cliente y el mercado permitirá que la ventaja competitiva y el desarrollo de capacidades de la empresa sea más consistente con mayor facilidad de adaptación a los cambios, a lo que también el negocio accederá, para ser más eficiente y productivo, facultando nuevas posibilidades y oportunidades para hallar nuevos océanos azules.

Las utilización de la metodología Lean Start Up, se emplearán para que el negocio y la empresa puedan estarse reinventando y reimaginando la manera de hacer las cosas; con la introducción del PMV se testeara la suficiencia y efectividad del modelo de negocio, así como la implementación de los ajustes y correcciones que se requieran basado en la percepciones reales de clientes y usuarios con el uso de la aplicación.

A su vez, la evaluación del modelo de negocio generará el know-how de la compañía y transferencia de conocimiento que se puede emplear a nivel interno y externo de la empresa. Además de ello al servirse de información relevante que vendrá de los clientes y el mercado, para tener cifras, métricas y estadísticas reales que luego alimentaran los indicadores de medición KPI'S que se proyecten y se determinen para cada una de las áreas de acción de la empresa y plan de trabajo.

Finalmente, y en el corto plazo se implementará este modelo de negocio el cual se testera en un ecosistema altamente emprendedor e innovador como lo es Bogotá D.C – Colombia, al llevarlo a la práctica, surgirán nuevas necesidades y planteamientos que se atenderán, evaluaran, y desarrollaran para lograr que el modelo de negocio sea exitoso y sostenible en el tiempo.

7. REFERENCIAS

- ABC Economía . (2020). El efervescente negocio de cultivar la calma. *ABC Economía*, 1-2.
- Acta Sanitaria. (12 de Mayo de 2022). *Acta Sanitaria*. Obtenido de Acta Sanitaria: https://www.actasanitaria.com/opinion/dimes-y-diretes/dos-cada-10-descargas-aplicaciones-salud-son-app-mindfulness-meditacion_2002523_102.html
- Adner, R. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Arnaudo , J. (Octubre de 2015). Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina. *Una valoración positiva sobre la estrategia del océano azul*. Buenos Aires, Buenos Aires , Argentina: UCA. Repositorio Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina. Obtenido de Biblioteca Central “San Benito Abad”.
- Baminiwatta, A., & Solangaarachchi, I. (2021). *Trends and Developments in Mindfulness Research over 55 Years: A Bibliometric Analysis of Publications Indexed in Web of Science*. Ragama, Sri Lanka: Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature 2021.
- Black LI, C., & Stussman, B. (2015). *Trends in te use complementary health approaches among adults* . United States: National Center for Health Statistics 2015.
- Blank , S., & Dorf, B. (2013). *Startup Owner’s Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. New Jersey : John Wiley & Sons Inc.
- Briones Veliz, T., Carvajal Avila, D., & Sumba Bustamante, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento* , 1-19.
- Burnett, M. (2011). *Measuring Innovation: Sustaining Competitive Advantage by Turning Ideas Into Value*. Obtenido de Bearing Point : file:///C:/Users/Stephany%20Puerto/Documents/M%C3%A1ster%20en%20Gesti%C3%B3n%20de%20Empresas,%20Productos%20y%20Servicios/TFM/Referencias%20TFM/Negocio/Evaluaci%C3%B3n%20y%20medida%20de%20proyectos%20de%20innovaci%C3%B3n%20R+D+i_M%C3%B3dulo%204_Medici%C3%
- Cámara de Comercio Bogotá . (2022). *Dinámica Empresarial Observatorio de la Región Bogotá - Cundinamarca* . Bogotá D.C : CCB.
- Camp, R. (1989). *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance* . Boston: Quality Press.
- Castellanos Domínguez, O., & Jimenez Hernandez , C. (2005). El Benchmark como Instrumento de Generación de Conocimiento Empresarial . *Séminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica* (pág. 14). Brasil : ALTEC.
- CEPAL. (2019). *Sobre la base del Banco de Datos de Encuestas de Hogares (BADEHOG)*. Washington, D.C : BADEHOG.

- CEPAL, & Naciones Unidas. (2020). *Panorama Social de América Latina* . Washington, D.C: Naciones Unidas.
- Chacón Hernandez, E. (6 de Octubre de 2021). *América Retail* . Obtenido de América Retail : <https://www.america-retail.com/usa/la-estrategia-de-calm-para-convertirse-en-la-app-fitness-mental/>
- Código . (17 de Junio de 2020). *El Blog de la CANIFARMA* . Obtenido de El Blog de la CANIFARMA: <https://codigof.mx/presenta-la-ocde-panorama-de-la-salud-latinoamerica-y-el-caribe-2020-estadisticas-de-salud-para-mexico/>
- Cosmo Consult. (Julio de 2021). *Ebook: Indicadores Clave de Rendimiento (KPI'S) esenciales para las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Cosmo Consult: https://cl.cosmoconsult.com/fileadmin/user_upload/Ebook_Indicadores_clave_de_rendimiento_esenciales_para_las_pequenas_y_medianas_empresas_JUL-21.pdf
- Cote Rangel, L., & García Becerra, A. (2016). Estrés como factor limitante en el proceso de toma de decisiones: una revisión desde las diferencias de género. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 19-27.
- DANE . (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV 2018*. Bogotá D.C : DANE .
- DANE. (2020). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)*. Bogotá D.C : DANE .
- DANE. (2020). *Índices demográficos Bogotá* . Bogotá D.C : DANE .
- Davila, T., Epstein, M., & Shelton, R. (2013). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Diaz, J. (27 de Mayo de 2013). *Emprendices*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/el-metodo-lean-startup-infografia/>
- Diez Silva, H., Pérez Ezcurdia, M., Gimena Ramos, F., & Montes Guerra, M. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60-79.
- Education, T. (24 de Febrero de 2021). *TBS Education: Inspiring Education - Inspiring Life*. Obtenido de TBS Education: Inspiring Education - Inspiring Life: <https://www.tbs-education.es/noticias/la-pandemia-populariza-el-mindfulness/>
- El Economista. (11 de Octubre de 2019). *El Economista.es*. Obtenido de El Economista.es: <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10134347/10/19/El-95-de-los-emprendedores-no-esta-preparado-para-desarrollar-un-negocio.html>
- El País. (7 de Abril de 2017). *El País*. Obtenido de El País: https://elpais.com/internacional/2017/04/08/america/1491608476_576236.html
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2017). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 16-25.
- Forbes México. (19 de Enero de 2021). *Forbes México*. Obtenido de Forbes México : <https://www.forbes.com.mx/negocios-10-tendencias-consumidores-empresas-2021/>

- Gaitán Cortez, Y. (Mayo de 2005). Tesis: La aplicación de la Herramienta Benchmarking en la OCV Monterrey. Monterrey, Nuevo León, México.
- Gamal, D. (2011). ¿How to measure organization innovativeness? *TIEC*, 1-35.
- GEM. (2018). *Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor)*. Bogotá D.C: Alcaldía de Bogotá.
- Giuliani, A., Kassouf Pizzinatto, N., Alves Correa, D., & Franco de Abreu, E. (17 de Noviembre de 2006). Benchmarking como Instrumento Dirigido al Cliente. *Benchmarking como Instrumento Dirigido al Cliente*. Rosario, Santa Fe, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario.
- Global Health Data Exchange. (2017). *Global Health Data Exchange*. Obtenido de Global Health Data Exchange : <https://ghdx.healthdata.org/>
- Global Wellness Institute. (2020). *Global Wellness Institute*. Obtenido de Global Wellness Institute: <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/what-is-the-wellness-economy/>
- Globe News Wire. (2019). *Calm Raises \$88M, Becomes First Mental Health Unicorn*. San Francisco : Globe News Wire.
- Goilean, C., Gracia, F., Tomás, I., & Subirats, M. (2020). Mindfulness en el ámbito del trabajo y las organizaciones. *Papeles del Psicólogo Vol. 41 (2)*, 139-146.
- Hampel, C., Pekermann, M., & Phillips, N. (2020). *Beyond the lean start-up: experimentation in corporate entrepreneurship and innovation*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hampel, C., Perkman, M., & Nelson, P. (2019). Beyond the lean start-up: experimentation in corporate entrepreneurship and innovation. *Innovation Organization & Management*, 1-11.
- Hanh, T. N. (1976). *The Miracle of Being Awake*. Kandy - Sri Lanka : Buddhist Publication Society.
- Hein, A., Weking, J., Schreieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (19 de February de 2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems*. München, München, Germany : Technical University of Munich.
- Hernández Rodríguez, C., & Cano Flores, M. (11 de Noviembre de 2017). La Importancia del Benchmarking Como Herramienta Para Incrementar la Calidad en el Servicio de las Organizaciones. *La Importancia del Benchmarking Como Herramienta Para Incrementar la Calidad en el Servicio de las Organizaciones*. Veracruz, Veracruz, México : Universidad Veracruzana.
- Institut, G. W. (15 de Febrero de 2021). *Global Wellness Institut*. Obtenido de Global Wellness Institut: <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/what-is-the-wellness-economy/>
- Instituto de la Salud Pública. (2018). *Mindfulness en Empresas ¿Riesgo o Beneficio?* Chile : Departamento de Salud Ocupacional.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift: Beyond competing-proven steps to inspire confidence and seize new growth*. New York: Hachette Books.

- Kim, W., & Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia de Océano Azul : Cómo crear un indiscutible espacio en el mercado y hacer irrelevante a la competencia*. América Latina: Carvajal Soluciones Educativas .
- Labastida, F. (12 de Enero de 2021). *¿Qué puedes aprender de Headspace y su Guía de Meditación en Netflix? Un verdadero ejemplo de medios como marketing*. Obtenido de ¿Qué puedes aprender de Headspace y su Guía de Meditación en Netflix? Un verdadero ejemplo de medios como marketing: contentmarketinglatam.com/headspace-guia-meditacion-netflix/
- Lenarduzzi, V., & Taibi, D. (2017). MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. *Faculty of Computer Science Free University of Bolzano/Bozen* (págs. 2-9). Bozen, Italy : University Of Bolzano .
- Llamas Fernández, F., & Fernández Rodríguez, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN* , 1-17.
- Lungones, G. (2009). *Módulo de capacitación para la recolección y análisis de indicadores de innovación*. Nueva York: BID: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mahassel , S., Ferraris, A., & Corbo, L. (2020). Translational mechanisms in business model design: introducing the continuous validation framework. *Management Decision - Emerald Publishing Limited*, 1-16.
- Martínez Sánchez, L., Martínez Dominguez, G., Gallego González, D., Vallejo Agudelo, E., Lopera Valle, J., Vargas Grisales, N., & Molina Valencia , J. (20 de Septiembre de 2014). Uso de terapias alternativas, desafío actual en el manejo del dolor. *Uso de terapias alternativas, desafío actual en el manejo del dolor*. Medellín , Antioquia, Colombia : Escuela Ciencias de la Salud. Facultad de Medicina. UPB.
- McKinsey & Company. (22 de Julio de 2021). *McKinsey & Company*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/wellness-in-2030>
- Medline Plus. (2 de 09 de 2022). *Biblioteca Nacional de Medicina de EE.UU.* Obtenido de Biblioteca Nacional de Medicina de EE.UU: <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/003211.htm#:~:text=El%20estr%C3%A9s%20es%20un%20sentimiento,a%20un%20desaf%C3%ADo%20o%20demanda>.
- Middleton, B. (30 de November de 2021). *Business Wire a Berkshire Hathaway Company*. Obtenido de Business Wire a Berkshire Hathaway Company: <https://www.businesswire.com/news/home/20211130005014/en/Insight-Timer-Meditation-App-Builds-%E2%80%98My-Workplace%E2%80%99-For-Companies-to-Share-Wellbeing-Experiences-and-Upskill-with-Leading-Psychologists-for-Free>
- Mora, M. (2 de Mayo de 2013). *Todo Startups* . Obtenido de Todo Startups : <https://www.todostartups.com/bloggers/infografia-resumen-del-metodo-lean-startup-por-miquelmora>
- Morgan, I. (13 de Agosto de 2020). *Linkedin*. Obtenido de Leading y lagging indicators ¿Cuál es la diferencia y por qué es importante saberla?: <https://www.linkedin.com/pulse/leading-y-lagging-indicators-cu%C3%A1l-es-la-diferencia-y-por-qu%C3%A9-es-importante-saberla/>

lagging-indicators-cu%C3%A1l-es-la-diferencia-por-iv%C3%A1n-morgan/?originalSubdomain=es

- Navarro Campos, J. (13 de Octubre de 2017). *JNC*. Obtenido de JNC: <https://jesusnavarrocamos.com/hipercompetitividad-actualidad/#:~:text=La%20hipercompetitividad%20como%20sabemos%20hace,todo%20el%20una%20gran%20inestabilidad.>
- OASH . (22 de 07 de 2022). *Oficina para la Salud de la Mujer*. Obtenido de Oficina para la Salud de la Mujer: <https://espanol.womenshealth.gov/mental-health/good-mental-health/stress-and-your-health>
- OECD. (16 de Junio de 2020). *OECD*. Obtenido de OECD: <https://www.oecd.org/health/panorama-de-la-salud-latinoamerica-y-el-caribe-2020-740f9640-es.htm>
- OMS. (2004). Promoción de la Salud Mental . *Organización Mundial de la Salud* , 69.
- OMS. (2017). *Depression and Other Common Mental Disorders - Global Health Estimates*. Geneva, Switzerland: OMS .
- OPS / OMS. (30 de Marzo de 2017). *OPS*. Obtenido de OPS: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13102:depression-lets-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health&Itemid=1926&lang=es
- OPS. (15 de Agosto de 2022). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: <https://www.paho.org/es/temas/depresion>
- OPS. (13 de Enero| de 2022). *Organización Panamricana de la Salud*. Obtenido de Organización Panamricana de la Salud: <https://www.paho.org/es/noticias/13-1-2022-estudio-advier-te-sobre-elevados-niveles-depresion-pensamientos-suicidas-personal>
- Organización Mundial de la Salud, & Organización Panamericana de la Salud. (2017). *Depresión y otros transtornos mentales comunes - Estimaciones sanitarias mundiales*. Washington, D.C: Organización Panamericana de Salud .
- Palomino-Coila, M., & Nuñez Palomino, M. (23 de Junio de 2020). Stress, anxiety, and depression in social work students from Peru. *Revista de Salud Pública* , 1-8.
- Parra, M., & Montañés, J. (2012). Conociendo el Mindfulness. *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 18.
- Prieto, J. (17 de Agosto de 2010). *Revista Vinculando*. Obtenido de Revista Vinculando: https://vinculando.org/psicologia_psicoterapia/psicologia_y_el_concepto_de_meditacion_en_occidente.html#:~:text=En%20la%20cultura%20oriental%20la,en%20Europa%20y%20Estados%20Unidos.
- Quintero , I. (2016). El ADN organizacional para la innovación, el consumo y la competitividad. (págs. 1-16). Palmira, Colombia : Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Palmira.

- Rancic Moogk, D. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 1-4.
- Reasonwhy. (11 de Febrero de 2021). *Reasonwhy*. Obtenido de Mindfulness, la creciente industria de trabajar la atención plena: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/mindfulness-negocio-industria-creciente-atencion-plena>
- Review, H. B. (2017). Serie Inteligencia Emocional de HBR. En H. B. Review, *Serie Inteligencia Emocional de HBR* (pág. 128). Boston, Massachusetts: Reverté S.A .
- Ries, E. (2011). *El Método Lean StartUp* . Bilbao : Deusto .
- Rodriguez de Behreds, M., & Brenlla, M. (2015). Adpatation to Buenos Aires of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Universidad de Buenos Aires* , 1-14.
- Rus, C. (7 de Febrero de 2019). *Xataka*. Obtenido de Xataka: <https://www.xataka.com/aplicaciones/negocio-millonario-apps-meditacion-calm-recibe-88-millones-dolares-vale-1-000-millones>
- Salud, C. (19 de Febrero de 2019). *América Economía* . Obtenido de América Economía : <https://www.americaeconomia.com/tiinnovacion/compania-de-salud-mental-calm-es-avaluada-en-us-1000-millones>
- Sánchez Meca, D. (8 de Diciembre de 2016). *Blog Alejandra de Argos por Elena Cué*. Obtenido de Alejandra de Argos por Elena Cué: <https://www.alejandradeargos.com/index.php/es/completas/10-otras-artes/41430-pensamiento-occidental-y-meditacion-oriental>
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*.
- Schrage, M., & Kiron, D. (2018). Understanding The Real Keys To Effective KPIs. *MIT Initiative On The Digital Economy Research Brief*, 1-3.
- SEMI. (22 de 07 de 2022). *Sociedad Española de Medicina Interna*. Obtenido de Sociedad Española de Medicina Interna: <https://www.fesemi.org/informacion-pacientes/conozca-mejor-su-enfermedad/ansiedad>
- Shum, Y. (4 de Marzo de 2020). *Yi Min Shum Xi - Situación Global Mobile 2020*. Obtenido de Yi Min Shum Xi - Situación Global Mobile 2020: <https://yiminshum.com/mobile-movil-app-2020/#comment-6987>
- SMS . (23 de 07 de 2022). *Sociedad Mindfulness y Salud*. Obtenido de Sociedad Mindfulness y Salud: <https://www.mindfulness-salud.org/mindfulness/que-es-mindfulness/>
- Spendolini, M. (1994). *El Benchmarking*. Bogotá D.C : Norma.
- Statista. (2 de Febrero de 2022). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1271920/health-and-wellness-goals-adults-us/>

- Sychrová, L., & Iveta, Š. (2012). Key Performance Indicators As a Basic Element For a Marketing Efficiency Measurement. *7th International Scientific Conference "Business and Management 2012"* (págs. 2-7). Vilnius, Lithuania : Vilnius Gediminas Technical University.
- Sydle . (19 de Enero de 2022). SYDLE. Obtenido de SYDLE: <https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570/>
- Tovar, R. (9 de Agosto de 2021). *Raziel Tovar Guía de Meditación y Mindfulness*. Obtenido de Raziel Tovar Guía de Meditación y Mindfulness: <https://razieltovar.com/55-anos-de-mindfulness/>
- Vilar, A. (2017). Medición y análisis de la innovación . *Universidad Oberta de Catalunya*, 1-30.
- Villa Buitrago, H. (2015). Tesis: Un Método para la Definición de Indicadores Clave de Rendimiento con Base en Objetivos de Mejoramiento. *Un Método para la Definición de Indicadores Clave de Rendimiento con Base en Objetivos de Mejoramiento*. Medellín, Antioquia, Colombia : Universidad Nacional de Colombia .
- Whiteley , R. (1991). *The Customer Driven Company: Moving from Talk to Action*. The Forum Corporation.
- Why, R. (2 de 11 de 2021). *Reason Why*. Obtenido de Reason Why: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/mindfulness-negocio-industria-creciente-atencion-plena>
- Williams , K. (Marzo de 2020). *Sensor Tower Blog*. Obtenido de Sensor Tower Blog: <https://sensortower.com/blog/top-meditation-apps-united-states-february-2020>