



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Negocios Digitales

Trabajo Final de Graduación

Proyecto: Sport Pal, comunidad del deporte

Alumno: María Emilia Avellaneda

Mentor: Damián Sztarkman

Buenos Aires, julio 2022



Maestría en Negocios Digitales
Universidad de San Andrés

Trabajo Final de Graduación
Proyecto: Sport Pal, comunidad del deporte

Alumno: María Emilia Avellaneda
Mentor: Damián Sztarkman

Buenos Aires, julio 2022

Resumen ejecutivo

La idea nace de la experiencia personal de las socias fundadoras de Sport Pal a partir de la necesidad de adaptarse a un nuevo contexto geográfico para ser parte de esa nueva comunidad. El objetivo de este proyecto es facilitar la conexión entre personas desconocidas con el deporte como interés común.

El fin de Sport Pal es satisfacer la necesidad de personas que buscan vincularse para realizar actividad física, buscar un entrenador y/o reservar algún espacio de práctica, trabajando con tres segmentos claramente definidos: usuarios, entrenadores y complejos deportivos. El público al que se apunta es personas mayores de 18 años que estén interesados en realizar alguna actividad física. Para ello, Sport Pal utilizará una plataforma que trabajará con geolocalización y filtros personalizados donde los usuarios interesados puedan aplicarlos según sus necesidades.

Al momento del desarrollo de Sport pal es la única aplicación para satisfacer lo mencionado anteriormente en su conjunto, lo que se convierte en una ventaja competitiva en sí. Esto genera valor para todas las partes mientras se crea un ecosistema exitoso para el funcionamiento, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Se estima que su mercado en América Latina es de 262.153.600 millones de personas. Sin embargo, en la primera etapa el lanzamiento se realizará en Argentina donde su mercado es de 15.007.776 millones de personas. El emprendimiento requiere una inversión inicial de \$700.000 dólares, que se prevé recuperar en el mes 3 del año 4. El break even del emprendimiento se producirá en el primer mes del año 3.

Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a Gabriela González quien fue mi compañera en el trabajo final y a Martín Sciarrillo por su aporte y acompañamiento en las distintas etapas del proyecto. También agradecer a Laura Martínez por su coordinación y a los profesores que formaron parte de la maestría, en especial:

- Damián Sztarkman, transformación digital del negocio
- Fernando Zerboni, management estratégico
- Santiago Bermúdez, fundamentos de tecnología e infraestructura
- Daniel González, inversión y financiamiento negocios digitales
- Claudio Darin, marketing estratégico
- Pablo Sciolla, inteligencia artificial



Índice

Introducción	6
I. El cliente	7
Cliente y necesidad	7
Arquetipo de cliente	11
Validación de la necesidad	12
II. La propuesta de valor	16
Descripción de la propuesta de valor del negocio	16
El diferencial de Sport Pal frente a otras propuestas	19
III. El product market fit	20
Value Proposition Canvas	20
Mínimo producto viable (MVP)	22
IV. El tamaño de la oportunidad - mercado	23
TAM SAM SOM	23
V. Competencia	24
Análisis de mercado	24
VI. Contexto	26
Context map	26
VII. Industria	28
Industria de aplicaciones fitness en el mundo	28
Industria fitness en México, Brasil y Argentina	29
Tendencias de la industria	29
VIII. El modelo de negocios	31
Canvas business model	31
Pricing propuesto	33
CAC y LTV	34

IX. Go to market plan	36
Funnel de marketing	36
Escalabilidad	38
X. Recursos, actividades y procesos claves	40
Recursos	40
Actividades	40
Procesos claves	41
XI. Implementación del negocio	42
Plan de implementación	42
Estructura operativa	43
Objetivos	44
XII. Equipo emprendedor	46
XIII. Contexto macro y microeconómico	48
XIV. Modelo económico	50
Modelo de ingresos	50
Estimación de ingresos por unidad de negocio	54
Estimación de costos variables y fijos del negocio	55
Estados de resultados proyectados	56
Punto de equilibrio económico y financiero	59
XV. Requerimiento de inversión y financiamiento	60
XVI. Condiciones para la viabilidad del negocio	61
Costo de capital	61
Valor económico del mercado (VAN)	61
XVII. Principales riesgos del proyecto	62

XVIII. Aspectos legales y regulatorios	64
Conclusión	65
Fuentes y bibliografía	66
Anexos	67
Anexo 1 - Funcionalidades	67
Anexo 2 - MVP	70
Anexo 3 - Competencia	72
Anexo 4 - Funcionalidades	75
Anexo 5 - Campañas de marketing	77
Anexo 6 - Proyección de CAC de usuarios	80
Anexo 7 - Plan de implantación Gantt	84
Anexo 8 - Contexto Argentina	86
Anexo 9 - Proyeccion de clientes	88
Anexo 10 - Gastos	90
Anexos 11- Estados de resultados	100

Introducción

Es conocida la importancia de realizar actividades deportivas no sólo para el bienestar físico, sino también para el bienestar emocional. Sin embargo muchas personas por diversas razones no encuentran la motivación para asistir a algún complejo deportivo o incluso cuando tienen la motivación, a muchos les resulta difícil ir al gimnasio o participar en deportes de grupo. Además las personas sienten la necesidad de pertenecer, pueden intentar formar nuevos vínculos pero puede que no consigan este objetivo por diversos motivos.

Tomando lo planteado anteriormente nace Sport Pal, una solución que busca la conexión y la unión de personas para realizar actividad física en una zona determinada, buscar un entrenador y/o reservar canchas. También permite a los usuarios generar vínculos de forma segura entre usuarios que tengan búsquedas similares como ser el perfil de compañero, nivel, lugar y horarios específicos y así producir lo que se conoce como “match”.

Este proyecto de negocio consta de diversas secciones donde se abordan aspectos que brindan información precisa y adecuada no solo para justificar la viabilidad de Sportpal sino también para plantear un proyecto de negocio atractivo.

SanAndrés

I El Cliente

Cliente y necesidad

El público al que se apunta es personas mayores de 18 años que estén interesados en realizar alguna actividad física. “La OMS define la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía.”¹

En un primera etapa se prevé su lanzamiento dentro de los límites de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para posteriormente en una eventual expansión cubrir otras áreas geográficas como pueden ser las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé. También en el futuro se estima realizar una cobertura integral a nivel país para luego comenzar a operar a nivel latinoamericano. Al ser un negocio de plataforma se necesita una cierta cantidad de personas en la misma zona geográfica para que puedan encontrar su compañero, lo cual repercutirá en los ingresos de la compañía puesto que habrá más suscriptores y usuarios en la plataforma.

Para segmentar a los usuarios se determinó el tipo y experiencia del deportista, generando las siguientes clasificaciones:

- Principiantes: Son aquellas personas que están comenzando un nuevo deporte, buscan sentirse acompañados y cómodos en esta iniciativa. Algunos no conocen todas las reglas ni la técnica pero aun así suelen adquirir el equipo necesario y la indumentaria requerida.
- Avanzados: son aquellas personas que practican uno o más deportes y ocasionalmente compiten en torneos. Su principal motivación es perfeccionar su técnica así como también socializar y conocer nuevas personas.
- Profesionales: personas que se dedican al alto rendimiento en búsqueda de integrar y/o participar en equipos/torneos con el fin de alcanzar los primeros puestos. Esto puede apreciarse tanto en deporte de equipo como así también en deporte más individualista.

1

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity#:~:text=La%20OMS%20define%20la%20actividad,el%20consiguiente%20consumo%20de%20energ%C3%ADa.>

Otros usuarios a los que se aspira alcanzar son entrenadores y espacios de entrenamientos como ser complejos deportivos. La aplicación contará con entrenadores los cuales para este trabajo se segmentó de la siguiente manera:

- Entrenadores dedicados: son aquellas personas con alguna titulación válida en la materia sea terciaria o universitaria que puedan contar o no con distintas especializaciones, que están avocados a la atención totalmente personalizada de los clientes brindando sesiones que son “one to one” para satisfacer las necesidades de la persona contratante.
- Entrenadores grupales y dedicados: este grupo engloba tanto a los citados en el punto anterior como también a aquellos que trabajan en la modalidad equipos o conjuntos de personas puesto que se encargan de acercar personas con el mismo interés para potenciar su trabajo como parte de la dinámica grupal.

Como se especificó anteriormente la aplicación contará con complejos deportivos que cuenten con instalaciones, canchas, piletas y diferentes superficies que posibiliten la práctica de diversos deportes. Los complejos deportivos se aspira alcanzar en una próxima etapa. Se trabajará tanto con:

- Grandes cadenas de complejos deportivos
- Pequeños espacios que permiten la práctica de un solo deporte a la vez

Esto es conveniente porque es creciente la tendencia de que el cliente busque servicios cada vez más personalizados. Entonces teniendo en cuenta esto, se ofrecerá en el momento oportuno diferentes opciones para que el usuario sea quien elija no solo su partner de entrenamiento sino también el ámbito en donde desarrollarlo.

Pain, Gains, Jobs to Be Done

Se utiliza la metodología Jobs to Be Done que permite dejar de centrarse exclusivamente en el producto y enfocarse en que realmente hacen los clientes con ellos: lo que intentan lograr, cómo se benefician, y qué necesidad resuelve.

Usuarios

Pains	Gains	Jobs to be done
<ul style="list-style-type: none"> - No poder practicar el deporte por falta de compañero. - Genera frustración no conseguir un compañero. - Genera tensión la falta de organización de las clases por parte del profesor. - Puede provocar incertidumbre el nivel de exigencia de la actividad. - Puede existir falta de motivación para la práctica de un deporte individual. - Gastos excesivos en gimnasios o clubes a los cuales no se termina asistiendo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poder hacer el deporte de su preferencia y divertirse. - Que las actividades elegidas cubran las expectativas y no sean un costo - El deseo que el deporte sea parte de la rutina permitiendo mejorar la salud física y mental. - Ver un progreso en la práctica deportiva y cumplimiento de los objetivos es altamente motivador. - El deseo de formar parte de una comunidad para ampliar las redes de contactos y hacer nuevos vínculos, logrando así un sentido de pertenencia y estatus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un bienestar general - Desestresarse - Desconectarse de la rutina - Posibilidad de progresar en el deporte practicado - Sentirse parte de una comunidad

Entrenadores

Pain	Gain	Jobs to be done
<ul style="list-style-type: none"> - No saber/tener a quien ofrecer los servicios - Desorden en la agenda - No tener suficientes alumnos para ganarse la vida - No tener una reputación construida - No generar confianza a los alumnos - Mala gestión de los ingresos - No tener la infraestructura requerida - No tener una base de alumnos constantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser reconocido por alumnos y colegas - Aumentar mi red de contactos y clientes - Focalizarse en mejorar como profesional con cursos especializados - Tener una fuente de ingresos constante haciendo lo que me gusta - Ser mi propio jefe - Tener libertad para gestionar el tiempo - Tener flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener muchos alumnos - Ocupar mi tiempo - Ganarme la vida con mi profesión - Construir mi reputación como entrenador, ganar experiencia - Ser recomendado, construir una red de alumnos - Tener mis servicios organizados - Generar confianza en los alumnos - Tener un sistema de gestión (excel, notas, plataforma, etc)

Complejos deportivos

Pains	Gains	Jobs to be done
<ul style="list-style-type: none"> - La oferta supera la demanda - Espacios desaprovechados - Falla de acciones de marketing - Falta de organización en reservas de canchas - Falta de comunicación unificada - Falta de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la ocupación de canchas - Mayor conocimiento del mercado - Ahorro de tareas administrativas - Organizar el sistema de reservas - Base de datos de clientes para lograr mayor fidelización - Implementación de sistema para la gestión de turnos 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener mayores ingresos - Optimizar espacios disponibles - Diversificar las fuentes de ingreso - Lograr reconocimiento - Eficiencia en el manejo administrativo - Mejor servicio al cliente - Mejorar la experiencia de los usuarios

Arquetipo del cliente

Es una herramienta que mediante representaciones ficticias del cliente ideal, permite comprender las verdaderas necesidades y motivaciones de los clientes a fin de luego poder diseñar la propuesta de valor.

Se describe a continuación el arquetipo de usuario, entrenadores y complejos deportivos.

Arquetipo de usuario

Sofía tiene 25 años, nació en Tucumán y estudió contador en la Universidad Nacional de Tucumán. Al finalizar sus estudios decidió mudarse a Buenos Aires porque allí hay mayores oportunidades laborales y además le gustan los nuevos desafíos. Al llegar consiguió trabajo en un importante estudio contable y trabaja de 9:00 a 18:00 horas.

Como su rutina es muy sedentaria y estresante, quiere hacer actividad física en su poco tiempo libre para desconectarse y socializar con otras personas ya que no tiene muchos amigos en la ciudad.

A Sofía le encanta el tenis, jugó toda su vida y quiere continuar practicando en Buenos Aires. Con tantos cambios en su vida quiere seguir haciendo aquello que la apasiona y es su “cable a tierra”. Existen muchos problemas como: con quien practicar tenis, donde, el horario, entre otros factores. Sofía quiere encontrar una compañera de tenis que coincida en su nivel y disponibilidad de horarios, pero no sabe donde conocerla.

Arquetipo del entrenador

Andrés, tiene 35 años y lleva 15 años trabajando para clubes y gimnasios de Buenos Aires. Hoy, quiere independizarse y ofrecer sus servicios a clientes fuera del gimnasio. Su experiencia y trayectoria le han dado la confianza para emprender un nuevo camino distinto al que le ofrece el ámbito del gimnasio. Sin embargo, teme no tener el flujo estable de clientes que necesita para mantenerse como entrenador independiente. También es usuario activo de Instagram y Facebook pero no sabe cómo usarlos para ofrecer sus servicios profesionales.

Arquetipo de los complejos deportivos

José tiene 45 años, es entrenador y hace 10 años construyó 2 canchas de fútbol las cuales las administra él mismo, a medida que pasó el tiempo fue expandiéndose y actualmente cuenta con 7 canchas en total. El trabajo administrativo le lleva mucho tiempo y no cuenta con personal auxiliar para tal tarea. Al tomar el mismo los turnos, lo llaman constantemente consultando horarios disponibles y su propio desorden genera que no puede responder tan rápido como quisiera. Su pasión es entrenar y quiere a su vez mejorar el manejo de las canchas para que el resultado sea positivo, es decir, el pueda entrenar al cliente mientras las canchas tienen un nivel de ocupación que le genere ganancias. Está preocupado porque quiere llegar a nuevos clientes y no sabe cómo. Además contrató a un canchero para organizarse pero no está dando resultados.

Validación de la necesidad

Para validar las necesidades de los clientes se realizaron entrevistas a potenciales usuarios de Sport Pal : usuarios, entrenadores y representantes de complejos deportivos.

De cada tipo de usuario se eligió un grupo de 12 personas mayores de 18 años. Las entrevistas se realizaron por zoom en la mayoría de los casos debido al distanciamiento social. El objetivo era entender qué debería ofrecer nuestro producto tras obtener insight reales de sus necesidades.

Mapa de empatía

A partir de las entrevistas realizadas se elaboró un mapa de empatía para cada tipo de cliente. Esta metodología proporciona una visión de quien es el cliente en su conjunto, el mismo se divide en cuatro cuadrantes: lo que dice, piensa, hace y siente el cliente.

En el siguiente mapa de empatía se resumen las conclusiones que condujeron a afirmar las necesidades mencionadas de cada tipo de usuarios.

Mapa de empatía usuarios

<p>¿Que dijo que sea relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La seguridad fue un tema común que sugieren limitar los encuentros a espacios públicos. - Les gustaría ejercitarse con gente que esté en su misma situación, ej: grupo de madres - Muchos cambian de deportes debido a la edad - Formar parte de un grupo para mantenerse motivado 	<p>¿Qué creemos que piensa que es relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les cuesta empezar algo nuevo solos y por eso buscan comenzar con amigos o familia - Los entrevistados demostraron interés en coordinar encuentros deportivos con desconocidos. - A algunos de los participantes les parece atractivo conocer gente por medio virtual y entablar vínculos. - Si no consigue con quien practicar el deporte es probable que abandone
<p>¿Qué hace que sea relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ejercitan y les gusta ver el progreso, cumplir objetivos y superarse. - Crean grupos de whatsapp para anotarse y acordar practicar el deporte - Toman clases por recomendación de amigos, cercanía y tendencias - Practican solos porque no coincide en horarios con otros compañeros 	<p>¿Qué crees que siente que es relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La actividad física les ayuda a liberar estrés y dicen sentirse ansiosos cuando no pueden hacer ejercicio. - Se sienten solos para empezar una actividad deportiva de cero y no saben dónde buscar información.

A partir de los insights que se recogieron en las entrevistas, se construyó el customer journey marcando los hitos significativos de cada etapa. La herramienta customer journey permite describir las distintas interacciones que realiza el cliente con la empresa desde el primer contacto hasta la posventa. Conocer el customer journey ayuda a mejorar la experiencia del cliente en todas sus etapas.

Customer Journey Usuarios

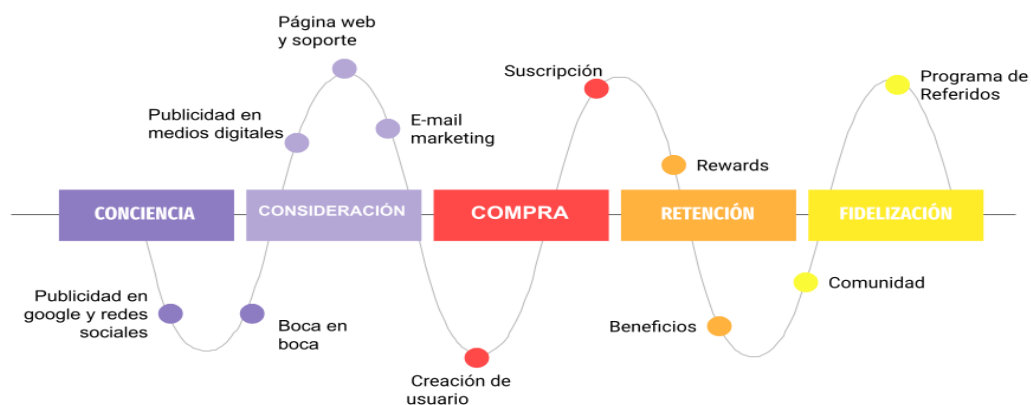


Mapa de empatía entrenadores

<p>¿Que dijo que sea relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A varios de los entrevistados les costó tener sus primeros alumnos, fueron creciendo por el “boca en boca” - Muchos de los consultados fallaron en la organización, ya sea de los horarios de clases como en los cobros, y continúan con este problema. - Muchos buscan ser referentes en lo que hacen, ser reconocidos a nivel provincial y nacional. 	<p>¿Qué creemos que piensa que es relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mayoría de los entrevistados emplearía alguna acción de publicidad para dar a conocer sus clases. - Es frecuente que busquen tener más visibilidad en diferentes ámbitos - Algunos cuando el alumno no va a la clase es una hora perdida para el profesor.
<p>¿Qué hace que sea relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muchos profesores comienzan a enseñar porque algún profesor les pidió reemplazo o los recomendó. Muchos empezaron a los 22 años cursando las ultimas materias - La mayoría usa un cuaderno como anotador, otros pueden usar herramientas como whatsapp, excel o un libro de registros. - Todos usan Instagram para promocionar sus clases, generan contenidos de valor y organizan eventos. Algunos usan la cuenta personal en lugar de la cuenta business. 	<p>¿ Qué creemos que siente que es relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos creen que es importante dar una imagen seria, un orden. - Algunos de los encuestados pagaría por usar una herramienta dependiendo de las funcionalidades que tenga.

A partir de los insights que se recogieron en las entrevistas realizadas, se construyó el customer journey marcando los hitos significativos de cada etapa.

Customer Journey Entrenadores

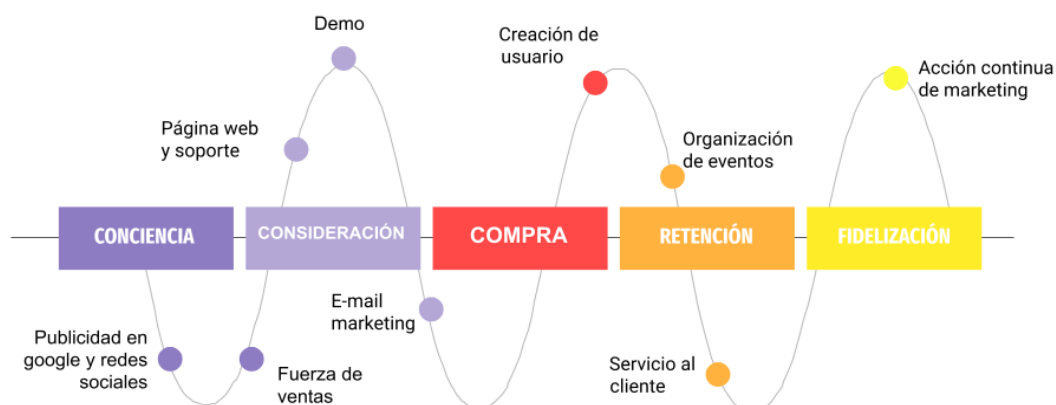


Mapa de empatía complejos deportivos

<p>¿Que dijo que sea relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los que son entrenadores pasan más tiempo en lo organizativo que dando clases - Muchos tienen problemas de dobles reservas de la misma cancha en el mismo momento por falta de organización - También cuentan frecuentemente con espacios no aprovechados que pudieran alquilar 	<p>¿Qué creemos que piensa que es relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La organización es importante - Los dueños de complejos deportivos buscan ser más eficientes con su tiempo - Alcanzar un porcentaje de ocupación que permita cubrir costos y generar ganancias
<p>¿Qué hace que sea relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección del personal para administrar las reservas y comunicación con los clientes - La mayoría se comunica por whatsapp y por llamados telefónicos con clientes y potenciales clientes - Muchos llevan un excel y anotaciones en un cuaderno - En algunos casos cuentan con un software de gestión de canchas 	<p>¿Qué creemos que siente que es relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Siente que está fallando en la organización porque le sobra horarios disponibles - Dar buen servicio al cliente - Implementar estrategias para captar y fidelizar clientes

A partir de los insights que se recogieron en las entrevistas, se construyó el customer journey marcando los hitos significativos de cada etapa.

Customer journey Complejos deportivos



II. La propuesta de valor

Descripción de la propuesta de valor del negocio

Para las personas mayores de 18 años que están buscando realizar actividad física, algunas veces resulta difícil coincidir en el horario y día con un compañero y en muchos otros casos no se tiene a nadie con quien practicar. Es por eso que se propone desarrollar una solución que permite encontrar un compañero para hacer deportes, buscar entrenador y/o reservas canchas. Se puede elegir el deporte que se quiera practicar, buscar un compañero y comunicarse con él. La plataforma trabajará con geolocalización y filtros personalizados donde los usuarios interesados puedan aplicar para encontrar un partner según las necesidades que pueden variar entre búsqueda y búsqueda. Entre otros filtros se ofrece la elección del deporte, el horario, niveles de experiencia, sexo, entre otros.

Las características de Sportpal

Usuarios:

- *Encuentros entre usuarios* que busquen un compañero para realizar una actividad física puntual. Ejemplo: un partido de tenis, paddel, correr, caminar, trekking, bicicleta, squash, fútbol, entrenamiento de funcionales, yoga en el parque, entre otras disciplinas.
- *Geolocalización* para sugerir usuarios en la proximidad escogida, se podrá elegir en función a los kilómetros de distancia deseada desde 1 km a 50 km.
- *Filtros de búsqueda* por demografía, tipo de deportes e intereses (género del compañero/a, estado civil, fumadores, con mascotas, entre otros) y por nivel de habilidades (principiantes, intermedios, avanzados y profesionales).
- *Comunicación entre usuarios*, solo se abrirá la opción de chat si se hizo match con esa persona, es decir, si las dos partes pusieron like. Esto es así para que el usuario tenga un mayor control al momento de recibir

mensajes y de quien puede comunicarse con él. En caso de ser necesario podrá bloquear o denunciar a la persona.

- *Tracking de progresos y actividades*, la plataforma captará los datos, las interacciones que realiza el usuario, los reviews y los likes. De esta manera se podrá entender sus preferencias y se recomendará a personas que tienen una mayor probabilidad de coincidencia.

El usuario podrá registrar cuando realiza actividad física y determinadas características que le permitirá ver su progreso.

Estos datos comparados con los de otros jugadores permitirán generar algoritmos y en función a eso recomendar potenciales match.

- *Rating de usuarios a otros usuarios* para generar mayor confianza al planificar encuentros, al final de cada encuentro se podrá puntuar solo con estrellas del 1 al 5 en relación a la puntualidad, confiabilidad y amabilidad.
- *Challenge entre usuarios*, se podrán crear partidos y anotarse a ellos. Al participar el usuario debe cargar los resultados. Habrá desafíos mensuales y luego de cada desafío se entregarán medallas virtuales. De esta manera se establecerá el ranking local.
- *Reserva de cancha*, el usuario podrá buscar canchas en el lugar, día y horario de su preferencia. Podrá reservar la misma desde la aplicación, sin necesidad de comunicarse por otros medios.
- *Búsqueda de entrenadores*, para hacer alguna actividad física en particular, el usuario podrá buscar entrenadores en función de sus preferencias y comunicarse con el.
- *Verificación de perfil*, para una mayor seguridad y confianza, los usuarios pueden verificar su perfil. Los perfiles verificados se mostrarán con un tilde azul.

Entrenadores:

- *Publicación de profesores*, los profesores pueden ofrecer sus clases en la app, esto les permitirá tener mayor visibilidad, encontrar potenciales alumnos y obtener ingresos adicionales. Pueden especificar tanto el horario, la modalidad de trabajo y las formas de pago disponibles.

Además el profesor puede subir un video de presentación a los efectos de explicar su enfoque y las dinámicas de las clases.

- *Rating de usuarios a profesores*, el usuario podrá calificar al profesor, de esta forma los usuarios tendrán mayor información al momento de contratar el servicio.
- *Comunicación de usuarios a profesores*, dispondrán de un chat para poder comunicarse y realizar consultas.
- *Verificación de perfil*, para una mayor seguridad y confianza, los usuarios pueden verificar su perfil. Los perfiles verificados se mostrarán con un tilde azul.

Complejos deportivos:

- *Reservas de canchas*, varios complejos deportivos tiene capacidad ociosa en determinados horarios y buscan ser más eficientes. Publicando en sportpal las personas pueden reservar una cancha sin necesidad de contactarse con un encargado o con el complejo deportivo, simplemente reservan en base a la disponibilidad pre-establecida. De esta manera el proceso de reserva resulta más ágil y eficiente.
- *Comunicación usuario final a canchas*, ante cualquier inquietud el usuario y los complejos deportivos pueden comunicarse en el chat de la plataforma.
- *Promoción de eventos especiales*, las sedes pueden habilitar descuentos y otros beneficios como ser el uso de algunas instalaciones sin costo.
- *Cobro en la app*, el cobro de reservas se ejecuta en la app.

Una vez descargada la aplicación, requerirá la creación de un perfil dando la opción de conectarse mediante perfiles de Google, Facebook o bien con un e-mail y establecer una contraseña. Posteriormente deberá elegir el perfil ya sea que se trate de usuarios, entrenadores o complejo deportivo.

En el caso del usuario el sistema le realizará ciertas preguntas personales para llevar a cabo el setting up inicial y luego dará acceso al usuario a los servicios específicos de su tipo de perfil. Una vez completado lo anterior tendrá acceso a visualizar los perfiles de otros usuarios, establecer filtros de búsqueda en

función a sus preferencias, contar con el acceso al chat y anotarse a partidos, entre otros. Podrá acceder y modificar sus datos personales del perfil y visualizar el registro de sus actividades. Además podrá buscar entrenadores y en una segunda etapa estará disponible la reservas de espacios de práctica.

El perfil del profesor tendrá acceso a publicar sus servicios en la aplicación, lo que le permitirá llegar a nuevos clientes en distintas geolocalizaciones según su necesidad. Tendrá acceso al chat para poder recibir consultas de potenciales alumnos.

El perfil del complejo deportivo, podrá publicar información del complejo, la disponibilidad de canchas, días y horarios, el precio de las mismas y el método de pago que recibe. Además podrá cobrar en la misma plataforma y acceder a un chat con posibles clientes.

En el Anexo 1 se pueden observar algunos ejemplos de pantallas.

El diferencial de Sportpal respecto a otras propuestas:

- *Encuentro usuarios:* única plataforma que permite encontrar usuarios para practicar actividad física en lugares, días y horarios de preferencia.
- *Comunidad:* la plataforma es un medio para generar una comunidad digital de personas con intereses deportivos. El objetivo es que Sportpal se convierta en una alternativa donde se pueda encontrar con facilidad aquello que el usuarios necesita para hacer actividad física como pueden ser compañeros, profesores y en caso de ser necesario, canchas y/o complejos deportivos.
- *Valor para todas las partes:* resultaron beneficiados tanto los usuarios como los entrenadores y los complejos deportivos. De esta forma se generará un ecosistema exitoso para el funcionamiento, crecimiento y posicionamiento de Sport Pal.

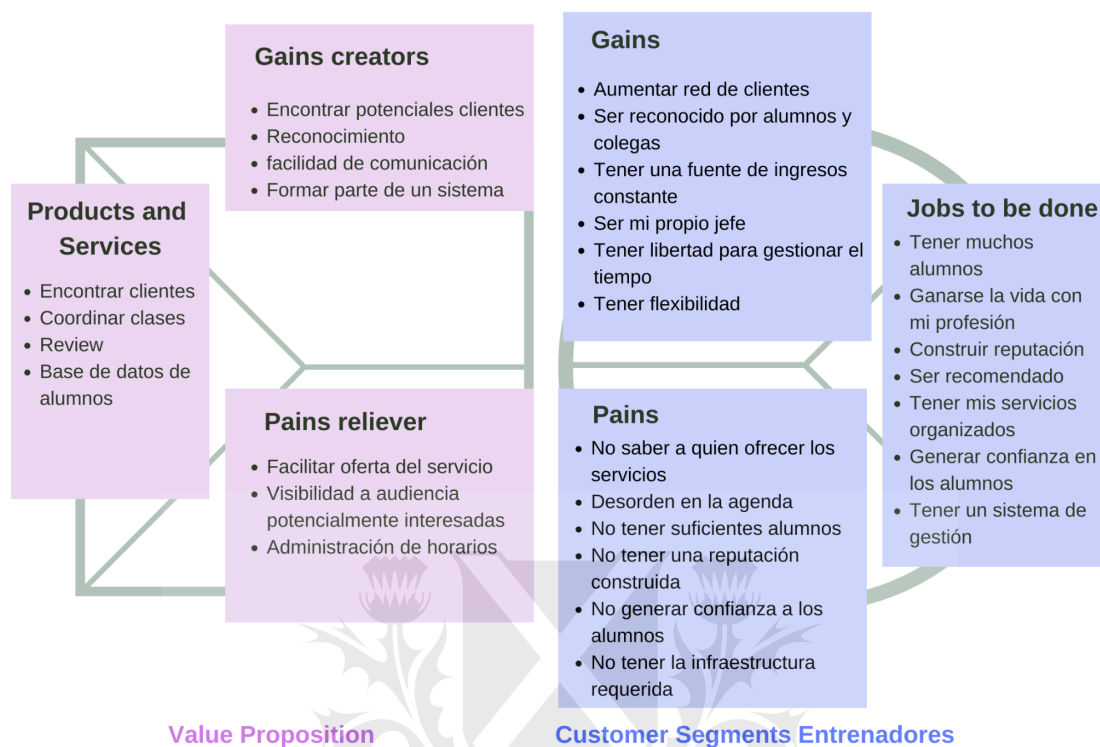
III. Product market fit

Para explicar porqué existe fit entre el producto y el mercado, se utiliza el Value Proposition Canvas. En los siguientes mapas desarrollados para cada uno de los usuarios, se observa que el value proposition (a la izquierda) responde a lo que se identificó en el customer segments profile (a la derecha).

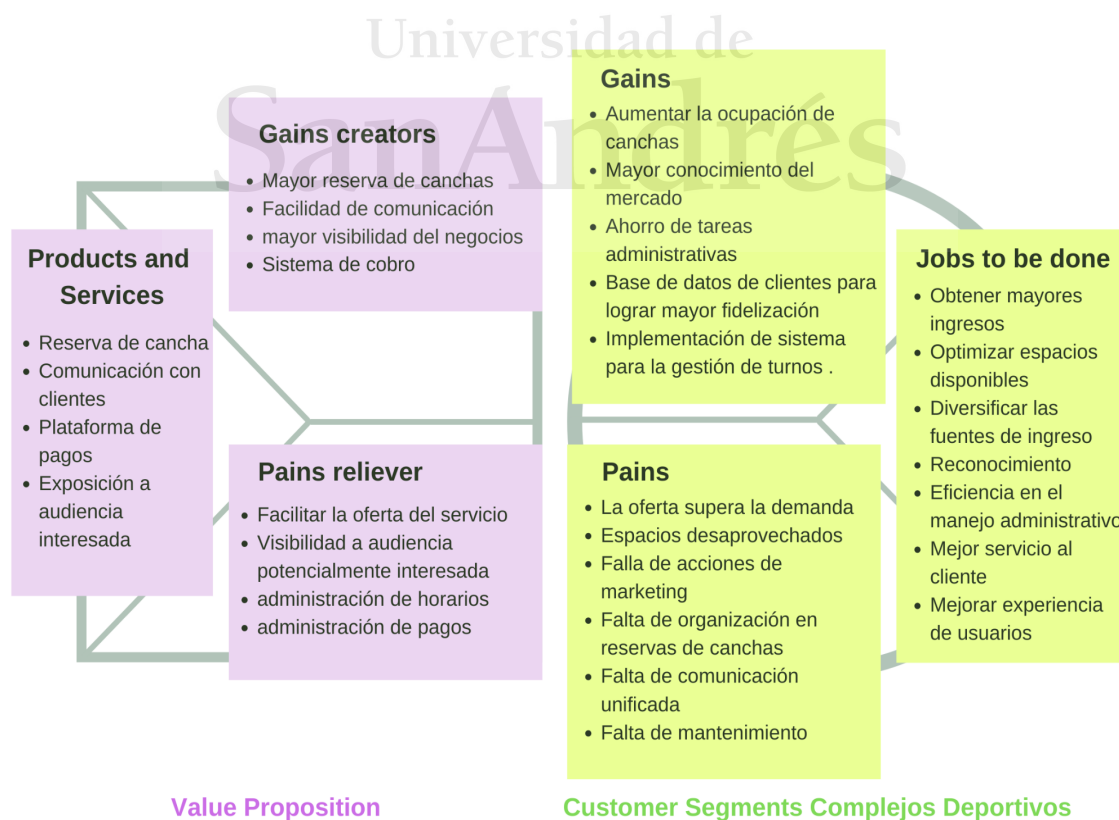
Value proposition canvas usuarios



Value proposition canvas entrenadores



Value proposition canvas complejos deportivos



Así como las personas acostumbradas a servicios como Tinder, Uber o Rappi han derrumbado de a poco el temor a intercambiar servicios o experiencias con desconocidos, es objeto de Sportpal seguir esta línea de acción para introducir sus servicios en el mercado y conseguir una posición privilegiada en base a la diferenciación y calidad.

Mínimo producto viable (MVP)

Para validar la hipótesis se realizó una producción multimedia explicativa del concepto y las funcionalidades básicas de Sport Pal. Para ello se diseñó un prototipo de la aplicación centrado en la simplicidad y facilidad de uso. El video se presentó a un grupo reducido de personas, lo que permitió obtener insights relevantes que fueron incorporados al proyecto. Seguidamente se iteró con un nuevo video y se envió por whatsapp a una red de contacto diversa de 30 personas obteniendo feedback por ese mismo medio. Del feedback recibido, el 70% usaría la app y estaría dispuesto a coordinar actividades deportivas con personas mediante la aplicación.

En el Anexo 2 se encuentran el link del video y algunas de las imágenes del mismo.

IV. El tamaño de la Oportunidad - Mercado

TAM, SAM, SOM

Para definir el TAM (total addressable market) de América latina se buscó la población total estimada a Diciembre de 2021. Luego se calculó la población estimada entre 15 y 65 años que realiza actividad física. Así se llega a 262.153.600 de personas, asumiendo una tasa de suscripción del 10% a 8 dólares por mes por 12 meses, se obtiene un Tam de América Latina de 2.516.674.560 millones de dólares.²

Sport Pal comenzará a operar en Argentina. Para definir el Tam de Argentina, se buscó en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) la población, 45.808.747 a diciembre de 2021. Luego se calculó la población entre 15 y 65 años de Statista³, que vive en zonas urbanas y que realizan alguna actividad física⁴. Así se llegó a 15.007.776 millones de personas, con una tasa de suscripción del 10% a 8 dólares por mes por 12 meses, se obtiene un TAM de 144.074.650 millones de dólares.

Luego, para calcular el Sam (serviceable available market) se tuvo en cuenta que el proyecto en su primera etapa se lanzará en Buenos Aires. Por esta razón se considera el porcentaje de habitantes del AMBA, que representa un 37% de la población de Argentina. De esta manera se calcula un 37% del TAM, dando como resultado 5.552.877 millones de personas. Luego se multiplicó por los ingresos anuales de los clientes y así se obtuvo un SAM de 53.307.620 millones de dólares.

Finalmente para calcular el SOM (serviceable obtainable market) se estima una penetración del mercado en el corto y mediano plazo de un 7% del SAM, que equivale a una 388.701 personas y una facturación anual de 3.731.533 millones de dólares. Se considera que este mercado obtenible se puede alcanzar con el crecimiento estimado para los primeros cinco años. En el largo plazo se cree que el SOM podrá expandirse.

²

<https://www.statista.com/statistics/699084/age-distribution-in-latin-america-and-caribbean/>

³ <https://www.statista.com/statistics/314707/age-structure-in-argentina/>

⁴ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-32>

V. Competencia

Análisis de Mercado

En el mercado existen algunas aplicaciones para conocer personas con gustos afines y formar parte de un grupo. Por otro lado, también existen aplicaciones para reservas de canchas y búsqueda de entrenador. Sin embargo, no se encuentran competidores en Argentina que brinden encuentros de personas para practicar deportes y que potencialmente integre todos los servicios mencionados anteriormente, en búsqueda de la creación de una comunidad digital, como lo ofrece Sport Pal.

A continuación se citan algunos ejemplos de aplicaciones que ofrecen en forma parcial los servicios propuestos por Sport Pal:

- *Meet up*: es una red social que permite conocer personas que comparten intereses a través de eventos en línea y en forma personal. Se visualizan eventos en función al día, intereses y ubicación o bien se puede unir a grupos por intereses comunes. Los eventos y grupos pueden ser de deporte, cultura, política, lectura, entre otros. Crear una cuenta es gratis y no contiene publicidad.
- *Sport partner*: es una red social donde se puede encontrar compañeros para hacer deportes. Se puede elegir los deportes de interés y luego mandar un mensaje o “*high five*” a una persona para coordinar, también permite unirse a un grupo. Está presente en varios países de Europa y registrarse es gratis.
- *Playtomic*: es una aplicación para personas que practican pádel y tenis. Se puede jugar con amigos o hacer nuevos amigos, organizar partidos, participar en torneos y ligas. El jugador completa un test de nivel, a partir de allí puede anotarse a partidos nivelados. Luego de cada partido, los jugadores añaden el resultado y gracias a ello, su nivel subirá o bajará puntos en el ranking de la app. Además, se pueden reservar canchas.
- *Easy cancha*: permite realizar reservas de canchas y su respectivo pago. También, se pueden encontrar ofertas de canchas de tenis, fútbol, basketball, paddle, entre otras. Por otro lado, ofrece un software de

gestión de canchas que ayuda a los clubes deportivos a administrar sus horarios y aumentar su productividad, brindándoles información relevante para generar insights.

- *Quiero jugar:* es una solución que permite encontrar canchas, reservar y señalar directo desde la app. Además ofrece a los complejos deportivos un software completo de gestión. También consta con una opción denominada quiero jugar que permite encontrar gimnasios, crossfit, clubes sociales, personal trainers y profesores de clases deportivas.
- *Alquila tu cancha:* es un sistema que permite reservar canchas. A través del buscador se puede encontrar los distintos clubes con canchas libres en el horario de preferencia. Permite comparar precios, servicios y leer las opiniones de otros usuarios. La reserva es con tarjeta de crédito como garantía y se paga en el establecimiento. Además ofrece un software de gestión de canchas para los complejos deportivos.

Luego de realizar el análisis de mercado, se identificó cuáles son los precios más competitivos, las debilidades y fortalezas de aplicaciones similares para así desarrollar mejores estrategias y entregar un valor diferencial al cliente. Este análisis se encuentra en el Anexo 3.

VI. Contexto

El siguiente Context Map describe los aspectos del contexto a considerar.

Demographics trends	Rules-Regulations	Economy Environment	Competition
<p>A nivel global, 1 de cada 3 mujeres y 1 de cada 4 hombres no realizan suficiente actividad física para conservar la salud, lo que representa una cuarta parte de la población mundial. ⁵</p> <p>“Las barreras para realizar actividad física, entre aquellos que presentaron bajo nivel de actividad física, se destacó como principal razón la falta de tiempo (40,3%), seguido de razones de salud (24,4%) y falta de voluntad (14,5%). Solo el 6,4% respondió que no realiza más actividad física porque ya realiza la cantidad que necesita. “⁶</p>	<p>Creciente regulación internacional para la protección de los datos de los usuarios</p> <p>En Argentina existe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de seguridad jurídica. - Es posible la creación de nuevos impuestos para las industrias - Falta de legislación a nivel nacional en cuanto al ejercicio de la profesión de entrenador 	<p>Crecimiento del PBI 4% en 2022</p> <p>Inflación proyectada anual 2022 76%</p> <p>Tasa de desempleo proyectada para el cuarto trimestre del 2022, 7,4%</p> <p>Tipo de cambio variable, se estima cotización \$159,59 a diciembre 2022</p>	<p>Facilidad para crear nuevas plataformas digitales</p> <p>Fuerte demanda de profesionales de it, que podría generar demoras o complicaciones en el desarrollo de la plataforma.</p>
Technology trends	Customer needs	Uncertainties	
<p>Redes sociales para conocer personas</p> <p>Clases grupales al aire libre concertadas por redes sociales</p> <p>Apps de salud, rendimiento físico y rutinas de entrenamiento</p> <p>Apps de los clubes y canchas</p> <p>Clases en zoom</p> <p>Smartwatches para medir actividad física</p>	<p>Conocer personas con los mismos intereses y nivel de actividad física</p> <p>Flexibilidad de lugares y horarios para entrenar</p> <p>Variedad de precios y personalización de paquetes</p> <p>Necesidad de socializar.</p> <p>Tener salud física y mental</p> <p>Aumentar red de clientes</p> <p>Aumentar número de reservas</p> <p>Fidelización clientes</p>	<p>Deseo de las personas de hacer actividad física con desconocidos</p> <p>Voluntad de pagar por servicio premium</p> <p>Voluntad de los clubes de actualizarse y ofrecer sus espacios/servicios en una plataforma externa</p> <p>Voluntad de ofrecer servicios a través de una aplicación</p>	

⁵ <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

⁶ https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/enfr_2018_resultados_definitivos.pdf

El contexto actual presenta como amenaza futura la facilidad para crear nuevas plataformas digitales, debido a la interconectividad del mundo es posible acceder a una gran variedad de recursos especializados distribuidos por el mundo para desarrollar la plataforma.

Si bien no hay competidores directos en Argentina que ofrezcan la interacción de personas con el fin de realizar deportes, hay otros competidores que ofrecen reservas de canchas y que potencialmente podrían ofrecer este servicio.

También los cambios constantes en las regulaciones por parte del estado Argentino genera inestabilidad en la políticas de la empresa y en su estimación de la rentabilidad.

En cuanto a las oportunidades futuras hay una mayor adopción a la tecnología, con una mayor aceleración provocado por la pandemia, lo que permitirá obtener mayores usuarios y por la tanto lograr mayores ingresos.

Se observa una constante preocupación y ocupación por parte de la sociedad en realizar actividad física y estar más saludable.

Además las nuevas generaciones están más acostumbradas a contratar servicios en línea desde el celular como ser aplicaciones de delivery como Rappi y Pedidos ya, contratar servicios de traslado como uber y cabify entre otros.

VII. Industria

Industria de aplicaciones de fitness en el mundo

En un mundo globalizado donde la digitalización ha cobrado un importante papel ha provocado que distintas industrias necesiten adaptarse a este contexto donde las soluciones digitales representan una herramienta necesaria para continuar con las actividades cotidianas. El mercado fitness, no fue la excepción debido a que los gimnasios tienen la necesidad de contar con nuevas alternativas para la práctica deportiva en este nuevo contexto. A modo de ejemplo, durante 2020 este segmento se valoró en US\$13.780 millones.⁷

Las aplicaciones fitness tienen como objetivo mantener la motivación del usuario durante su práctica deportiva que puede incluir desde una actividad individual como puede ser el footing o andar en bicicleta hasta prácticas de equipo donde se pueden registrar datos que permitan llevar mediante estadísticas el progreso alcanzado. Estas aplicaciones también cuentan con otras funciones como contar las calorías de la práctica realizada e incluso mediante el uso de otros dispositivos además del smartphone, medir la frecuencia cardíaca o el oxígeno en sangre. También incluyen aplicaciones fitness que permiten conectar al usuario con un entrenador personal.

En cuanto al mercado de aplicaciones fitness, Norteamérica y la región Asia pacífico dominan el mercado de las aplicaciones fitness al registrar los mayores ingresos.

⁷ <https://www.alliedmarketresearch.com/fitness-app-market-A07465>

Industria fitness en México, Brasil y Argentina

Según el Digital Market Outlook de Statista, se registran cifras de consideración en países de la región donde el ingreso por el uso de aplicaciones relacionadas al fitness alcanzan altos valores. Por ejemplo durante el 2020 Brasil registró ingresos por 45,10 millones de dólares mientras México alcanzó 27,20 millones y en el caso de Argentina esa cifra trepó a los 11,70 millones. Vale aclarar que estas cifras están relacionadas directamente con la cantidad de habitantes que tiene cada país, por ello la variación que existe en la comparación presentada.⁸

Tendencia de la industria

Según un estudio realizado por Allied Market Research (AMR), se estima que para 2030 el mercado mundial de aplicaciones fitness alcanzará un total de \$120.370 millones de dólares. Lo que significa un crecimiento compuesto anual del 24,3% entre 2021 y 2030. “El estudio considera la gran demanda y adopción de dispositivos inteligentes como una de las razones que impulsa el crecimiento del mercado. Además de la creciente necesidad por parte del usuario de mantener un estilo de vida saludable.”⁹

“En 2021, AdColony realizó una Encuesta sobre actividad física y dispositivos móviles. El 42% de los encuestados mencionó que utiliza una aplicación de actividad física o de salud al menos una vez al día, y el 57% dijo que los teléfonos inteligentes son importantes durante el ejercicio.”¹⁰

Lo que provocó el Covid

En 2020 el aislamiento provocado por la pandemia del COVID-19 fue determinante para las aplicaciones relacionadas al fitness que tuvieron su boom debido al distanciamiento social ocasionado, entonces los usuarios se volcaron a estas para continuar con sus prácticas deportivas. Por otro lado la industria se vio obligada a ofrecer nuevos planes y funciones que se adapten al contexto de entonces.

⁸ <https://es.statista.com/grafico/23058/ingresos-por-compra-de-wearables-y-descargas-de-apps-de-fitness/>

⁹ <https://mercadofitness.com/ar/en-2030-el-mercado-de-aplicaciones-fitness-alcanzaria-120-370-millones-de-dolares/>

¹⁰ <https://www.alliedmarketresearch.com/fitness-app-market-A07465>

“A lo largo de la pandemia de Covid-19, aproximadamente la mitad de los gimnasios y un tercio de los entrenadores personales utilizaron tecnología para proporcionar contenido de entrenamiento a sus clientes mientras estaban confinados en sus casas, y la mitad de los estudios de fitness utilizó aplicaciones digitales.”¹¹

Importancia de la salud

Según la Organización Mundial de la Salud, la actividad física tiene importantes beneficios para la salud del corazón, el cuerpo y la mente. Contribuye a la prevención y gestión de enfermedades. Además reduce los síntomas de depresión y ansiedad. Realizar deportes con otras personas ayuda a socializar y a mantenerse motivados, es decir, a mejorar el bienestar general.

Los niveles recomendados por la OMS de actividad física a la semana son, al menos, 150 minutos en grado moderado a intenso o 65 minutos de esfuerzo físico.¹²

Es importante que los gobiernos y autoridades competentes realicen planes de fomento para la práctica de actividad física por los beneficios mencionados anteriormente.

Universidad de
SanAndrés

¹¹ <https://mercadofitness.com/ar/la-tecnologia-fue-crucial-para-el-sector-del-fitness-durante-la-pandemia>

¹² <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

VIII. El modelo de negocio

Canvas business model

El Canvas business model es una herramienta que permite describir el modelo de negocio. A continuación se presenta el diseño propuesto:

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
<p>Entrenadores buscando alumnos.</p> <p>Locales dispuestos a ofrecer sus espacios para alguna actividad deportiva.</p> <p>Alianzas estratégicas con otras marcas</p>	<p>Desarrollo de una solución que permite encontrar usuarios, entrenadores y complejos deportivos</p> <p>Desarrollo de un plan de difusión del servicio para reclutar usuarios, profesores y complejos deportivos</p> <p>Testing de productos</p> <p>Servicio al cliente</p>	<p>Una plataforma donde personas interesadas en hacer actividades deportivas se encuentran y planifican sesiones de entrenamiento de manera independiente.</p> <p>Un espacio donde entrenadores deportivos pueden alcanzar a potenciales alumnos dispuestos a contratar sus servicios.</p> <p>Una plataforma donde complejos deportivos puedan ofrecer sus servicios, logrando mayor visibilidad y ganancias</p>	<p>Creación de una comunidad de usuarios que puedan interactuar directamente</p> <p>Crear un canal para que entrenadores puedan ofrecer servicios a usuarios interesados</p> <p>Obtención de feedback de usuarios para calcular el Nps</p>	<p>Mayores de 18 años</p> <p>Interesados en realizar actividades deportivas</p> <p>Entrenadores deportivos certificados por el ente correspondiente ofreciendo servicios independientes</p> <p>Complejos deportivos dispuesta a ofrecer sus servicios en la app</p> <p>Complejos y marcas deportivas dispuestas a hacer pauta publicitaria y promover eventos en la app</p>
	Key Resources		Channels	
	<p>Recursos: humanos Físicos Tecnológicos Financieros</p>		<p>Sitio web App Redes sociales Google ads</p>	
Cost Structure			Revenue Streams	
<p>Desarrollo y mantenimiento de la solución</p> <p>Sueldos del equipo</p> <p>Marketing y publicidad</p>			<p>Freemium usuarios</p> <p>Freemium entrenadores</p> <p>Cobro de comisión a las canchas</p> <p>Publicidad dentro de la aplicación</p>	

El segmento de clientes y la propuesta de valor fueron descritos en las secciones I y II respectivamente. Por otro lado los recursos claves y las actividades clave del proyecto, se describieron en la sección X y la estructura de costos se detalla en la sección XIV. Los restantes cuatro bloques del modelo Canvas se explican a continuación.

Relación con el cliente: Sport Pal busca generar una comunidad, es por ello que la relación con sus clientes es clave, esto incluye a los usuarios, entrenadores y complejos deportivos. Para ello se buscará mantener una comunicación fluida y permanente que permita obtener retroalimentación oportuna para la toma de decisiones y la corrección de cursos de acción que no se adapten a la necesidad de los usuarios. Se obtendrá feedback a partir de encuestas de NPS, reviews y centro de atención al cliente. Del feedback obtenido se analizará los principales KPI como ser tasa de churn, Nps y niveles de satisfacción.

La captación de clientes se realizará con campañas de marketing, ofertas y por "worth of mouth". En cuanto a la fidelización se hará con programas de referidos, descuentos exclusivos, realización de eventos, entre otros.

Canales: son los medios por el cual se comunica y se llega al cliente. La comunicación se hará por redes sociales, blogs y pautas en Google. Además se utilizará e-mail marketing en gran parte de las etapas del funnel. La aplicación estará disponible para descarga en el App store, Google Play y también se podrá acceder a una página web. El canal de llegada fundamental será el worth of mouth de los usuarios.

Socios claves: los complejos deportivos representan un socio clave ya que la reserva dentro de la aplicación es una de las propuestas de valor para el usuario. También lo son los entrenadores que ofrecen sus servicios dentro de la aplicación porque contribuyen a la propuesta de valor al usuario. Por otro lado, las alianzas estratégicas con marcas permitirá lograr una mayor visibilidad de la plataforma y brindar servicios incrementados al cliente.

Monetización: para los usuarios consiste en un esquema freemium, es decir, la versión básica es gratuita para descarga y uso, y se cobra una suscripción por el servicio premium. El usuario podrá crear un perfil, sincronizar sus contactos

de la agenda telefónica y/o redes sociales, realizar búsqueda de usuarios por geolocalización, comunicarse entre usuarios y unirse a partidos. Mientras que la versión premium consiste en brindarle al usuario funcionalidades extras como ser verificación de la identidad, ver usuarios nuevos, ver usuarios que se interesaron en el perfil, sincronización de eventos con el calendario y aplicar filtros por interés: estado civil, género, membresía de club, estudiantes, profesionales, etc. El costo de la suscripción es de 8 dólares mensuales. En el Anexo 4 se detallan las beneficios free y freemium.

Para los entrenadores consiste en un esquema Freemium, en la versión gratis el usuario podrá crear su perfil, publicar sus clases y comunicarse con usuarios de forma limitada. La versión premium permite destacar sus servicios en hora pico, verificación de identidad, comunicación ilimitada con potenciales clientes, sincronización de calendario, entre otros. El costo de la suscripción es de 10 dólares mensuales.

En cuanto a los complejos deportivos, se cobrará una comisión del 10% por la reserva de canchas. El complejo podrá crear un perfil, detallar todas los servicios que ofrece, horarios y ubicación. El cobro se efectuará en la misma aplicación.

Finalmente la versión gratuita de usuarios de la aplicación monetiza a través de espacios de advertising, con publicidad que resulte relevantes para el target.

Pricing propuesto

Al momento de determinar el precio de Sport Pal para usuarios se tuvo como referencia los valores de mercado de las aplicaciones de citas, si bien no es la misma industria pero tiene por objetivo buscar personas y lograr un match. Los valores rondan entre los USD 5,99 a USD 14,99 dólares por mes. También se contemplaron los valores de Spotify, Netflix y Amazon Prime Video, entre otros. De la comparación se concluye que el precio de la suscripción de Sportpal a USD 8 es razonable.

En cuanto a los entrenadores se tuvieron en cuenta los valores de Superprof, el cual el servicio premium que permite promocionar y mejorar la visibilidad de las clases tiene un valor de 19 euros al mes, aproximadamente 20 dólares.

Además se tuvo en cuenta CLASSGAP que cuya comisión es del 10% del valor de la clase, dicho porcentaje es variable en función del número de horas de clase realizadas entre el profesor y el alumno, y el número de horas totales realizadas por el profesor en CLASSGAP (primeras 50 horas 20% de comisión, más de 50 horas 13% y más de 250 horas 10% de comisión). Según los datos presentados anteriormente se puede apreciar la suscripción de Sportpal a USD 10 mensuales es un valor atractivo de lanzamiento.

Finalmente para determinar el precio de los complejos deportivos, se analizó la competencia. Playtomic cobra al centro deportivo una comisión variable por cada reserva. El 10% por aquellas reservas realizadas con más de 24 horas, 15% para las de menos de 24 horas y de un 20% para aquellas realizadas antes de las dos horas del turno. De la comparación se determinó un 10% de comisión por reserva a complejos deportivos sin considerar el momento en que fue efectuada.

CAC Y LTV

Para calcular el CAC y LTV es necesario hacer una proyección de los clientes. Se proyecta un crecimiento gradual pero sostenible en el tiempo, dicha información se encuentra detallada en el punto XIV.

Como primera medida se realizarán campañas de marketing para atraer clientes, la estimación de la campaña se encuentra en el Anexo 5.

Para calcular el costo de adquisición de clientes (CAC) se toman en cuenta todos los gastos vinculados a marketing, incluyendo los gastos del personal, publicidad digital y en vía pública. Cabe destacar que el CAC para clientes free y suscriptores pagos es el mismo.

- *CAC usuarios \$ 11,04*
- *CAC entrenadores \$ 61,79*

La inversión en adquisición de clientes será la misma en los primeros años pero gracias a la optimización de las campañas y el *worth of mouth* el número de clientes adquiridos será mayor. Es decir, se estima que el CAC va a disminuir en los siguientes años. Ver proyección de CAC en Anexo 6.

Por otro lado, el life time value (LTV) es el valor de los ingresos que se espera obtener del cliente durante el ciclo de vida del mismo.

- *LTV usuarios:* en el caso de clientes premium, el ingreso es de 8 dólares mensuales y se prevé una renovación de la suscripción por 3 meses, por lo tanto el LTV es de \$24 dólares. Mientras que los clientes free serán monetizados a través de publicidad en la aplicación que comenzará a partir del tercer año. Para calcular la monetización de los usuarios Free, se considera que cada usuario activo realizará un promedio de 12 visitas al mes y en cada visita se mostrará una sola publicidad. Así proyectamos 12 impresiones promedio mensuales por usuario Free activo. Considerando los ingresos de intersticiales de Android de Admob de aproximadamente \$6,52 por 1000 impresiones de anuncios, se obtiene un revenue para usuarios Free de \$0,08 dólares por mes. Por lo tanto, se concluye que el negocio de advertising es un modelo de volumen que solo resulta rentable cuando la cantidad de impresiones alcanza niveles considerables.
- *LTV entrenadores:* respecto a los clientes premium, el ingreso es de 10 dólares mensuales y se prevé una renovación de la suscripción por 6 meses, por lo tanto el LTV es de \$60 dólares. Mientras que los clientes free serán monetizados a través de publicidad en la aplicación. Para calcular la monetización de los usuarios Free, se considera el mismo valor calculado para usuarios, es decir \$0,08 dólares por mes.

Después de calcular el LTV y el CAC se observa que la relación es de 2,17 para usuarios premium. En tanto que la relación es de 0,97 para entrenadores premium. Para entrenadores y usuarios free es insignificante. Tras calcular estos valores se confirma que el ingreso proviene de los clientes pagos. Sin embargo, es importante cultivar una masa de clientes free para incrementar la base de datos, aumentar el valor de marca y participación del mercado.

IX. Go to Market Plan

Funnel de marketing

Una vez definido los arquetipos de persona en la sección I, se desarrolla a continuación las estrategias de gestión del funnel de marketing para cada una de sus etapas.

Get: esta etapa consiste en adquirir y activar clientes. El primer paso es lograr que los clientes tomen conocimiento y se informen del servicio. Para eso se realizarán diferentes actividades dependiendo del tipo de cliente: usuarios, entrenadores o complejos deportivos, el customer journey se encuentra en la página 13, 14 y 15 respectivamente.

- Usuarios: se realizará campañas de publicidad en google, publicidad en redes sociales y activación con influencers, página web donde se pueda conocer todos los beneficios de la solución, optimización del seo, referencias en blogs vinculados a la actividad física y el fitness, campañas de email marketing, entre otras.
- Entrenadores: se realizara campañas de publicidad en google, publicidad en redes sociales, página web donde se pueda conocer todos los beneficios de la solución, demo, optimización del seo, referencias en blogs vinculados a la actividad física y el fitness, campañas de email marketing, soporte por parte de la fuerza de ventas, entre otras.
- Complejos deportivos: además de las mencionadas en el punto anterior, se agrega la fuerza de ventas.

El siguiente paso es activar el cliente, esto consiste en el caso del usuario y entrenadores de la descarga de la aplicación, creación de un perfil y/o suscripción al servicio premium. Mientras que los complejos deportivos, también comienzan con la descarga y luego siguen solo con la creación de un perfil y publicación de sus servicios.

Lo que se busca luego de esta etapa es generar un “efecto viral”, es decir, cuando un cliente utiliza la aplicación lo recomiende a sus amigos y conocidos, de esta manera se atraen posibles clientes lo que permitirá aumentar la base

de usuarios. Para fomentar este efecto se realizará un programa de recomendación tanto para usuarios y entrenadores, es decir, una persona puede recomendar a 3 personas, y si estas descargan sportpal, la persona que recomiende accede al beneficio de 1 mes sin costo del servicio premium.

Keep: esta etapa tiene como objetivo conservar a los clientes y mantener una tasa de churn lo más baja posible.

- Usuarios: se realizará un programa de recomendación, si bien es posible que muchos clientes conozcan Sport Pal por medio de blogs, publicidad y redes sociales, muchos otros provienen de la recomendación de un amigo o conocido, esto genera más confianza y adoptabilidad. También para mantener a los usuarios en la aplicación el mayor tiempo posible se crearán torneos donde participe, sume puntos y pueda ganar medallas virtuales. Además se ofrecerá al usuario en forma esporádica distintos incentivos que le resulten atractivos para permanecer en la plataforma como por ejemplo, desbloqueo sin costo de algún filtro de búsqueda de la versión premium por 24 horas, cupón de descuento en una tienda con la cual Sport Pal tenga convenios.
- Entrenadores gozarán de beneficios por suscripción a largo plazo y rewards. También al igual que el usuario, tendrá un programa de recomendación, beneficios dentro de la app y descuentos en locales con alianzas estratégicas.
- Complejos deportivos: se realizarán eventos que ayudarán a aumentar los ingresos. Según mayores sean las reservas a través de Sport Pal, se beneficiarán de descuentos adicionales en cuanto a las comisiones de uso. Además contarán con soporte técnico por cualquier eventualidad.

A nivel general para todos los clientes se harán updates de productos y beneficios durante campañas como Hotsale, Cybermonday y Blackfriday. El cliente podrá informarse de las últimas novedades del servicio a través de mails y redes sociales. Además se harán encuestas para obtener feedback del cliente y realizar mejoras.

Se realizarán acciones de marketing continuas tanto en canales digitales como tradicionales con el fin de maximizar el tiempo de permanencia del usuario en

la plataforma. También se realizará campañas de retargeting para impactar a aquellos usuarios que interactuaron con la plataforma pero la abandonaron.

Grow: para aumentar los clientes de usuarios y entrenadores se utilizara la técnica de referral, es decir el servicio de recomendación, tanto para usuarios como entrenadores.

Se hará foco en mantener una alta calidad de servicio para que aquellos usuarios de la categoría premium no solo abonen su membresía sino también contraten servicios a través de Sport Pal como puede ser desde el momento de su lanzamiento realizar reservas en los complejos deportivos.

En cuanto al upselling en un futuro se prevé distintas opciones del servicio premium tanto para usuarios y entrenadores. El cliente optará la que resulte más conveniente en función de sus necesidades y capacidad de compra.

Para complejos deportivos se prevé realizar acciones que van desde merchandising hasta ploteo de canchas y premios que se pueden entregar en los torneos mencionados anteriormente.

En cuanto a los canales por el cual se hará llegar el producto, estos fueron detallados en el Business Canvas Model.

Escalabilidad

En una primera etapa tal como se describió en la sección I, se prevé su lanzamiento dentro de los límites de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para posteriormente en una eventual expansión cubrir otras áreas geográficas como pueden ser las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fé. También en el futuro se estima realizar una cobertura integral a nivel país para luego comenzar a operar a nivel latinoamericano.

El nivel de actividad física según la OMS es bastante similar en la mayoría de los países de América Latina, es por ello que se estima que Sport Pal será fácilmente escalable a otros países.

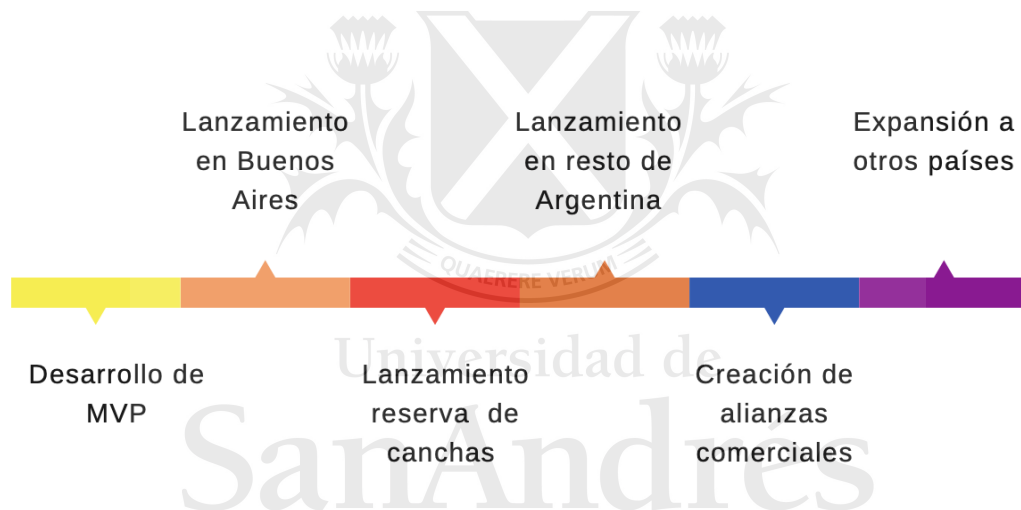
Al ser un producto digital, se prevé que los costos de implementación en otros países será bajo, su mayor incidencia se verá reflejado en las campañas de difusión y en cierta medida en el equipo comercial. Al contar con el Know How

de la experiencia de la aplicación de Sport Pal en Argentina, se podrá tomar el modelo de negocios y adaptarlo a diferentes regiones en base a las necesidades que cada una presente..

Se buscará primero operar en México debido a la importancia del mercado, el 39,6% de la población realiza algún tipo de actividad física y no hay competencia que sea representativa. Luego se prevé el lanzamiento en Chile, Colombia y finalmente en Brasil. Debido a lo atractivo que resultan estos mercados.¹³

Por último Sport Pal tiene oportunidades de escalabilidad debido a la tendencia del crecimiento de la industria del fitness, mencionadas en la sección VII.

El siguiente gráfico ilustra los próximos pasos.



¹³ <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/moprade/moprade2021.pdf>

X. Recursos, actividades y procesos claves

Recursos claves

El principal recurso para desarrollar Sport Pal es la tecnología. Para ello será necesario crear una plataforma robusta y en constante iteración. Para lograr la mayor adopción de usuarios es necesario el buen funcionamiento del algoritmo que recomiende potenciales match, dicho algoritmo estará en constante revisión. Además el diseño ux de la aplicación es clave para brindar una buena experiencia del usuario y lograr una mayor usabilidad.

El segundo recurso clave es el talento humano. El equipo estará formado in house aunque algunos servicios se tercerizan. Todas las áreas son claves para la implantación y deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos.

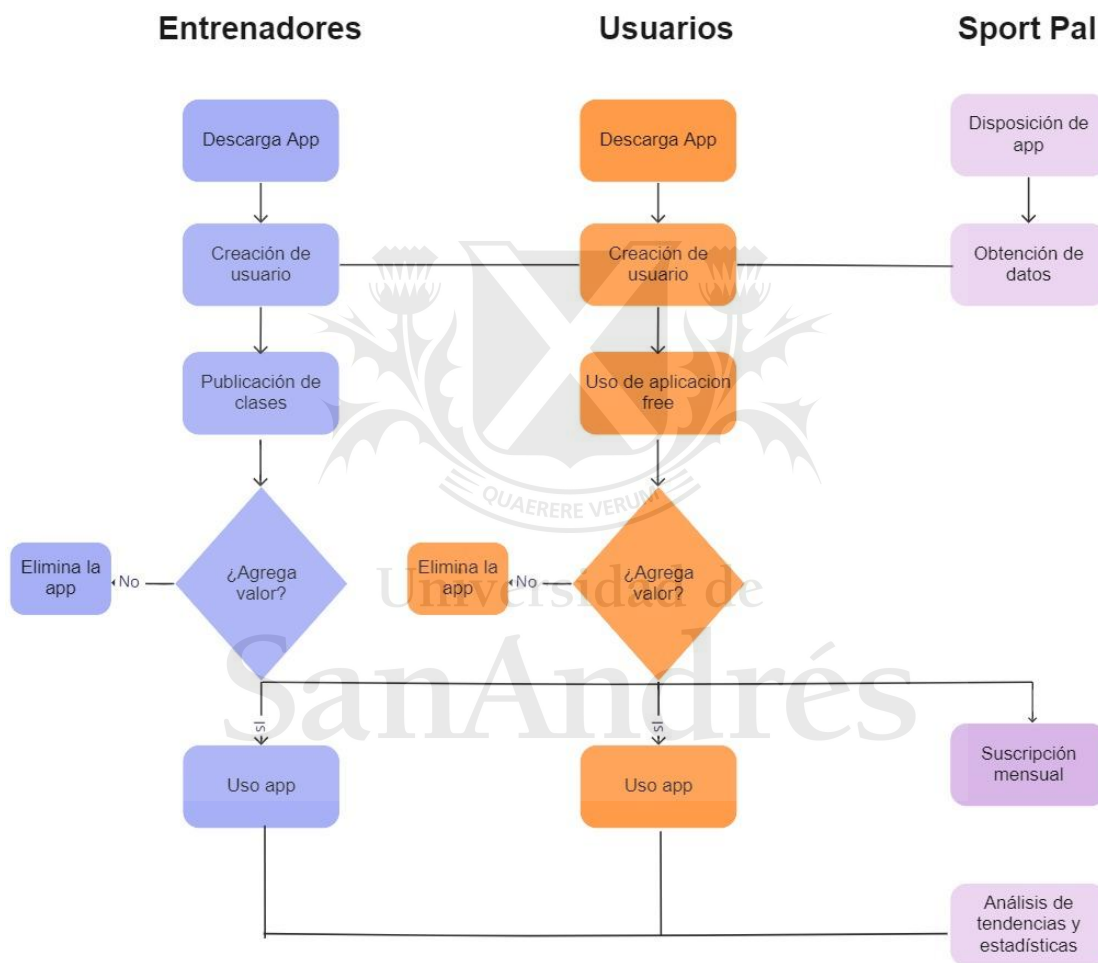
El tercer recurso es el financiero porque se convierte en necesario, indispensable y fundamental para llevar adelante el proyecto tanto en la etapa inicial de desarrollo como la implementación y funcionamiento del negocio. A posterior es relevante realizar inversiones que permitan la expansión y crecimiento de Sport Pal.

Actividades claves

- La principal actividad es el desarrollo de una solución que permite el encuentro entre usuarios, entrenadores y complejos deportivos.
- Es necesario también el desarrollo de un plan de difusión de Sport Pal para reclutar usuarios, profesores y complejos deportivos.
- Testing del servicio para verificar y validar el correcto funcionamiento de la plataforma y evitar la aparición de futuros errores que puedan afectar. Se realizará testing a medida que se construye la solución y se mantendrá en las siguientes etapas.
- Servicio de atención al cliente. Se buscará responder inquietudes de forma rápida y efectiva, resolver los problemas con eficiencia y documentar los pains points de los clientes a fin de tomar medidas correctivas para mejorar la prestación del servicios

Procesos claves

El proceso de adquisición de usuarios comienza con la descarga de la aplicación de cada uno de los usuarios de la plataforma lo cual generará que Sport Pal realice distintas acciones para mantener a los usuarios, además de captar otros nuevos, mientras realizan consumos dentro de la aplicación.



XI. Implementación del negocio

Plan de implementación

En el diagrama de Gantt incluido en el Anexo 7 se detallan las tareas de implementación del proyecto. Esta será en fases mediante un plan que abarca un periodo de 12 meses y se divide en las siguientes tareas: gestión administrativa, marketing, desarrollo de plataforma y puesta en funcionamiento. El plan detallado es una guía flexible ya que se prevé realizar iteraciones constantes según las necesidades que se vayan presentando.

La gestión administrativa abarca la creación de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en la República Argentina y la inscripción en la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP). En esta etapa también se procederá a registrar la marca ante el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI).

Además se contratará un proveedor que será el más importante del proyecto porque desarrollará la plataforma. Se procederá a firmar un acuerdo de confidencialidad con el mismo. También se redactarán los términos y condiciones de uso de la plataforma con asistencia de asesores legales. Por último comenzará el proceso de reclutamiento del personal en forma escalonada en función de las necesidades.

En la etapa de marketing como primera tarea se diseñará la imagen de marca de la empresa, se armará una planificación de las campañas a realizar y el contenido de las mismas. Luego se concretarán estas campañas para dar a conocer Sportpal a través de los canales mencionados anteriormente. Dichas campañas se realizaron con anterioridad al lanzamiento y se mantendrán de forma constante en el tiempo. Se iniciará mediante campañas digitales y con posterioridad se incorporará publicidad en espacios deportivos y vía pública. Finalmente cuando se logre una cantidad óptima de usuarios en una zona se realizarán eventos.

Por otro lado, en la etapa de desarrollo del servicio al estar tercerizado se hará un seguimiento con el fin de analizar los avances y el correcto funcionamiento. Se estima que el proceso de desarrollo será de 9 meses incluidas las etapas de

relevamiento y testing de la app con usuarios reales para evaluar el funcionamiento y realizar mejoras y adecuaciones en caso de ser necesario.

Finalmente se efectuará la puesta en marcha que se prevé en el mes 10 de implementación, que es cuando Sport Pal estará disponible para descarga en Google Play y Apps store de Argentina. De forma constante se realizarán controles de calidad, acciones preventivas para evitar errores futuros y se aplicarán mejoras continuas.

Estructura operativa

La estructura organizacional tendrá las siguientes características:

Locación: estará basada en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) en la República Argentina. En la primera etapa se prevé su lanzamiento dentro de los límites de esta ciudad, ya que es la ciudad más densamente poblada del país. Posteriormente se prevé cubrir otras áreas que darán paso a la operatoria a nivel latinoamericano. Vale destacar que Argentina cuenta con ventajas operativas como ser: recurso humano y profesionales de it calificados, experiencia regional (varias empresas tienen su centro operativo en el país). Además existe una cultura de emprendimiento que se refleja en varios unicornios reconocidos a nivel mundial y también por la alta penetración de internet y el uso de redes sociales, entre otros.

Estructura de recursos humanos: En la primera fase del emprendimiento el staff estará conformado por la mínima cantidad de personas posible junto con los socios fundadores. Luego del lanzamiento se sumarán personal para cubrir áreas de it, marketing y ventas. En el segundo año se prevé sumar complejos deportivos y para ello será necesario captar clientes al menos con 4 meses de anticipación por parte de vendedores que serán contratados por tal fin.

Posteriormente ingresará personal especializado en áreas claves como ser tecnología, diseño ux, marketing y administración y finanzas. El organigrama se encuentra en la sección XII.

Plan de crecimiento

En la primera etapa se prevé el lanzamiento de Sportpal dentro de los límites de la CABA para posteriormente cubrir otras áreas geográficas como ser la provincia de Buenos Aires como así también Córdoba y Santa Fé. También en el futuro se estima realizar una cobertura integral a nivel país para luego comenzar a operar a nivel latinoamericano.

En cuanto a la expansión internacional se comenzará a operar en México debido a la importancia del mercado, el 39,6% de la población realiza algún tipo de actividad física y no hay competencia que sea representativa. Luego se lanzará en Chile y Colombia y finalmente en Brasil.

Objetivos

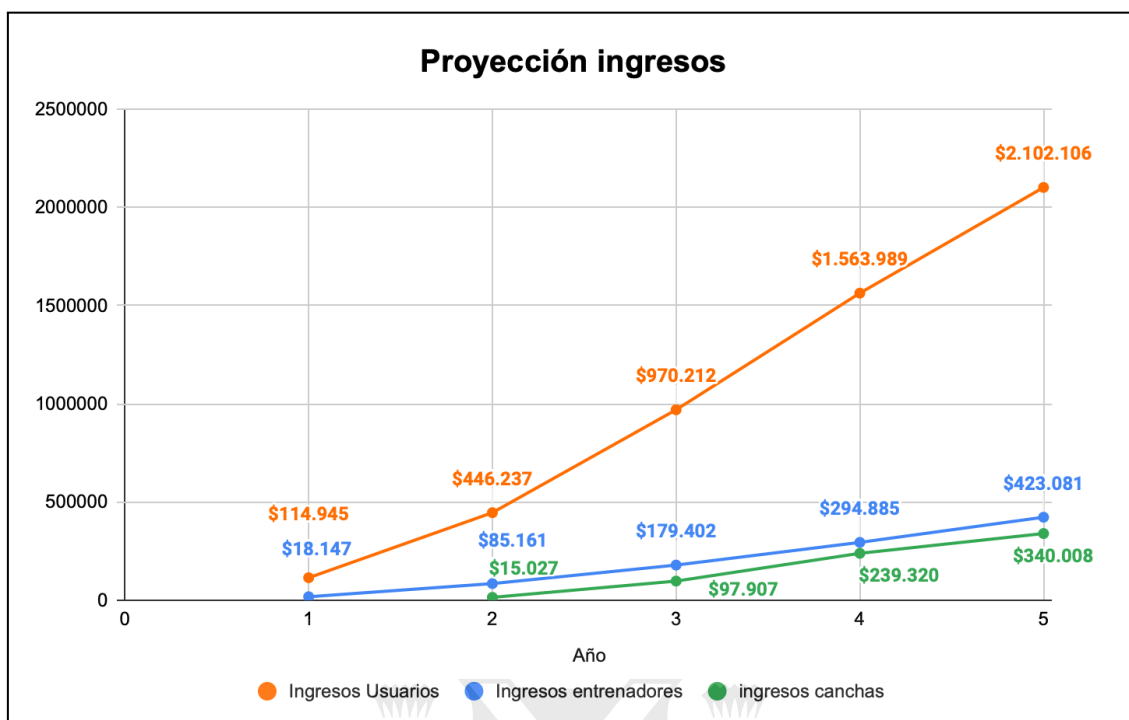
Se analizará el funcionamiento del negocio teniendo en cuenta sus KPI principales y se aplicarán medidas correctivas en caso de ser necesario con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Se prevé alcanzar en el segundo año:

	Cantidad de Clientes	% de Suscripción	Tasa de churn	Ingresos
Usuarios	74.438	8,00%	20%	446.237
Entrenadores	4.959	20,00%	7%	85.161
Complejos deportivos	46	-	5%	15.027

Para el quinto año se estima alcanzar los siguientes objetivos:

	Cantidad de Clientes	% de Suscripción	Tasa de churn	Ingresos
Usuarios	212.464	10,00%	20%	2.102.106
Entrenadores	19.043	20,00%	7%	423.081
Complejos deportivos	231	-	5%	340.008



En el gráfico de proyección de ingresos se puede observar que los mayores ingresos provienen de los usuarios. El crecimiento de los usuarios en los primeros años se debe en parte a las acciones de marketing y a la adopción vertiginosa de inicio de Sport Pal. Luego el crecimiento es mas sostenido hasta que encuentra el estado de equilibrio.

El análisis vertical de ventas efectuado al quinto año arroja la siguiente proporción: el 73,37% de los ingresos provienen de los usuarios, el 14,77% de los entrenadores y el 11,87% de los complejos deportivos. Dicha proporción puede variar en los próximos años.

XII Equipo emprendedor

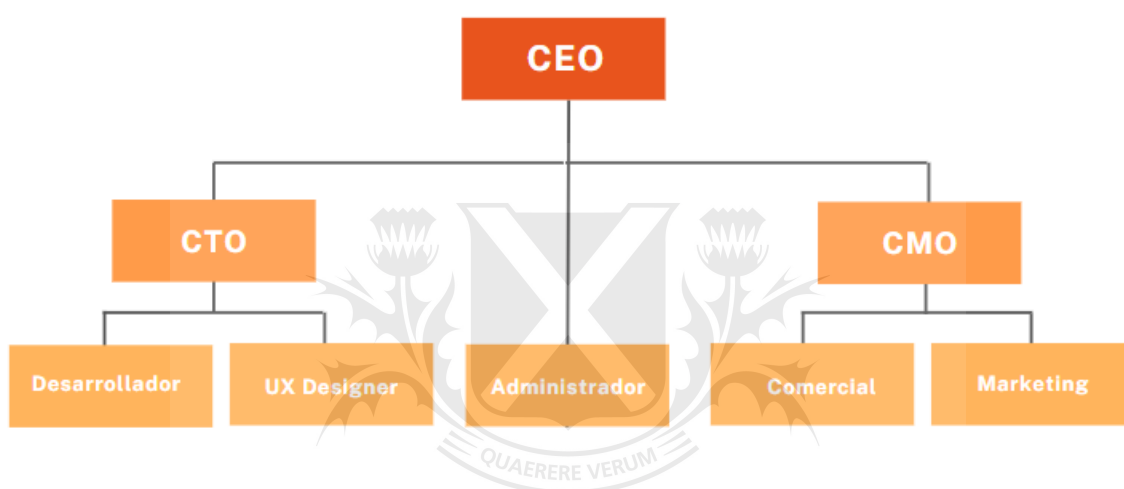
La idea nace de la experiencia personal de Gabriela y Emilia a partir de la necesidad de adaptarse a un nuevo lugar para ser parte de una comunidad. El objetivo de este proyecto es facilitar la conexión entre personas desconocidas con el deporte como interés común.

El equipo fundador está formado por:

- *Gabriela Gonzalez (CMO)*: Licenciada en Comercio Internacional y con una Maestría en Marketing. Cuenta con amplia experiencia en diseño de marcas, lanzamientos y posicionamiento de productos a distintos mercados incluyendo Estados Unidos, Latinoamérica y Australia. Además, posee experiencia en marketing digital definiendo estrategias según la audiencia y los objetivos del negocio. A partir del seguimiento de los principales Kpi del negocio podrá realizar ajustes a la estrategia en curso. Liderará las primeras estrategias del plan de marketing y adquisición de clientes con equipo interno del sector. Además trabajará colaborativamente en el desarrollo del producto.
- *María Emilia Avellaneda (CEO)*: Contadora, posee experiencia en administración y dirección operativa de negocios B2B y B2C en Argentina. Cuenta con una fuerte visión estratégica y analítica que le permiten identificar nuevas oportunidades de negocios. Ha desarrollado sus capacidades de liderazgo y dirección teniendo a cargo el negocio familiar con más de 200 empleados. Se encargará de desarrollar el plan de negocios, confección, control y seguimiento del presupuesto. Con sus conocimientos financieros se encargará de hacer networking con potenciales inversores al contar con experiencia en acuerdos con proveedores, análisis de costos e ingresos.
- *Lucas Molina (CTO)*: Ingeniero en sistemas, cuenta con experiencia en desarrollo de aplicaciones móviles. Será el encargado de liderar el proceso de desarrollo del producto, así como de definir el roadmap y los entregables de cada etapa. Su conocimiento técnico será clave para

ayudar a definir la estrategia de negocios y desarrollar un producto de acuerdo con las necesidades de los clientes. Cuenta con visión estratégica y capacidad de planificación y ejecución. Vale destacar que también es deportista de alto rendimiento lo cual le permite tener una visión del mercado fitness que aplicará en el negocio.

A continuación se presenta el organigrama de Sport Pal:



XIII. Contexto macro y microeconómico

Proyección PBI

El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que la economía de Argentina crecerá un 4% en 2022.¹⁴ Según el FMI la guerra en Ucrania contribuirá a una desaceleración del crecimiento mundial en 2022 y además se sumará la inflación. A nivel mundial se proyecta que el crecimiento se desacelere de un 6,1 % estimado en 2021 a un 3,6 % en 2022 y 2023. Debido a los aumentos de precios de las materias primas inducidos por la guerra y las presiones sobre los precios han dado lugar a proyecciones de inflación para 2022.¹⁵

Por otro lado, según el estudio del Relevamiento de las Expectativas del Mercado (REM) recopilado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), para el año 2023 se espera un crecimiento económico de 1,7% y para 2024, los analistas proyectan una variación de 2,0% del PBI real.¹⁶

Inflación

El índice de precios al consumidor (IPC) de la República Argentina mide la evolución de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en áreas urbanas. El IPC publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) ascendió a 5,3% en junio 2022, y acumuló en los primeros cinco meses del año 2022 una variación de 36,2%. En la variación interanual registró un incremento de 64%.¹⁷ Según el estudio del Relevamiento de las Expectativas del Mercado (REM) recopilado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), a fines de junio 2022, los analistas de mercado proyectaron que la inflación para el corriente año se ubicará en 76% i.a. Asimismo, las previsiones de inflación para 2023 es de 64,6% i.a y para 2024 en 50,2% i.a.

¹⁴ <https://www.imf.org/en/Countries/ARG>

¹⁵ <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

¹⁶ <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220630%20Resultados%20web.pdf>

¹⁷ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_07_2216A1EC80F9.pdf

Tipo de cambio

Según el estudio del REM recopilado por el BCR prevé que el tipo de cambio nominal mayorista alcance \$159,60, por dólar en diciembre de 2022.

Además se prevé que a finales de diciembre 2023 alcance \$244,88, por dólar.¹⁸

Prima de riesgo país

El indicador de riesgo país elaborado por el JP Morgan mide la diferencia que pagan los bonos del Tesoro de Estados Unidos con respecto del resto de países. El riesgo país al 22 de julio es de 2899.¹⁹

Tasa de interés

La tasa de interés nominal anual (TNA) que prevé el REM corresponde a depósitos a plazo fijo de 30 a 35 días de plazo en bancos privados y de más de un millón de pesos (BADLAR) promedio de días hábiles de julio 2022 es de 50,80%. Se prevé un nivel de 52,68% en el mes de diciembre de 2022. Para diciembre de 2023 la TNA proyectada es de 49%.

Desempleo

El REM proyecta una tasa de desocupación abierta de 7,6% para el cuarto trimestre del 2022. Para el mismo trimestre de 2023 se estima una tasa de 7,7% .

En el Anexo 8 se encuentran los gráficos del estudio de junio 2022 del REM recopilado por el Banco Central de la República Argentina.

¹⁸<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220630%20Resultados%20web.pdf>

¹⁹<https://www.puentenet.com/cotizaciones/riesgo-pais>

XIV. Modelo económico

Modelo de ingresos

Para la proyección de los usuarios se tuvo en cuenta, además de las campañas de marketing los siguientes aspectos:

a) Tasa de conversión usuarios básicos a premium: dicha tasa describe la proporción de usuarios bajo el modelo gratuito que estarán dispuestos a contratar el servicio premium. El valor benchmark para aplicaciones de citas es de 14,48% pero al ser un servicio nuevo se consideró un 8%, que al cabo de los años aumentará progresivamente hasta llegar al 10%.²⁰

b) Efecto viral: se tomó un valor benchmark conservador igual a 1, a fin de no sobre-estimar el efecto de la viralización. Para fomentar la viralización se realizará campañas de recomendación que consiste en compartir un código de descarga, beneficios por referidos y descuentos por suscripción.

En la figura siguiente se proyecta la estimación de usuarios para el primer año.

Mes	Usuario viral	Usuarios campaña	Total usuarios nuevos	Total de usuarios retenidos	% suscrip.	Usuarios Premium	Usuarios free	Gastos de Mktg	Ajuste Cpa
1		800	800	800	8,00%	64	720	8.828	11,04
2	800	800	1.600	2.240	8,00%	179	2.016	8.828	5,52
3	1.600	800	2.400	4.192	8,00%	335	3.773	8.828	3,68
4	2.400	800	3.200	6.554	8,00%	524	5.898	8.828	2,76
5	3.200	800	4.000	9.243	8,00%	739	8.319	8.828	2,21
6	4.000	800	4.800	12.194	8,00%	976	10.975	8.828	1,84
7	4.800	800	5.600	15.355	8,00%	1.228	13.820	8.828	1,58
8	5.600	800	6.400	18.684	8,00%	1.495	16.816	8.828	1,38
9	6.400	800	7.200	22.147	8,00%	1.772	19.933	8.828	1,23
10	7.200	800	8.000	25.718	8,00%	2.057	23.146	8.828	1,10
11	8.000	800	8.800	29.374	8,00%	2.350	26.437	8.828	1,00
12	8.800	800	9.600	33.100	8,00%	2.648	29.790	8.828	0,92

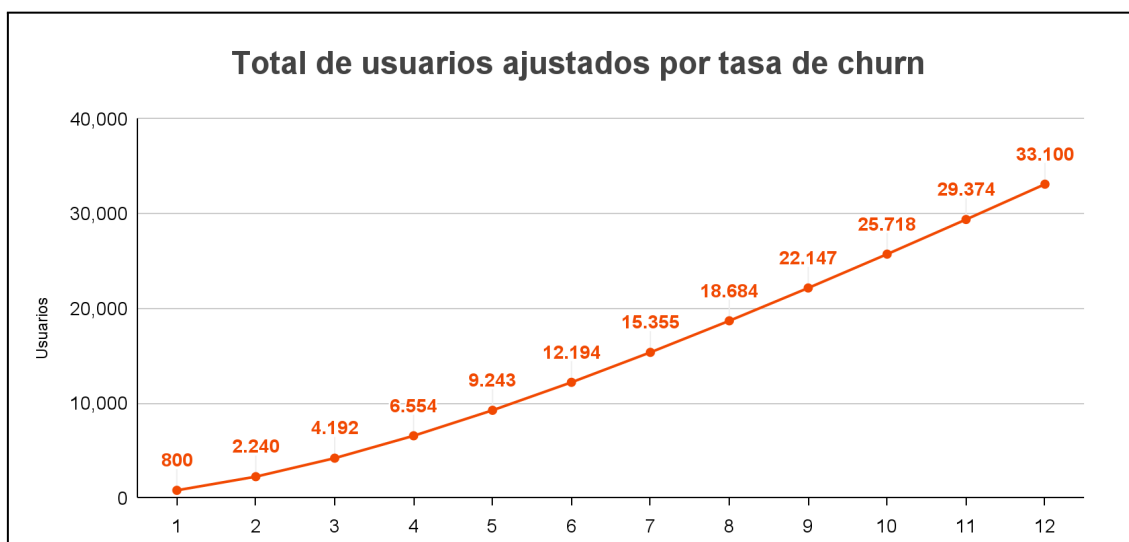
²⁰ <https://www.businessofapps.com/data/tinder-statistics/>

c) Si bien la adquisición de usuarios es un elemento primordial de este modelo, se debe tener en cuenta que no todos los usuarios se quedarán. Es por eso que es preciso ajustar este modelo por la tasa de churn, que bajo valores benchmark, se establece un 20% mensual.

En la figura siguiente se muestra la tasa de churn aplicada a la proyección de usuarios para el primer año

EJERCICIO 1												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	800	640	512	410	328	262	210	168	134	107	86	69
2		1.600	1.280	1.024	819	655	524	419	336	268	215	172
3			2.400	1.920	1.536	1.229	983	786	629	503	403	322
4				3.200	2.560	2.048	1.638	1.311	1.049	839	671	537
5					4.000	3.200	2.560	2.048	1.638	1.311	1.049	839
6						4.800	3.840	3.072	2.458	1.966	1.573	1.258
7							5.600	4.480	3.584	2.867	2.294	1.835
8								6.400	5.120	4.096	3.277	2.621
9									7.200	5.760	4.608	3.686
10										8.000	6.400	5.120
11											8.800	7.040
12												9.600
Total	800	2.240	4.192	6.554	9.243	12.194	15.355	18.684	22.147	25.718	29.374	33.100

El siguiente gráfico muestra la curva del total de usuarios retenidos en el primer año. En el Anexo 9 se puede apreciar la proyección para los 5 años.



Para la proyección de los entrenadores se tuvo en cuenta, además de las campañas de marketing los siguientes aspectos:

- a) Tasa de conversión usuarios básicos a premium: se consideró un 20% de tasa de conversión teniendo en cuenta los parámetros del mercado.
- b) Efecto viral: se tomó un valor benchmark igual a 1. Para fomentar la viralización se realizarán las campañas mencionadas anteriormente.

En la figura siguiente se proyecta la estimación de entrenadores para el primer año.

Mes	Usuario viral	Usuarios campaña	Total usuarios nuevos	Total de usuarios retenidos	% de suscrip.	Usuarios Premium	Usuarios free	Gastos de Mktg	Ajuste Cpa
1	0	30	30	30	20,00%	6	24	1.854	61,79
2	30	30	60	88	20,00%	18	48	1.854	30,90
3	60	30	90	172	20,00%	34	72	1.854	20,60
4	90	30	120	280	20,00%	56	96	1.854	15,45
5	120	30	150	410	20,00%	82	120	1.854	12,36
6	150	30	180	561	20,00%	112	144	1.854	10,30
7	180	30	210	732	20,00%	146	168	1.854	8,83
8	210	30	240	921	20,00%	184	192	1.854	7,72
9	240	30	270	1.126	20,00%	225	216	1.854	6,87
10	270	30	300	1.348	20,00%	270	240	1.854	6,18
11	300	30	330	1.583	20,00%	317	264	1.854	5,62
12	330	30	360	1.832	20,00%	366	288	1.785	4,96

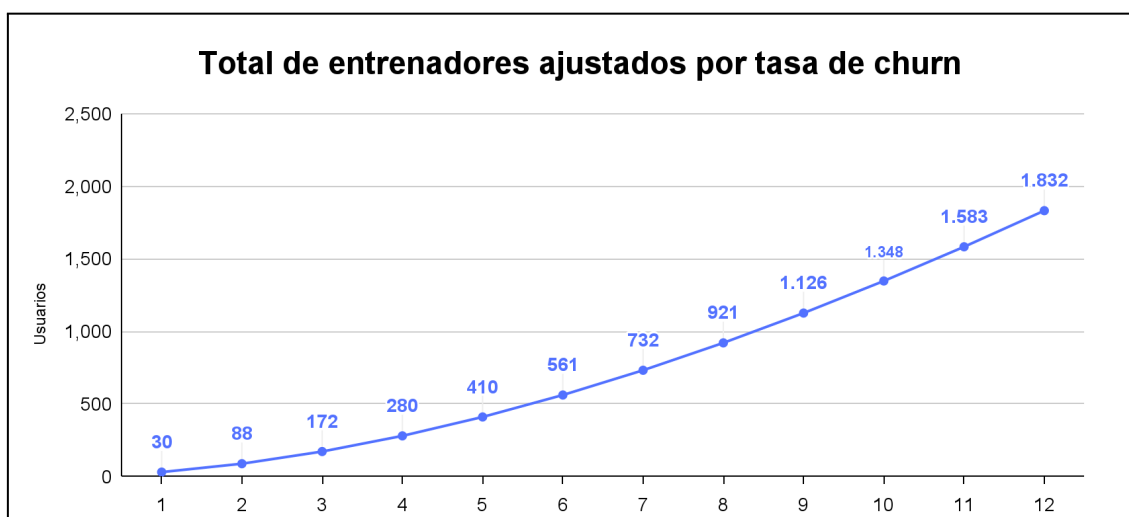
c) Se ajusta el modelo por la tasa de churn, que bajo valores benchmark, se establece un 7% mensual.²¹

La figura siguiente muestra la tasa de churn aplicada a la proyección de entrenadores para el primer año. En el Anexo 8 se encuentra la proyección de entrenadores para los próximos 5 años.

EJERCICIO 1												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	30	28	26	24	22	21	19	18	17	16	15	14
2		60	56	52	48	45	42	39	36	34	31	29
3			90	84	78	72	67	63	58	54	50	47
4				120	112	104	97	90	83	78	72	67
5					150	140	130	121	112	104	97	90
6						180	167	156	145	135	125	116
7							210	195	182	169	157	146
8								240	223	208	193	180
9									270	251	234	217
10										300	279	259
11											330	307
12												360
Total	30	88	172	280	410	561	732	921	1.126	1.348	1.583	1.832

En el siguiente gráfico se muestra la curva de total de entrenadores retenidos en el primer año. En el Anexo 8 se puede apreciar la proyección para los 5 años incorporando la tasa de churn de cada cohorte.

²¹ <https://recurly.com/research/churn-rate-benchmarks/>



Por otro lado, para la proyección de complejos deportivos se estimó incorporar 5 complejos deportivos por mes que al cabo de unos años aumentará progresivamente, dicha incorporación estará a cargo del equipo comercial. La tasa de churn para los complejos deportivos se estimó en un 5% mensual²². En el Anexo 9 se puede apreciar la proyección de complejos para los próximos años.

Estimación de ingresos por unidad de negocio

Se menciona a continuación, el ingreso y margen de contribución en dólares para los distintos usuarios de Sportpal para el primer año.

	USUARIOS	ENTRENADORES
Precio de venta unitario	8	10
Costo variable unitario	4,12	2,24
Margen de contribución unitaria	3,88	7,76

El precio de venta unitario en complejos deportivos corresponde al 10% de comisión por la reserva de canchas. Se estima que se obtendrá un ingreso mensual por cada complejo deportivo de \$46.

²² <https://recurly.com/research/churn-rate-benchmarks/>

Estimación de costos variables y fijos del negocio

Costos variables

Los costos variables incluyen las comisiones de Google Play y App Store por cada suscripción del servicio cobrado en la aplicación, dicha comisión varía de un 15% al 30% en función al nivel de ingreso anual del emprendimiento. Otro costo variable corresponde a la comisión de tarjetas de créditos por la reserva de las canchas.

Costos fijos

- Desarrollo de plataforma: es el costo mas significativo del emprendimiento y estará tercerizado. Se prevé un costo inicial estimado de aproximadamente \$90.000 dólares y se estima una amortización en 3 años, ver Anexo 10.
Posteriormente se continuará invirtiendo para agregar nuevas funcionalidades y realizar mejoras, dicha inversión se realizará en el cuarto año con un valor cercano a \$50.000 dólares.
- Servicio Cloud: el servicio será prestado por Amazon Web Services (AWS) y tendrá un valor final anual de \$6.000 dólares anuales.
- Sueldos y cargas sociales: incluyen los salarios de los fundadores y del personal que se irá incorporando a medida que el proyecto avance e incorpore nuevas unidades de negocio. Están incluidas las cargas sociales y aguinaldo correspondientes según la legislación argentina. Se prevé un incremento de sueldo de un 5% anual. El siguiente gráfico detalla los sueldos y cargas sociales proyectados a 5 años.

SUELDOS	1	2	3	4	5
CEO	39.000	40.950	42.998	45.147	47.405
CTO	39.000	40.950	42.998	45.147	47.405
CMO	39.000	40.950	42.998	45.147	47.405
Administrador	13.000	13.650	14.333	15.049	15.802
Desarrollador	32.500	34.125	35.831	37.623	39.504
Desarrollador	-	-	35.831	37.623	39.504
Ux	13.000	13.650	14.333	15.049	15.862
Comercial	6.500	13.650	14.333	15.049	15.802
Comercial	6.500	13.650	14.333	15.049	15.802
Comercial	-	-	14.333	15.049	15.802
Diseñador	13.000	13.650	14.333	15.049	15.802
Marketing assistant	13.000	13.650	14.333	15.049	15.802
Cargas Sociales	90.090	100.328	126.413	132.733	139.395
TOTAL SUELDOS	304.590	339.281	427.395	448.765	471.289

Todos los valores se expresan en dólares americanos USD

- Honorarios profesionales: incluye el servicio contable- jurídico contratado en Argentina. El costo es de \$9.600 dólares anuales.
- Acciones de marketing: incluye costos de campañas en google y redes sociales, contratación de influencers y promociones en vía pública. El costo es de \$91.262 dólares anuales. El desglose de este monto se encuentra en Anexo 5.
- Como se trabajarán en una oficina privada en Cowork se estima un arriendo anual por \$7.200 dólares. Los muebles y útiles alcanzan un total de \$10.000 dólares al momento del lanzamiento, amortizables a 3 años y al cuarto año se invertirá \$10.000.

Estados de resultados proyectados

A continuación se presenta el estado de resultados proyectados para los primeros 5 años de Sport Pal:

AÑO	1	2	3	4	5
Ingresos usuarios premium	114.945	446.237	881.121	1.434.852	1.928.538
Ingresos usuarios free	-	-	89.091	129.137	173.568
Ingreso entrenadores premium	18.147	85.161	173.839	285.741	409.962
Ingreso entrenadores free	-	-	5.563	9.144	13.119
Ingresos alquiler cancha	-	15.027	97.907	239.320	340.008
TOTAL INGRESOS	133.092	546.425	124.7522	2.098.194	2.865.195
Gastos directos	(140.538)	(183.821)	(318.119)	(413.282)	(514.191)
UTILIDAD BRUTA	(7.445)	362.605	929.402	1.684.912	2.351.004
Gastos de administración	(207.733)	(216.963)	(226.655)	(236.831)	(247.516)
Gastos de comercialización	(153.634)	(188.186)	(258.398)	(306.020)	(346.507)
TOTAL GASTO OPERATIVO	(361.368)	(405.150)	(485.053)	(542.851)	(594.023)
RESULTADO OPERATIVO	(368.813)	(42.545)	444.349	1.142.061	1.756.981
Amortización	33.336	33.336	33.336	20.000	20.000
EBITDA	(335.477)	(9.209)	477.685	1.162.061	1.776.981
RDO ANTES DE IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	(368.813)	(42.545)	444.349	1.142.061	1.756.981
Impuestos a las ganancias	-	-	(155.522)	(399.721)	(614.943)
RESULTADO NETO	(368.813)	(42.545)	288.827	742.339	1.142.038

- (1) Todos los valores se expresan en dólares americanos USD
- (2) Se incorporan los ingresos de los complejos deportivos en el segundo año
- (3) La publicidad comienza en el tercer año.

El proyecto alcanzará su break - even económico el primer mes del tercer año del lanzamiento. A partir de allí se estima que comenzará a obtener ganancias neta y un EBIT Y EBITDA positivos.

Impacto impositivo

Para la determinación del impuesto a las ganancias se aplicó la alícuota en función a la escala establecida por la Ley de Impuestos a las Ganancias - Ley 27630. En el tercer ejercicio económico se prevé obtener ganancias por lo cual se aplicó una alícuota del 35% en función a los niveles de ingresos detallados en dicha ley.²³

Por otro lado se determinó el impuesto a los Ingresos Brutos correspondiente a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En función al Anexo I de Ley Tarifaria para el año 2022 del impuesto sobre Ingresos Brutos, la alícuota para portales web por suscripción con facturación menor a \$179 millones de pesos argentinos la alícuota correspondiente es del 3%, mientras que si la facturación es mayor a \$ 179 millones de pesos argentinos corresponde una alícuota del 5%. Cabe destacar que no se contempló en el cálculo la alícuota del convenio multilateral, debido a que en esta primera instancia se desconoce cuánto serán las ventas en las otras provincias.²⁴

Key driver del modelo económico

El key driver económico más importante es la escalabilidad, lograr la cantidad necesaria de usuarios para la viabilidad del proyecto. Es importante brindar una buena experiencia de usuario para que estos recomienden a más personas y así lograr un efecto viral más rápido.

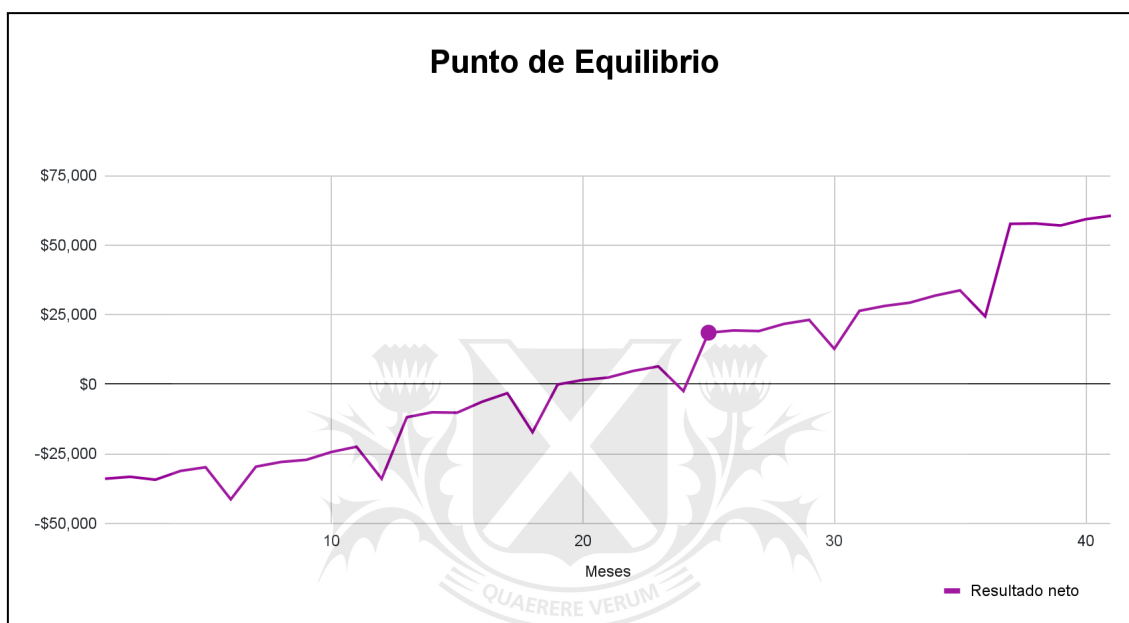
También es importante durante las etapas de crecimiento contar con la cantidad necesaria de personal y administrar de manera eficiente los gastos.

²³ <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/245673/20210616>

²⁴ <https://www.agip.gob.ar/filemanager/source/Normativas/2021/20211229-Ley-6506-Anexo.pdf>

Punto de equilibrio económico y financiero

Se estima que el proyecto alcanzará el punto de equilibrio en el mes 1 del tercer año desde el lanzamiento, al obtener 92.538 usuarios, 5.589 entrenadores y 56 complejos deportivos, lo que permitirá absorber los costos fijos.



El recupero de la inversión se prevé en el mes 3 del año 4, al alcanzar 141.934 usuarios, 10.680 entrenadores y 135 complejos deportivos.

XV. Requerimientos de inversión y financiamiento

Luego de estimar el estado de resultado para los próximos cinco años, se proyecta el flujo de fondos libre (FFL) y el valor presente de los flujos, a los efectos de determinar si el emprendimiento generará un valor económico para los propietarios o inversores. Para ello se estimaron las inversiones en necesidades operativas de fondos (NOF) y las inversiones en CAPEX.

AÑO	0	1	2	3	4	5
EBIDTA		(335.477)	(9.209)	477.685	1.162.061	1.776.981
Impuesto operativo		(92.203)	(10.636)	(155.522)	(399.721)	(614.943)
Inversión en NOF	(170.140)	37.775	39.651	49.815	52.281	54.870
CAPEX	(100.000)				(60.000)	
FFL	(270.140)	(389.905)	19.806	371.978	814.620	1.216.907
Fuentes de financiamiento						
FFF	200.000					
Seed capital	100.000	300.000				
Fondo de inversión		100.000				
FF de financiamiento	300.000	400.000				

Al momento de establecer la estrategia de financiamiento se planificó obtener 700.000 dólares. Las etapas de financiamiento necesarias son las siguientes:

1. Friends, Family and Fools (FFF): se busca conseguir \$200.000 dólares a fin de comenzar el emprendimiento.
2. Inversores ángeles: para la segunda etapa se busca conseguir 400.000 dólares. Se prioriza en aquellos inversores que estén interesados en la industria, que agreguen valor al equipo y aporten experiencia.
3. Fondos de inversión; se estima incorporar 100.000 dólares de fondos de inversión que brinden conocimientos y networking, además de los fondos de financiamiento.

XVI. Condiciones para la viabilidad de negocio

Costo de capital

Para determinar el costo de capital se utilizó la tasa libre de riesgo de los 10Y US Treasury Bons que a la fecha de análisis es de 2,99%, una beta desapalancada para el negocio de “Software (Entertainment)” del 1,19%²⁵.

Valor económico (VAN)

AÑO	0	1	2	3	4	5
FFL	(270.140)	(389.905)	19.806	371.978	814.620	1.216.907
Valor Residual (VR)						62.062.272
FFL + VR	(270.140)	(389.905)	19.806	37.1978	814.620	63.279.180
Tasa de descuento	4.18%					
Valor del negocio	\$49.872.787					
TIR	179%					

Según la proyección anterior el emprendimiento requiere financiamiento en los dos primeros años, a partir de ese momento logra generar fondos positivos. Para ello se descuentan los flujos libres de fondos a 5 años y se calcula un valor residual (VR). Se determinó una perpetuidad en el año 5, la cual se aplicó un crecimiento del 2%. El valor actual neto (VAN) del proyecto es 49.872.787 millones de dólares y la tasa interna de retorno (TIR) es del 179%. Es por ello que se puede concluir que el negocio generará valor económico

²⁵ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

XVII. Principales riesgos del proyecto

A continuación se analizan los principales riesgos y sus mitigaciones:

- **Alta tasa de interés / Dificultad para obtener financiamiento:** La obtención de financiación es indispensable para comenzar el negocio y escalar. Puede ocurrir que al aumentar las tasas de interés se produzcan un “fly to quality”, es decir los inversores desarman posiciones en activos de riesgos y arman en activos de cobertura. También puede ocurrir que si bien se establezca un esquema de financiamiento, no se logre lo planteado o incluso se necesite más fondos de lo planificado. Para mitigar este riesgo se puede acudir a Aceleradoras o otras fuentes de financiamiento tanto locales como internacionales.
- **Situación internacional / guerra:** la guerra en Ucrania contribuirá a una desaceleración del crecimiento mundial en 2022 y además se sumará la inflación. A nivel mundial se proyecta que el crecimiento se desacelere en 2022 y 2023. Debido a los aumentos de precios de las materias primas inducidos por la guerra y las presiones sobre los precios han producido inflación, esto puede afectar al comportamiento del consumidor siendo más selectivo y cuidadoso en lo que gasta.
- **Tipo de cambio:** al ser un servicio que se cobra en dólares, este se ve afectado por el tipo de cambio y por los impuestos vinculados como ser impuesto país y el anticipo a ganancias. Al aumentar de forma significativa el tipo de cambio y los impuestos vinculados, podría afectar al porcentaje de suscripción y por lo tanto al nivel de ingresos del emprendimiento. Además aumentaría el costo de determinados servicios como ser el servicio cloud y otros costos vinculados. Una forma de mitigar es fortalecer la propuesta de valor de Sport Pal, brindar un servicio centrado en el cliente para mejorar la experiencia del usuario y el valor percibido. De esta forma podría aumentar la tasa de recomendación y el LTV, logrando así un mejor posicionamiento de Sport Pal frente a posibles competidores.

- **Problemas de crecimiento:** el crecimiento a nuevas zonas geográficas podrían generar problemas en la plataforma, en la atención a los clientes y en la imagen de Sport Pal. Además la expansión podría ser más lenta o rápida de lo esperado y con una mayor o menor adopción por parte de los usuarios. A fin de mitigar este riesgo se podría contratar consultoría especializada a fin de desarrollar un plan de acción o mejorar el plan existente.



XVIII. Aspectos legales y regulatorios

Tipo de sociedad

En cuanto al tipo de sociedad se constituirá en Argentina una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), para definir la elección del tipo societario se tuvieron en cuenta las políticas de distribución de utilidades, la jurisdicción donde la sociedad debe inscribirse (Ciudad Autónoma de Buenos Aires), el tamaño y volumen del negocio, el costo impositivos y el costo administrativo, entre otros.

Por otro lado, en el caso de una eventual expansión en latinoamérica se prevé crear una Limited Liability Company (LLC) en Estados Unidos.

Impuestos

En relación a los tributos se tuvieron en cuenta el impuesto a los Ingresos Brutos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el impuesto a las Ganancias. En cuanto a la Ley de Economía del Conocimiento- Ley 27506, la ciudad Autónoma de Buenos Aires adhiere al Régimen de promoción de la economía del conocimiento. En la cual los beneficiarios inscriptos en dicha ley gozan del beneficio de reducción de la alícuota sobre ingresos brutos o un tratamiento fiscal asimilable a la industria. El régimen promocional regirá hasta el 31 de diciembre de 2029. No se incluyó los efectos de esta ley en la proyección del emprendimiento.²⁶

Registración de marca

La marca se inscribirá según la ley 22.362 en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI). El trámite se puede realizar en forma online y requiere el pago de un arancel único que varía en función de la cantidad de categorías a registrar. La duración de la marca es de un plazo mínimo de 10 años con opción a renovar.

²⁶ <https://documentosboletinoficial.buenosaires.gob.ar/publico/PE-DEC-AJG-AJG-107-21-ANX.pdf>

Conclusión

Sportpal conecta con la necesidad del ser humano de mantener un estilo de vida saludable y lograr un bienestar general, además de crear nuevos vínculos sociales y pertenecer. Es un proyecto innovador porque no existe en el mercado otro proveedor que genere valor para todas las partes en simultáneo, tanto para los usuarios, entrenadores y complejos deportivos. Ni que persiga la búsqueda de la creación de una comunidad digital, como lo ofrece Sport pal.

Circunstancias como las que hemos vivido en estos últimos años con la pandemia nos recuerdan la importancia que es la actividad física para mantenerse saludables, no solo para la salud física y mental, sino para generar vínculos. Además hay una mayor adopción a la tecnología, lo que permitirá obtener mayores usuarios y por la tanto lograr mayores ingresos.

Aunque no exista un proveedor actual, no existen barreras significativas para el ingreso de futuros competidores. Sin embargo, ingresar primero presenta una ventaja y permite obtener mayor cantidad de usuarios, que permitirá más probabilidades de match y mejor recomendación de personas afines. Lo que generará más valor para las partes.

Vale destacar que Argentina a pesar de las dificultades cuenta con ventajas operativas tales como: recursos humanos calificados, experiencia regional, alta penetración de internet y el uso de redes sociales. Además existe un cultura de emprendimiento que se refleja en varios unicornios reconocidos a nivel mundial. A partir de la implementación y posicionamiento en Argentina, se prevé escalar a otros países.

En términos de viabilidad del proyecto, la inversión inicial requerida es baja en relación al rendimiento esperado, lo que resulta este proyecto atractivo. Se prevé recuperar la inversión en un plazo razonable.

Se puede concluir que Sport Pal presenta todas las condiciones necesarias para su desarrollo, crecimiento y expansión, para convertirse en un negocio exitoso y un referente en su industria.

Bibliografía

AGIP. Anexo I Ley tarifaria para el año 2022 Impuestos sobre los ingresos Brutos

Banco Central de la República Argentina. (Junio 2022). Estudio del Relevamiento de las Expectativas del Mercado (REM)

David L.Rogers. (2016). The digital transformation playbook.

Geoffrey G. Parker, Marshal W. Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary. (2016). Platform Revolution

George Westerman, Didier Bonnet, Andrew Macafee. Leading Digital.

INDEC. (Octubre 2019). Encuesta nacional de factores de riesgos

INDEC (Junio 2022) Informes técnicos / Vol. 6, n° 129

Jeff Gothelf and Josh Seiden. (2016). Lean UX, design great products with agile teams

Jeff Patton. (2014). User Story Mapping

Ministerio del Interior Argentina, Registro Nacional de las Personas. Informe: población urbana en Argentina. Evolución y distribución espacial a partir de datos censales.

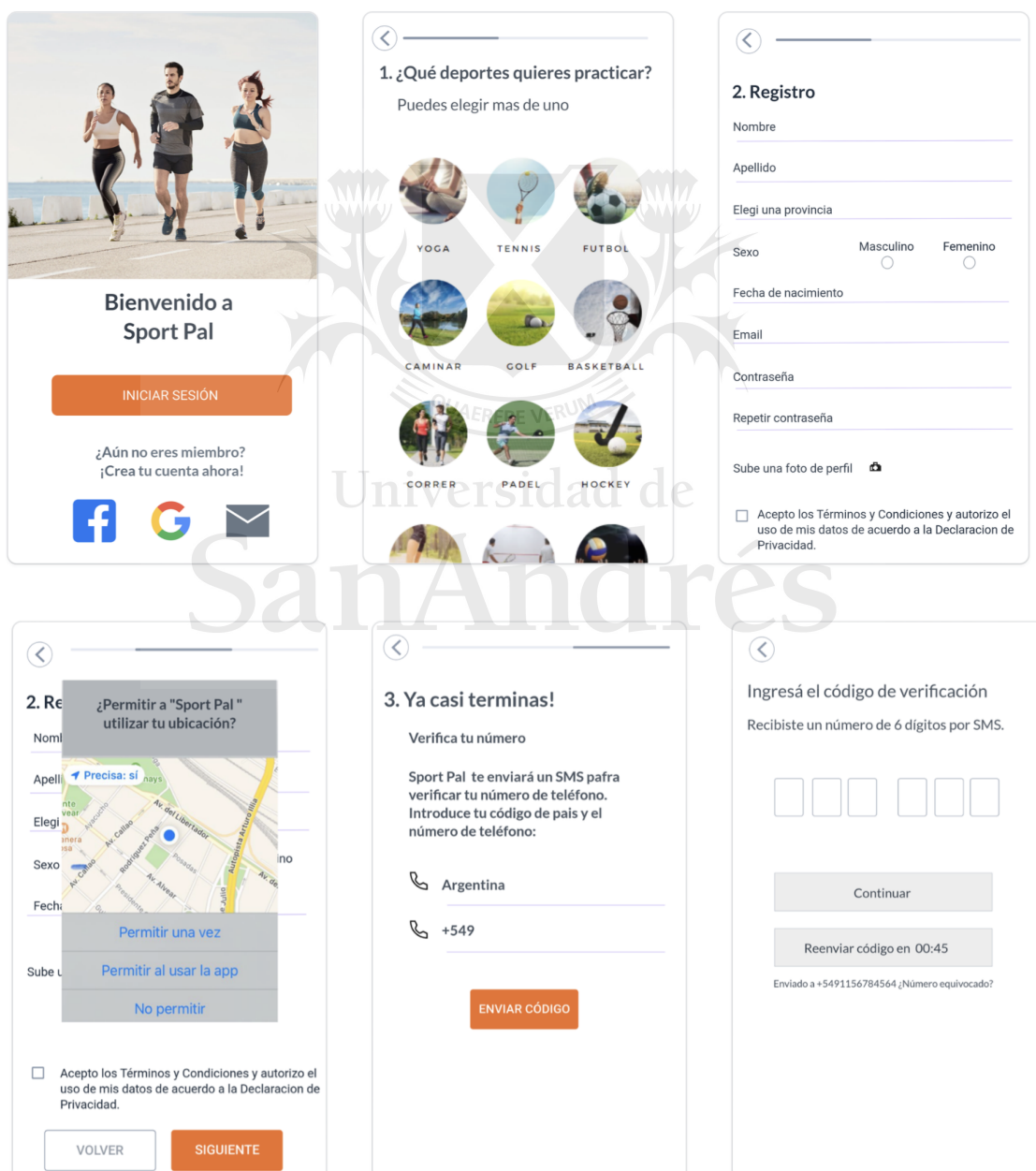
Tyler, Joshua. (2015) Building great software engineering teams.

Anexos

Anexo 1 - Funcionalidades

Ingreso usuarios

En las primeras imágenes se observan las pantallas que los usuarios visualizarán en el momento del registro en Sport Pal luego de haber descargado la aplicación del correspondiente store. Podrán elegir entre las distintas actividades deportivas y luego proceder a cargar los datos personales.



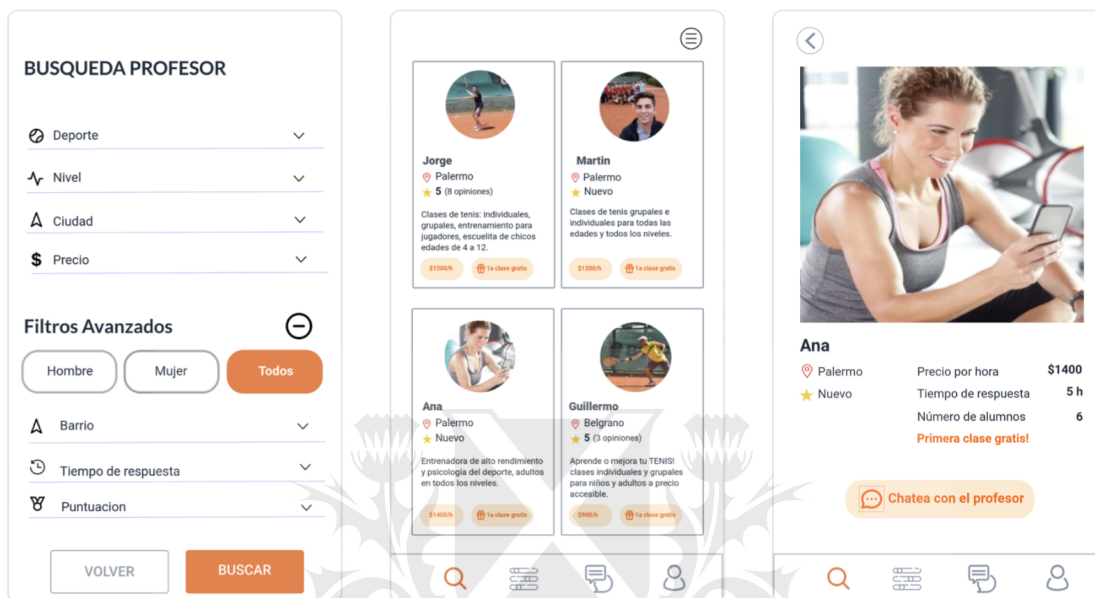
Búsqueda de compañero

Luego de los pasos anteriores se podrá comenzar a utilizar la aplicación con funcionamiento básico. El usuario si desea aplicar filtros para especificar su búsqueda podrá optar con la contratación de la versión premium que incluye más opciones y alternativas de personalización.



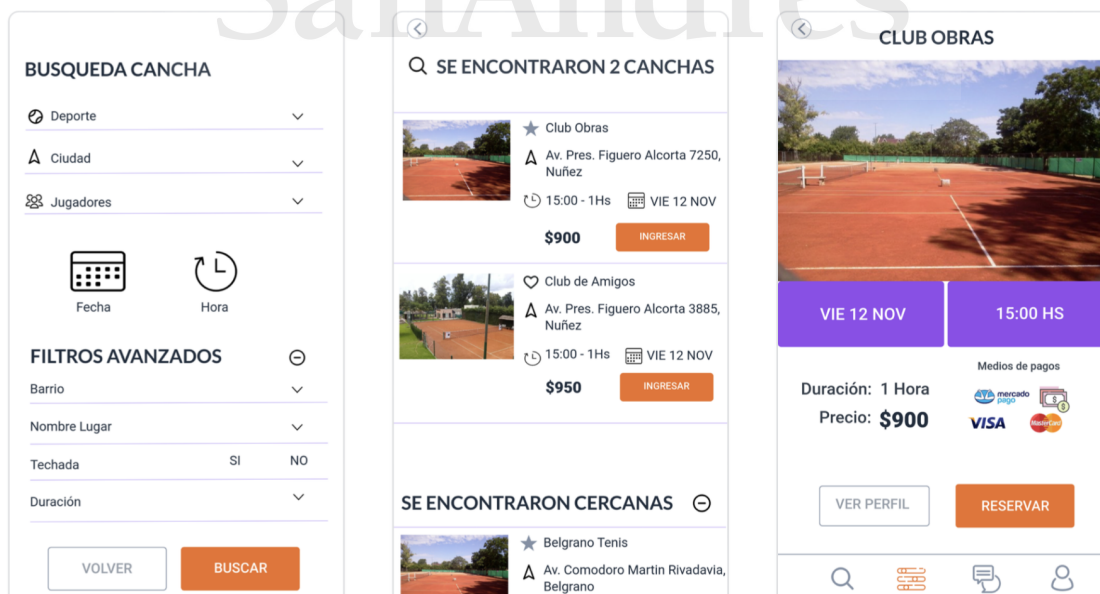
Búsqueda de profesores

Además de encontrar un partner para realizar ejercicios el usuario podrá contactarse con entrenadores para realizar prácticas específicas y personalizadas.



Búsqueda de canchas y reserva

Sport Pal también cuenta con la posibilidad de reservar canchas para realizar prácticas deportivas ya sea con alguien que conoció en la propia aplicación, compañero o con un grupo si es que se trata de un deporte en equipo.



Anexo 2 - Video MVP

Las siguientes imágenes corresponden al video que se envió a potenciales usuarios para validar la hipótesis.





Video MVP

<https://drive.google.com/file/d/1mLZoUbt4nJRkGOpPWBshZxXicKs7ee76/view>

Anexo 3 - Competencia

A continuación se detalla un cuadro comparativo de Sport Pal y los principales competidores fuera de Latinoamérica.

Características	Meet up 	Sport partner 	Playtomic 	Sport Pal
Encuentros individuales entre usuarios	-	x	x	x
Variedad de deportes	x	x	-	x
Comunicación entre usuarios gratis	x	-	x	x
Autenticación de personas	-	x	-	x
Inscripción a partidos	-	-	x	x
Reservas de canchas	-	-	x	x
Búsqueda de profesores	-	-	-	x
Precio conocido	x (1)	x (3)	x (4)	x
Opcion free	x	x	x	x
Presencia	Mundial +190 países (2)	Algunos países de Europa	34 países	
Cantidad de usuarios/ descargas	49 millones	250.000 usuarios	1millon de usuarios	
Origen	Usa	España	España	Argentina
Inicio	2002	2012	2017	

(1) Monetización meet up: es gratis unirse, opción de suscripción mensual de \$9,99 USD al mes que permite crear hasta tres grupos sin límites de miembros y Meetup pro desde \$30 USD / grupo / mes.

(2) La mayor cantidad de tráfico es de Estados Unidos, seguido de Reino Unido y Canadá.

(3) Monetización Sport partner: la cuenta premium cuesta \$10,94. Permite tener conversaciones, ver quién ha visto tu perfil, visualizar todas las fotos, realizar búsqueda exhaustiva y ver primero a los miembros nuevos.

- (4) Monetización Playtomic: cobro de comisión a los usuarios por reservas en la app, comisión variable a los complejos deportivos entre el 10% al 20%. Además cobra una cuota por el software de gestión, opción advanced \$59 euros, premium \$119 euros y custom.

Página web de competidores y links de referencia:

- Meet up:
<https://www.meetup.com/>
https://play.google.com/store/apps/details?id=com.meetup&hl=en_US&gl=US
<https://es.trustpilot.com/review/meetup.com?stars=1&languages=all>
- Sportpartner:
<https://www.sportpartner.com/es>
<https://www.similarweb.com/website/sportpartner.com/>
<https://es.trustpilot.com/review/sportpartner.com>
- Playtomic:
<https://playtomic.io/>
<https://padelindoorcenter.com/novedades-en-la-app-de-playtomic/>
https://as.com/opinion/2022/03/25/blogs/1648209279_679542.html
- Quiero jugar
<https://quierojugar.com.uy/>
- Easy cancha
<https://www.easycanCHA.com/es-CL>
- Alquila tu cancha:
<https://alquilatucanCHA.com/>
<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/facturan-millon-al-ano-app-gestionar-canchas-nid2330489/>

Se detalla a continuación un cuadro comparativo de Sportpal y los principales competidores en Latinoamérica.

Características	Quiero jugar 	Easy cancha 	Alquila tu cancha 	Sportpal
Encuentros individuales entre usuarios	-	-	-	x
Variedad de deportes	x	x	x	x
Comunicación entre usuarios gratis	-	-	-	x
Autenticación de personas	-	-	-	x
Inscripción a partidos	-	-	-	x
Reservas de canchas	x	x	x	x
Búsqueda de profesores	x	-	-	x
Precio conocido	- (1)	- (2)	- (4)	x
Opcion free	x	x	x	x
Presencia	Uruguay Argentina	Chile y otros (3)	Argentina y otros (5)	
Cantidad de usuarios/ descargas	-	400.000	300.000	
Cantidad de clubes		320 clubes	300 clubes	
Origen	Uruguay	Chile	Argentina	Argentina
Inicio	2017	2016	2017	

(1) Sin datos disponibles

(2) Los clubes pagan un valor variable por cada reserva o bien, un monto fijo mensual. Sin datos disponibles del valor.

(3) Principalmente en Chile

(4) Precio fijo mensual, corresponde al valor de un turno por cancha por mes + IVA (varia en función de la cantidad de canchas del complejo deportivo y el precio de la cancha)

(5) Principalmente en Argentina, expansión a Perú, Chile, EEUU y Panamá

Anexo 4 - Funcionalidades premium

A continuación se describen las principales características correspondientes a la versión free y premium para usuarios.

FUNCIONALIDADES	FREE	PREMIUM 10 / MES
Crear un perfil	✓	✓
Búsqueda de usuarios por geolocalización	✓	✓
Comunicación entre usuarios	✓	✓
Unirse a partidos	✓	✓
Sincronización de contactos con agenda telefónica y redes sociales	✓	✓
Reserva de canchas	✓	✓
Buscar entrenadores	✓	✓
Verificación de identidad		✓
Ver usuarios nuevos		✓
Ver usuarios interesados en tu perfil y Sportpals en común		✓
Historial de reservas y favoritos		✓
Filtros de membresía por club		✓
Filtro de interés		✓
Ver el historial de juego de otros usuarios		✓
Sumar puntos canjeables por descuentos exclusivos		✓
Sincronización de eventos con tu calendario		✓

En la siguiente tabla se describen las principales características de la versión free y premium para entrenadores.

FUNCIONALIDADES	FREE	PREMIUM 10 / MES
Crear un perfil	✓	✓
Publicación de clases	✓	✓
Geolocalización de clases	✓	✓
Reseñas de alumnos	✓	✓
Comunicación entre alumnos limitada	✓	—
Comunicación entre alumnos ilimitada		✓
Verificación de identidad		✓
Destacar clases		✓
Posibilidad de ofrecer servicios en más de un deporte		✓
Publicación de fotos y videos de eventos y clases en el perfil		✓
Sincronización de eventos en el calendario		✓
Base de datos de alumnos		✓

En cuanto a los complejos deportivos, se cobra el 10% de comisión por la reserva de cancha, indistintamente el día y el horario realizada la reserva.

Anexo 5 - Campañas de marketing

Campaña de marketing Usuarios

La siguiente tabla detalla la inversión en marketing para el primer ejercicio. Dicha inversión en marketing se mantendrá en los primeros años del proyecto y estará destinada en mayor medida a las campañas de los usuarios.

Categorías	Detalle de Costos	Total
Equipo de marketing		36.920
Diseñador	13.000	
Marketing assistant	13.000	
Cargas sociales	10.920	
Pauta digital usuarios		54.000
Anuncios de búsqueda, Display y remarketing en Google,	36.000	
Anuncios en redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, Spotify)	18.000	
Pauta digital entrenadores		9262
Anuncios google y redes sociales para entrenadores	9.262	
Influencers		8.000
Campaña en vía pública		20.000
Impresión de material promocional	5.000	
Contratación de espacios	15.000	
Total gasto marketing		128.182 (1)
Total gasto marketing sin sueldos		91.262
Total campañas usuarios prorrateo 80%		105.936
Total campaña entrenadores prorrateo 20%		22.246

(1) El detalle de costos puede variar año a año pero la inversión final en marketing es la misma

A continuación se detalla la performance de una campaña en google ads y redes sociales para usuarios. Se tuvieron en cuenta los valores Benchmark de CTR y CR de Wordstream.²⁷ En cuanto al CPC para usuarios se determinó de la siguiente forma:

²⁷ <https://www.wordstream.com/blog/ws/2019/08/19/conversion-rate-benchmarks>

Keyword	Currency	Avg. monthly searches	Competition	Competition (indexed value)	Top of page bid (low range)	Top of page bid (high range)
pareja tenis	USD	50	Desconocido			
pareja de golf	USD	50	Desconocido			
grupo de running	USD	500	Medio	38	0,03	0,25
entrenamiento grupal	USD	50	Bajo	20	0,06	0,17
compañero de entrenamiento	USD	50	Bajo	0		
evento deportivo	USD	500	Bajo	26	0,03	0,08
organización de eventos deportivos	USD	50	Alto	72	0,08	0,35
deportes en pareja	USD	500	Bajo	3		
tenis pareja	USD	50	Bajo	12		
un evento deportivo	USD	50	Desconocido			
grupo running	USD	50	Medio	47	0,04	0,20
deportes de pareja	USD	50	Bajo	5		
organizar un evento deportivo	USD	50	Medio	58	0,05	0,23
organización eventos deportivos	USD	50	Alto	100		
pareja deportiva	USD	50	Bajo	0		
grupos de entrenamiento running	USD	50	Alto	68	0,02	0,20
empresas organizadoras de eventos deportivos	USD	50	Alto	90	0,08	0,25
hacer deporte en pareja	USD	50	Desconocido			
CPC promedio						0,21625

Source	Impressions	CTR	Clicks	CPC	Campaign Cost	CR	Registered Users	CPA
Google Ads	269.715	5,15	13.890	0,22	3.004	3,83	532	5,65
Resto campañas	-	-	-	-	1.500	-	268	
Total							800	

Para entrenadores se detalla a continuación la performance de las campañas, se tomaron como referencia el CTR, CR y CPC de Wordstream.²⁸

Source	Impressions	CTR	Clicks	CPC	Campaign Cost	CR	Registered Users	CPA
Google Ads	7605	5,15	392	1,46	572	3,83	15	38,12
Resto campañas	-	-	-	-	200	-	15	
Total					772		30	



²⁸ <https://www.wordstream.com/blog/ws/2019/08/19/conversion-rate-benchmarks>

Anexo 6 - Proyección de CAC de usuarios

Mes	Usuario viral	Usuarios campaña	Total usuarios nuevos	Total de usuarios retenidos	% suscrip.	Usuarios Premium	Usuarios free	Gastos de Mktg	Ajuste Cpa
1		800	800	800	8.00%	64	720	8828	11.04
2	800	800	1600	2,240	8.00%	179	2016	8828	5.52
3	1600	800	2400	4,192	8.00%	335	3773	8828	3.68
4	2400	800	3200	6,554	8.00%	524	5898	8828	2.76
5	3200	800	4000	9,243	8.00%	739	8319	8828	2.21
6	4000	800	4800	12,194	8.00%	976	10975	8828	1.84
7	4800	800	5600	15,355	8.00%	1228	13820	8828	1.58
8	5600	800	6400	18,684	8.00%	1495	16816	8828	1.38
9	6400	800	7200	22,147	8.00%	1772	19933	8828	1.23
10	7200	800	8000	25,718	8.00%	2057	23146	8828	1.10
11	8000	800	8800	29,374	8.00%	2350	26437	8828	1.00
12	8800	800	9600	33,100	8.00%	2648	29790	8828	0.92
13	9600	650	10250	43,350	8.00%	3468	39015	8828	0.86
14	10250	650	10900	45,580	8.00%	3646	41022	8828	0.81
15	10900	650	11550	48,014	8.00%	3841	43212	8828	0.76
16	11550	650	12200	50,611	8.00%	4049	45550	8828	0.72
17	12200	650	12850	53,339	8.00%	4267	48005	8828	0.69
18	12850	650	13500	56,171	8.00%	4494	50554	8828	0.65
19	13500	650	14150	59,087	8.00%	4727	53178	8828	0.62
20	14150	650	14800	62,069	8.00%	4966	55863	8828	0.60
21	14800	650	15450	65,106	8.00%	5208	58595	8828	0.57
22	15450	650	16100	68,184	8.00%	5455	61366	8828	0.55
23	16100	650	16750	71,298	8.00%	5704	64168	8828	0.53
24	16750	650	17400	74,438	8.00%	5955	66994	8828	0.51
25	17400	700	18100	92,538	9.00%	8328	83284	8580	0.47
26	18100	700	18800	92,830	9.00%	8355	83547	8580	0.46
27	18800	700	19500	93,764	9.00%	8439	84388	8580	0.44
28	19500	700	20200	95,211	9.00%	8569	85690	8580	0.42
29	20200	700	20900	97,069	9.00%	8736	87362	8580	0.41
30	20900	700	21600	99,255	9.00%	8933	89330	8580	0.40
31	21600	700	22300	101,704	9.00%	9153	91534	8580	0.38

32	22300	700	23000	104,363	9.00%	9393	93927	8580	0.37
33	23000	700	23700	107,191	9.00%	9647	96472	8580	0.36
34	23700	700	24400	110,153	9.00%	9914	99137	8580	0.35
35	24400	700	25100	113,222	9.00%	10190	101900	8580	0.34
36	25100	800	25900	116,478	9.00%	10483	104830	8580	0.33
37	25900	800	26700	143,178	10.00%	14318	128860	8716	0.33
38	26700	800	27500	142,042	10.00%	14204	127838	8716	0.32
39	27500	800	28300	141,934	10.00%	14193	127740	8716	0.31
40	28300	800	29100	142,647	10.00%	14265	128382	8716	0.30
41	29100	800	29900	144,018	10.00%	14402	129616	8716	0.29
42	29900	800	30700	145,914	10.00%	14591	131323	8716	0.28
43	30700	800	31500	148,231	10.00%	14823	133408	8716	0.28
44	31500	800	32300	150,885	10.00%	15088	135796	8716	0.27
45	32300	800	33100	153,808	10.00%	15381	138427	8716	0.26
46	33100	800	33900	156,946	10.00%	15695	141252	8716	0.26
47	33900	800	34700	160,257	10.00%	16026	144231	8716	0.25
48	34700	800	35500	163,706	10.00%	16371	147335	8716	0.25
49	35500	800	36300	200,006	10.00%	20001	180005	8858	0.24
50	36300	800	37100	197,105	10.00%	19710	177394	8858	0.24
51	37100	800	37900	195,584	10.00%	19558	176025	8858	0.23
52	37900	800	38700	195,167	10.00%	19517	175650	8858	0.23
53	38700	800	39500	195,634	10.00%	19563	176070	8858	0.22
54	39500	800	40300	196,807	10.00%	19681	177126	8858	0.22
55	40300	800	41100	198,545	10.00%	19855	178691	8858	0.22
56	41100	800	41900	200,736	10.00%	20074	180663	8858	0.21
57	41900	800	42700	203,289	10.00%	20329	182960	8858	0.21
58	42700	800	43500	206,131	10.00%	20613	185518	8858	0.20
59	43500	800	44300	209,205	10.00%	20921	188285	8858	0.20
60	44300	800	45100	212,464	10.00%	21246	191218	8858	0.20

Proyección de CAC de entrenadores

Mes	Usuari o viral	Usuarios campaña	Total usuarios nuevos	Total de usuarios retenidos	% de suscrip.	Usuarios Premium	Usuarios free	Gastos de Mktg	Ajuste Cpa
1	0	30	30	30	20.00%	6	24	1854	61.79
2	30	30	60	88	20.00%	18	48	1854	30.90
3	60	30	90	172	20.00%	34	72	1854	20.60
4	90	30	120	280	20.00%	56	96	1854	15.45
5	120	30	150	410	20.00%	82	120	1854	12.36
6	150	30	180	561	20.00%	112	144	1854	10.30
7	180	30	210	732	20.00%	146	168	1854	8.83
8	210	30	240	921	20.00%	184	192	1854	7.72
9	240	30	270	1,126	20.00%	225	216	1854	6.87
10	270	30	300	1,348	20.00%	270	240	1854	6.18
11	300	30	330	1,583	20.00%	317	264	1854	5.62
12	330	20	350	1,822	20.00%	364	280	1785	5.10
13	350	20	370	2,192	20.00%	438	296	1785	4.82
14	370	20	390	2,429	20.00%	486	312	1785	4.58
15	390	20	410	2,669	20.00%	534	328	1785	4.35
16	410	20	430	2,912	20.00%	582	344	1785	4.15
17	430	20	450	3,158	20.00%	632	360	1785	3.97
18	450	20	470	3,407	20.00%	681	376	1785	3.80
19	470	20	490	3,659	20.00%	732	392	1785	3.64
20	490	20	510	3,913	20.00%	783	408	1785	3.50
21	510	20	530	4,169	20.00%	834	424	1785	3.37
22	530	20	550	4,427	20.00%	885	440	1785	3.24
23	550	20	570	4,687	20.00%	937	456	1785	3.13
24	570	30	600	4,959	20.00%	992	480	1817	3.03
25	600	30	630	5,589	20.00%	1118	504	1817	2.88
26	630	30	660	5,858	20.00%	1172	528	1817	2.75
27	660	30	690	6,138	20.00%	1228	552	1817	2.63
28	690	30	720	6,428	20.00%	1286	576	1817	2.52
29	720	30	750	6,728	20.00%	1346	600	1817	2.42
30	750	30	780	7,037	20.00%	1407	624	1817	2.33
31	780	30	810	7,354	20.00%	1471	648	1817	2.24
32	810	30	840	7,680	20.00%	1536	672	1817	2.16
33	840	30	870	8,012	20.00%	1602	696	1817	2.09
34	870	30	900	8,351	20.00%	1670	720	1817	2.02
35	900	30	930	8,697	20.00%	1739	744	1817	1.95
36	930	30	960	9,048	20.00%	1810	768	1817	1.89
37	960	30	990	10,038	20.00%	2008	792	1851	1.87

38	990	30	1020	10,355	20.00%	2071	816	1851	1.81
39	1020	30	1050	10,680	20.00%	2136	840	1851	1.76
40	1050	30	1080	11,013	20.00%	2203	864	1851	1.71
41	1080	30	1110	11,352	20.00%	2270	888	1851	1.67
42	1110	30	1140	11,697	20.00%	2339	912	1851	1.62
43	1140	30	1170	12,048	20.00%	2410	936	1851	1.58
44	1170	30	1200	12,405	20.00%	2481	960	1851	1.54
45	1200	30	1230	12,767	20.00%	2553	984	1851	1.50
46	1230	30	1260	13,133	20.00%	2627	1008	1851	1.47
47	1260	30	1290	13,504	20.00%	2701	1032	1851	1.43
48	1290	30	1320	13,878	20.00%	2776	1056	1851	1.40
49	1320	30	1350	15,228	20.00%	3046	1080	1886	1.40
50	1350	30	1380	15,542	20.00%	3108	1104	1886	1.37
51	1380	30	1410	15,864	20.00%	3173	1128	1886	1.34
52	1410	30	1440	16,194	20.00%	3239	1152	1886	1.31
53	1440	30	1470	16,530	20.00%	3306	1176	1886	1.28
54	1470	30	1500	16,873	20.00%	3375	1200	1886	1.26
55	1500	30	1530	17,222	20.00%	3444	1224	1886	1.23
56	1530	30	1560	17,577	20.00%	3515	1248	1886	1.21
57	1560	30	1590	17,936	20.00%	3587	1272	1886	1.19
58	1590	30	1620	18,301	20.00%	3660	1296	1886	1.16
59	1620	30	1650	18,670	20.00%	3734	1320	1886	1.14
60	1650	30	1680	19,043	20.00%	3809	1344	1886	1.12

San Andrés

Anexo 7 - Plan de implementación Gantt

	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión Administrativa												
Creación e inscripción de la sociedad	■											
Alta de impuestos	■											
Registro de marca	■	■										
Acuerdo proveedores	■											
Redacción de términos y condiciones de la plataforma		■	■									
Marketing												
Diseño de marca	■											
Planeamiento de campañas						■	■	■	■	■	■	■
Generación de contenido						■	■	■	■	■	■	■
Campañas de marketing digital (google ads y redes sociales)									■	■	■	■
Email marketing									■	■	■	■
Análisis de reportes										■	■	■
Espacios publicitarios en complejos deportivos												■

	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollo de plataforma												
Planeamiento												
Conocimiento del usuario	■											
Roadmap del producto	■											
Diseño producto												
Wireframes		■										
Mockups		■										
Diagrama de flujo		■										
Construcción Mvp												
Definición de alcance			■									
Desarrollo			■	■	■	■						
Testing							■					
Correcciones a la plataforma del resultado del testing							■					
Testing con usuarios reales								■				
Correcciones a la plataforma del resultado del testing								■	■			
Puesta en funcionamiento												
Lanzamiento de la app a través de Playstore y Appstore										■		
Análisis del feedback obtenido										■	■	■
Analisis de estadísticas del sistema										■	■	■
Acciones correctivas y preventivas/ control de calidad						■	■	■	■	■	■	■

Anexo 8 - Contexto Argentina

Los siguientes gráficos son del estudio del mes de junio del Relevamiento de las Expectativas del Mercado (REM) recopilado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA).²⁹

Expectativas de crecimiento anual del PBI

PIB a precios constantes							
Período	Referencia	Mediana (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % prom. anual	3,2	-0,1	(2)	3,1	-0,1	(2)
2023	var. % prom. anual	1,7	-0,3	(1)	1,5	-0,3	(3)
2024	var. % prom. anual	2,0	0,0	(2)	1,6	-0,4	(1)

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

Fuente: REM - BCRA (jun-22)

Expectativas de inflación anual - IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % i.a.; dic-22	76,0	+3,4	(4)	76,7	+3,9	(14)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	68,8	+8,7	(4)	68,6	+5,2	(4)
2023	var. % i.a.; dic-23	64,6	+4,6	(4)	66,1	+7,1	(12)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	60,0	+4,8	(10)	62,2	+6,9	(4)
2024	var. % i.a.; dic-24	50,2	+2,4	(5)	55,7	+6,8	(6)

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

Fuente: REM - BCRA (jun-22)

²⁹ <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220531%20Resultados%20web.pdf>

Expectativas de tipo de cambio nominal

Tipo de cambio nominal					
Período	Referencia	Mediana (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*
jul-22	\$/US\$	128,23	+0,13 (3)	128,47	+0,17 (1)
ago-22	\$/US\$	133,69	+0,11 (3)	134,13	+0,46 (3)
sep-22	\$/US\$	139,99	+0,99 (3)	140,24	+0,90 (3)
oct-22	\$/US\$	145,91	+0,91 (2)	146,40	+1,13 (2)
nov-22	\$/US\$	152,18	+2,01 (1)	152,75	+1,57 (1)
dic-22	\$/US\$	159,59	-	159,80	-
Próx. 12 meses	\$/US\$	197,50	+10,65 (4)	200,20	+12,82 (16)
2022	\$/US\$; dic-22	159,59	+1,62 (3)	159,80	+1,64 (3)
2023	\$/US\$; dic-23	244,88	+6,88 (4)	247,68	+9,59 (3)

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

Fuente: REM - BCRA (jun-22)

Expectativas de tasa de interés

Tasa de interés (BADLAR)					
Período	Referencia	Mediana (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*
jul-22	TNA; %	50,80	+2,80 (5)	50,82	+2,47 (5)
ago-22	TNA; %	52,00	+4,00 (4)	51,96	+3,49 (4)
sep-22	TNA; %	52,24	+4,24 (3)	52,83	+4,11 (3)
oct-22	TNA; %	52,24	+4,24 (2)	53,19	+4,37 (2)
nov-22	TNA; %	52,70	+4,61 (1)	53,61	+4,67 (1)
dic-22	TNA; %	52,68	-	53,74	-
Próx. 12 meses	TNA; %	50,78	+4,25 (10)	52,00	+5,00 (11)
2022	TNA; %; dic-22	52,68	+4,59 (11)	53,70	+4,40 (11)
2023	TNA; %; dic-23	49,00	+3,57 (6)	52,30	+6,40 (6)

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

Fuente: REM - BCRA (jun-22)

Expectativas de desocupación abierta

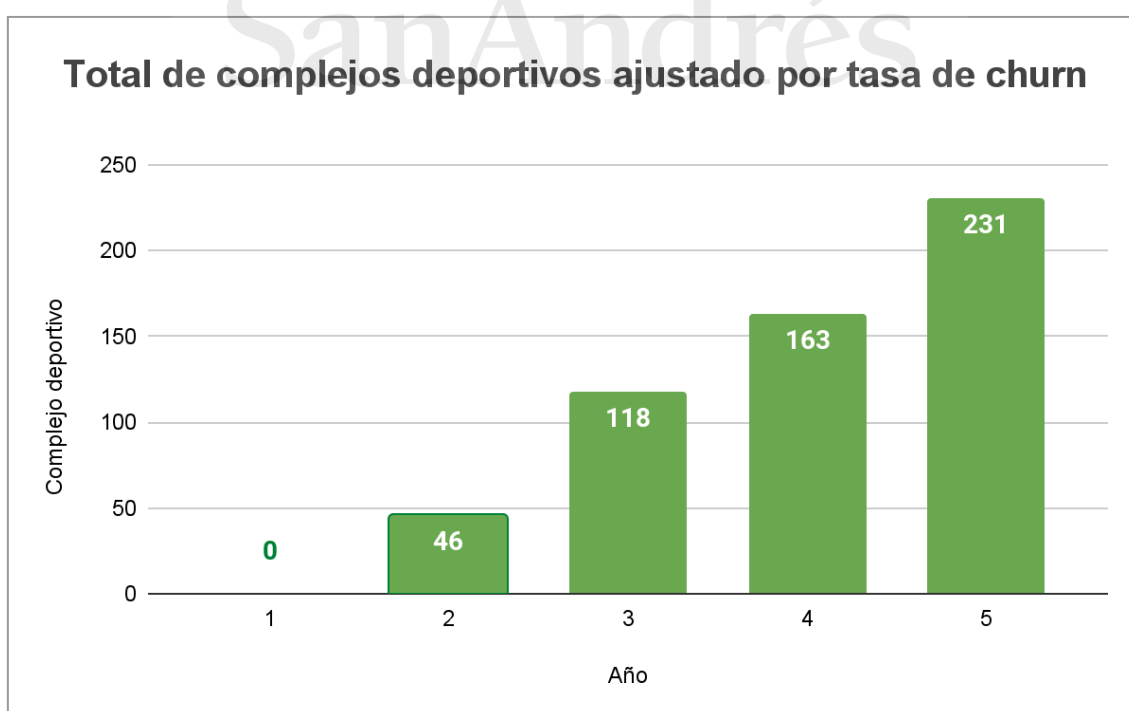
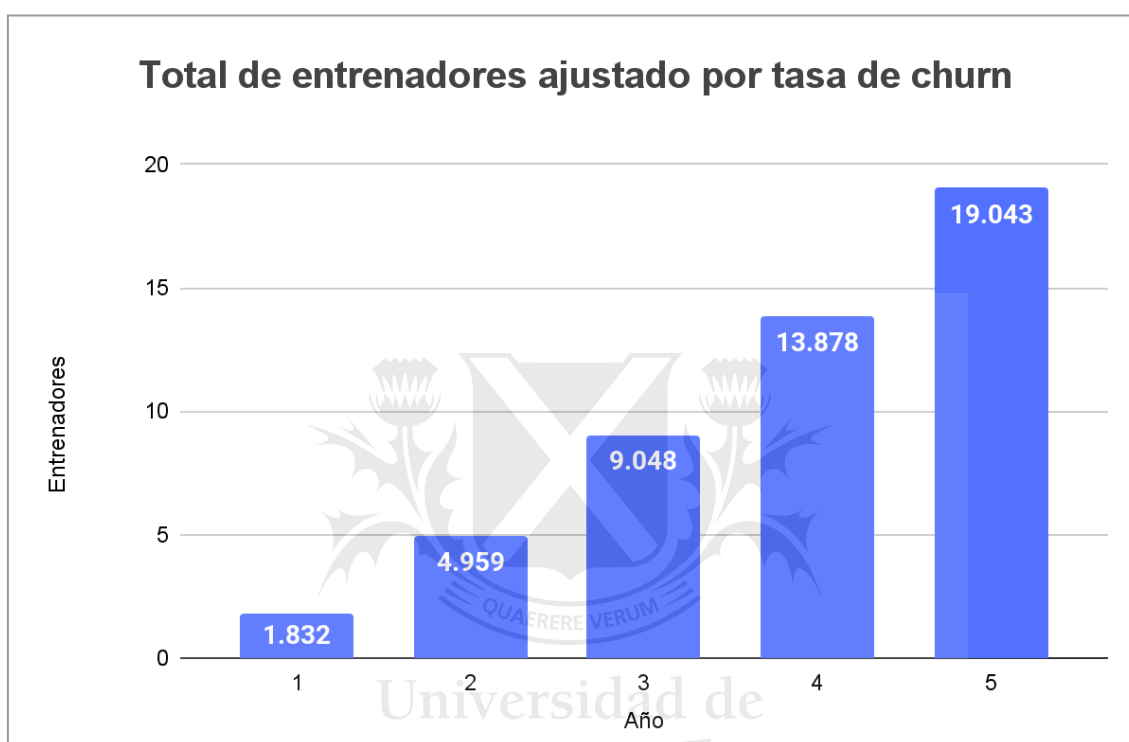
Desocupación Abierta					
Período	Referencia	Mediana (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jun-22)	Dif. con REM anterior*
2022	% de la PEA; Trim. IV-22	7,4	-0,2 (2)	7,6	-0,2 (2)
2023	% de la PEA; Trim. IV-23	7,7	0,0 (4)	7,9	0,0 (6)

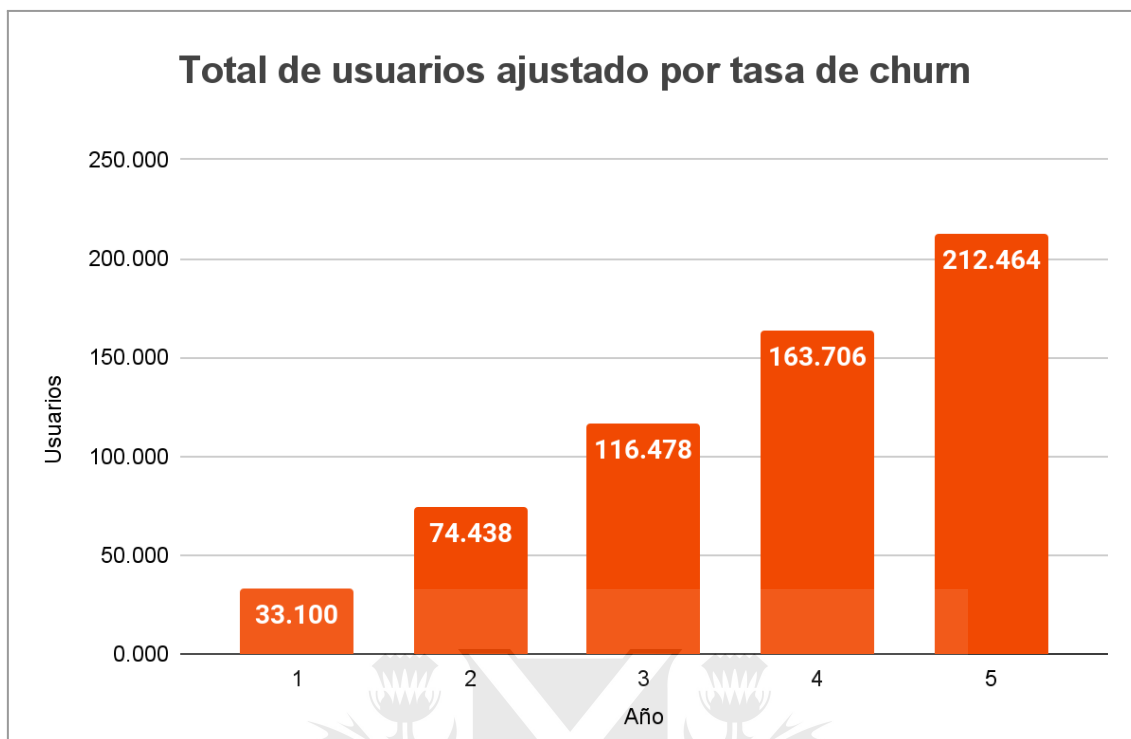
*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (jun-22)

Anexo 9 - Proyección de clientes

En los siguientes gráficos se pueden observar las proyecciones de usuarios, entrenadores y complejos deportivos ajustado a tasa de churn para los próximos 5 años.





Universidad de
SanAndrés

Anexo 10 - Gastos

GASTOS ADMINISTRACIÓN - EJERCICIO 1												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CEO	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.500
CTO	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.500
CMO	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.500
Administrador	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500
Cargas Sociales	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	6.300	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	6.300
Viáticos	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	-	-	-	1.000
Honorarios profesionales	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Oficina privada en Cowork	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Amortización muebles y útiles	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278
TOTAL	15.878	15.878	16.878	15.878	15.878	23.978	15.878	15.878	15.878	15.878	15.878	23.978

(1) Los muebles y útiles se amortizan en 3 años.

GASTOS DIRECTOS- EJERCICIO 1												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollador	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	3.750	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	3.750
Ux	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500
Cargas Sociales	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	2.205	1.470	1.470	1.470	1.470	1.470	2.205
Servicio cloud	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Amortización plataforma	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Comisión IOS-Google-Usuarios	154	430	805	1.258	1.775	2.341	2.948	3.587	4.252	4.938	5.640	6.355
Comisión IOS-Google-Entrenador	18	53	103	168	246	337	439	553	676	809	950	1.093
TOTAL	8.142	8.453	8.878	9.396	9.991	13.133	11.358	12.110	12.898	13.716	14.560	17.904

(1) La aplicación se amortiza en 3 años.

(2) La comisión de Apple 30% en el primer año y de Google un 15%. A efecto de no subestimar el valor, se calculó un 30%.

GASTOS COMERCIALIZACIÓN- EJERCICIO 1												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comerciales	–	–	–	–	–	–	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000
Diseñador	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500
Marketing Assitant	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.500
Cargas Sociales	840	840	840	840	840	1.260	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	2.520
Viáticos	–	–	1.000	–	–	1.000	–	–	1.000	–	–	–
Gastos Campaña de Mkg	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605
IIBB	17	48	91	143	202	268	339	414	493	575	659	745
TOTAL	10.462	10.493	11.536	10.588	10.647	13.133	13.624	13.699	14.778	13.860	13.944	16.870

GASTOS ADMINISTRACIÓN - EJERCICIO 2												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CEO	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150	4.725	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150	4.725
CTO	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150	4.725	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150	4.725
CMO	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150	4.725	3.150	3.150	3.150	3.150	3.150	4.725
Administrador	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.575	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.575
Cargas Sociales	4.410	4.410	4.410	4.410	4.410	6.615	4.410	4.410	4.410	4.410	4.410	6.615
Viáticos	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	-	-	-	1.000
Honorarios profesionales	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Alquiler oficina	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Amortización muebles y útiles	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278
TOTAL	16.588	16.588	17.588	16.588	16.588	25.043	16.588	16.588	16.588	16.588	16.588	25.043

GASTOS DIRECTOS - EJERCICIO 2												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollador	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	3.938	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	3.938
Ux	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.575	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.575
Cargas Sociales	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	2.315	1.544	1.544	1.544	1.544	1.544	2.315
Servicio cloud	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Amortización plataforma	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Comisión IOS-Google-Usuarios	4.162	4.376	4.609	4.859	5.121	5.392	5.672	5.959	6.250	6.546	6.845	7.146
Comisión IOS-Google-Entrenador	658	729	801	874	947	1.022	1.098	1.174	1.251	1.328	1.406	1.488
Comisión tarjeta canchas	4	8	12	15	19	22	25	28	31	33	36	38
TOTAL	13.042	13.331	13.640	13.966	14.305	17.264	15.013	15.379	15.750	16.125	16.505	19.500

(1) La comisión de Apple luego del segundo año es un 15% y Google 15%.

GASTOS COMERCIALIZACIÓN - EJERCICIO 2												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comerciales	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	3.150	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	3.150
Diseñador	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.575	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.575
Marketing assistant	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.575	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.575
Cargas Sociales	1.764	1.764	1.764	1.764	1.764	2.646	1.764	1.764	1.764	1.764	1.764	2.646
Viáticos	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	-
Gastos Campaña de Mkg	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605
IIBB	971	1.034	1.102	1.172	1.245	1.319	1.396	1.473	1.551	1.630	1.710	1.790
TOTAL	14.540	14.603	15.671	14.741	14.814	18.871	14.965	15.042	16.120	15.199	15.279	18.341

GASTOS ADMINISTRACIÓN - EJERCICIO 3												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CEO	3.308	3.308	3.308	3.308	3.308	4.961	3.308	3.308	3.308	3.308	3.308	4.961
CTO	3.308	3.308	3.308	3.308	3.308	4.961	3.308	3.308	3.308	3.308	3.308	4.961
CMO	3.308	3.308	3.308	3.308	3.308	4.961	3.308	3.308	3.308	3.308	3.308	4.961
Administrador	1.103	1.103	1.103	1.103	1.103	1.654	1.103	1.103	1.103	1.103	1.103	1.654
Cargas Sociales	4.631	4.631	4.631	4.631	4.631	6.946	4.631	4.631	4.631	4.631	4.631	6.946
Viáticos	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	-	-	-	1.000
Honorarios profesionales	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Alquiler oficina	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Amortización muebles y útiles	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278
TOTAL	17.333	17.333	18.333	17.333	17.333	26.161	17.333	17.333	17.333	17.333	17.333	26.161

Universidad de
 San Andrés

GASTOS DIRECTOS - EJERCICIO 3												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollador	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	4.134	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	4.134
Desarrollador	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	4.134	2.756	2.756	2.756	2.756	2.756	4.134
Ux	1.103	1.103	1.103	1.103	1.103	1.654	1.103	1.103	1.103	1.103	1.103	1.654
Cargas Sociales	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	4.167	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	4.167
Servicio cloud	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Amortización plataforma	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Comisión IOS-Google-Usuarios	9.994	10.026	10.127	1.0283	10.483	10.720	10.984	11.271	11.577	11.896	12.228	12.580
Comisión IOS-Google-Entrenador	1.677	1.757	1.841	1.928	2.018	2.111	2.206	2.304	2.404	2.505	2.609	2.714
Comisión tarjeta canchas	92	103	115	125	135	145	154	163	171	179	186	193
TOTAL	24.156	24.280	24.476	24.730	25.031	30.066	25.738	26.131	26.545	26.974	27.417	32.577

GASTOS COMERCIALIZACIÓN - EJERCICIO 3												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comerciales	3.308	3.308	3.308	3.308	3.308	4.961	3.308	3.308	3.308	3.308	3.308	4.961
Diseñador	1.103	1.103	1.103	1.103	1.103	1.654	1.103	1.103	1.103	1.103	1.103	1.654
Marketing assistant	1.103	1.103	1.103	1.103	1.103	1.654	1.103	1.103	1.103	1.103	1.103	1.654
Cargas Sociales	2.315	2.315	2.315	2.315	2.315	3.473	2.315	2.315	2.315	2.315	2.315	3.473
Viaticos	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	-
Gastos Campaña de Mkg	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605
IIBB	4.500	4.572	4.669	4.786	4.918	5.064	5.219	5.382	5.551	5.725	5.903	6.088
TOTAL	19.933	20.005	21.102	20.219	20.351	25.410	20.652	20.815	21.984	21.158	21.336	25.435

GASTOS ADMINISTRACIÓN - EJERCICIO 4												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CEO	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209
CTO	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209
CMO	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209
Administrador	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158	1.736	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158	1.736
Cargas Sociales	4.862	4.862	4.862	4.862	4.862	7.293	4.862	4.862	4.862	4.862	4.862	7.293
Viáticos	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	-	-	-	1.000
Honorarios profesionales	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Alquiler oficina	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Amortización muebles y útiles	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278
TOTAL	18.116	18.116	19.116	18.116	18.116	27.335	18.116	18.116	18.116	18.116	18.116	27.335

GASTOS DIRECTOS - EJERCICIO 4												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollador	2.894	2.894	2.894	2.894	2.894	4.341	2.894	2.894	2.894	2.894	2.894	4.341
Desarrollador	2.894	2.894	2.894	2.894	2.894	4.341	2.894	2.894	2.894	2.894	2.894	4.341
Ux	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158	1.736	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158	1.736
Cargas Sociales	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	4.376	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	4.376
Servicio cloud	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Amortización plataforma	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389
Comisión IOS-Google-Usuarios	17.181	17.045	17.032	17.118	17.282	17.510	17.788	18.106	18.457	18.834	19.231	19.645
Comisión IOS-Google-Entrenador	3.011	3.107	3.204	3.304	3.406	3.509	3.615	3.722	3.830	3.940	4.051	4.164
Comisión tarjeta canchas	316	325	333	341	349	356	363	369	376	381	396	403
TOTAL	32.260	32.228	32.321	32.514	32.788	38.058	33.517	33.949	34.414	34.907	35.430	40.894

GASTOS COMERCIALIZACIÓN - EJERCICIO 4												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comercial	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209
Diseñador	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158	1.736	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158	1.736
Marketing assistant	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158	1.736	1.158	1.158	1.158	1.158	1.158	1.736
Cargas Sociales	2.431	2.431	2.431	2.431	2.431	3.647	2.431	2.431	2.431	2.431	2.431	3.647
Viáticos	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	-
Gastos Campaña de Mkg	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605
IIBB	8.156	8.164	8.216	8.303	8.419	8.558	8.714	8.885	9.067	9.258	9.482	9.689
TOTAL	23.980	23.988	25.040	24.128	24.244	29.492	24.538	24.709	25.891	25.082	25.306	29.623

GASTOS ADMINISTRACIÓN - EJERCICIO 5												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CEO	3.647	3.647	3.647	3.647	3.647	5.470	3.647	3.647	3.647	3.647	3.647	5.470
CTO	3.647	3.647	3.647	3.647	3.647	5.470	3.647	3.647	3.647	3.647	3.647	5.470
CMO	3.647	3.647	3.647	3.647	3.647	5.470	3.647	3.647	3.647	3.647	3.647	5.470
Administrador	1.216	1.216	1.216	1.216	1.216	1.823	1.216	1.216	1.216	1.216	1.216	1.823
Cargas Sociales	5.105	5.105	5.105	5.105	5.105	7.658	5.105	5.105	5.105	5.105	5.105	7.658
Viáticos	-	-	1.000	-	-	1.000	-	-	-	-	-	1.000
Honorarios profesionales	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Alquiler oficina	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Amortización muebles y útiles	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278
TOTAL	18.938	18.938	19.938	18.938	18.938	28.568	18.938	18.938	18.938	18.938	18.938	28.568

GASTOS DIRECTOS - EJERCICIO 5												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desarrollador	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	4.558	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	4.558
Desarrollador	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	4.558	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	4.558
Ux	1.216	1.216	1.216	1.216	1.216	1.823	1.216	1.216	1.216	1.216	1.216	1.823
Cargas Sociales	3.063	3.063	3.063	3.063	3.063	4.595	3.063	3.063	3.063	3.063	3.063	4.595
Servicio cloud	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Amortización plataforma	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389	1.389
Comisión IOS-Google-Usuarios	24.001	23.653	23.470	23.420	23.476	23.617	23.825	24.088	24.395	24.736	25.105	25.496
Comisión IOS-Google-Entrenador	4.569	4.663	4.759	4.858	4.959	5.062	5.167	5.273	5.381	5.490	5.601	5.713
Comisión tarjeta canchas	440	455	469	483	495	508	519	530	541	551	560	569
TOTAL	41.254	41.015	40.943	41.006	41.176	46.610	41.756	42.137	42.561	43.022	43.511	49.201

GASTOS COMERCIALIZACIÓN - Ejercicio 5												
GASTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comerciales	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209	3.473	3.473	3.473	3.473	3.473	5.209
Diseñador	1.216	1.216	1.216	1.216	1.216	1.823	1.216	1.216	1.216	1.216	1.216	1.823
Marketing Assistant	1.216	1.216	1.216	1.216	1.216	1.823	1.216	1.216	1.216	1.216	1.216	1.823
Cargas Sociales	2.480	2.480	2.480	2.480	2.480	3.719	2.480	2.480	2.480	2.480	2.480	3.719
Viáticos			1.000			1.000			1.000			
Gastos Campaña de Mkg	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605	7.605
IIBB	11.514	11.461	11.468	11.521	11.612	11.732	11.876	12.039	12.217	12.406	12.604	12.810
TOTAL	27.502	27.450	28.456	27.510	27.601	32.913	27.865	28.028	29.205	28.394	28.593	32.990

Anexo 11 - Estados de Resultados

EJERCICIO 1												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos usuarios premium	512	1.434	2.683	4.194	5.915	7.804	9.827	11.958	14.174	16.460	18.800	21.184
Ingresos usuarios free	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso entrenadores premium	60	176	343	559	820	1.123	1.464	1.842	2.253	2.695	3.166	3.645
Ingreso entrenadores free	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos alquiler cancha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS	572	1.609	3.026	4.754	6.736	8.927	11.292	13.800	16.427	19.155	21.966	24.829
Gastos Directos	(8.142)	(8.453)	(8.878)	(9.396)	(9.991)	(13.133)	(11.358)	(12.110)	(12.898)	(13.716)	(14.560)	(17.904)
UTILIDAD BRUTA	(7570)	(6843)	(5852)	(4642)	(3.255)	(4.206)	(66)	1.690	3.529	5.438	7.406	6.925
Gastos de Administración	(15.878)	(15.878)	(16.878)	(15.878)	(15.878)	(23.978)	(15.878)	(15.878)	(15.878)	(15.878)	(15.878)	(23.9780)
Gastos de Comercialización	(10.462)	(10.493)	(11.536)	(10.588)	(10.647)	(13.133)	(13.624)	(13.699)	(14.778)	(13.860)	(13.944)	(16.870)
TOTAL GASTO OPERATIVO	(26.340)	(26.371)	(28.414)	(26.466)	(26.525)	(37.111)	(29.502)	(29.577)	(30.656)	(29.738)	(29.822)	(40.848)
RESULTADO OPERATIVO	(33.910)	(33.215)	(34.265)	(31.108)	(29.780)	(41.317)	(29.567)	(27.887)	(27.127)	(24.299)	(22.416)	(33.923)
Amortización	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778
EBITDA	(31.132)	(30.437)	(31.487)	(28.330)	(27.002)	(38.539)	(26.789)	(25.109)	(24.349)	(215.21)	(19.638)	(31.145)
RESULTADO NETO	(33.910)	(33.215)	(34.265)	(31.108)	(29.780)	(41.317)	(29.567)	(27.887)	(27.127)	(24.299)	(22.416)	(33.923)

EJERCICIO 2												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos usuarios premium	27.744	29.171	30.729	32.391	34.137	35.949	37.816	39.724	41.668	43.638	45.630	47.640
Ingresos usuarios free	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso entrenadores premium	4.385	4.858	5.338	5.824	6.316	6.814	7.317	7.825	8.337	8.854	9.374	9.918
Ingreso entrenadores free	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos alquiler cancha	230	449	656	853	1041	1219	1388	1548	1701	1846	1984	2114
TOTAL INGRESOS	32.359	34.477	36.723	39.068	41.494	43.982	46.521	49.098	51.706	54.338	56.988	59.673
Gastos Directos	(13.042)	(13.331)	(13.640)	(13.966)	(14.305)	(17.264)	(15.013)	(15.379)	(15.750)	(16.125)	(16.505)	(19.500)
UTILIDAD BRUTA	19.317	21.146	23.082	25.102	27.189	26.718	31.507	33.719	35.956	38.212	40.483	40.173
Gastos de Administración	(16.588)	(16.588)	(17.588)	(16.588)	(16.588)	(25.043)	(16.588)	(16.588)	(16.588)	(16.588)	(16.588)	(25.043)
Gastos de Comercialización	(14.540)	(14.603)	(15.671)	(14.741)	(14.814)	(18.871)	(14.965)	(15.042)	(16.120)	(15.199)	(15.279)	(18.341)
TOTAL GASTO OPERATIVO	(31.128)	(31.191)	(33.259)	(31.329)	(31.402)	(43.913)	(31.553)	(31.630)	(32.708)	(31.787)	(31.867)	(43.384)
RESULTADO OPERATIVO	(11.811)	(10.045)	(10.176)	(6.227)	4.213	(17.195)	(45)	2089	3.248	6.425	8.617	(3.211)
Amortización	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778
EBITDA	(9.033)	(7.267)	(7.398)	(3.449)	(14.35)	(14.417)	2.733	4.867	6.026	9.203	11.395	(433)
Impuestos a las ganancias	(2.953)	(2.511)	(3.053)	(1.868)	(1.053)	(5.159)	(11)	522	812	1.606	2.154	(803)
RESULTADO NETO	(11.811)	(10.045)	(10.176)	(6.227)	(3.160)	(17.195)	(34)	1.567	2.436	4.819	6.462	(2.408)

EJERCICIO 3												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos usuarios premium	66.627	66.838	67.510	68.552	69.890	71.464	73.227	75.142	77.177	79.310	81.520	83.864
Ingresos usuarios free	6.737	6.758	6.826	6.931	7.067	7.226	7.404	7.598	7.803	8.019	8.243	8.480
Ingreso entrenadores premium	11.178	11.715	12.275	12.856	13.456	14.074	14.709	15.359	1.6024	16.703	17.393	18.096
Ingreso entrenadores free	358	375	393	411	431	450	471	491	513	534	557	579
Ingresos alquiler cancha	5.093	5.748	6.371	6.962	7.524	8.058	8.565	9.047	9.504	9.939	10.352	10.745
TOTAL INGRESOS	89.992	91.434	93.375	95.713	98.367	101.272	104.376	107.637	111.022	114.505	118.065	121.763
Gastos Directos	(24.156)	(24.280)	(24.476)	(24.730)	(25.031)	(30.066)	(25.738)	(26.131)	(26.545)	(26.974)	(27.417)	(32.577)
UTILIDAD BRUTA	65.837	67155	68899	70983	73337	71206	78638	81506	84478	87531	90648	89.186
Gastos de Administración	(17.333)	(17.333)	(18.333)	(17.333)	(17.333)	(26.161)	(17.333)	(17.333)	(17.333)	(17.333)	(17.333)	(26.161)
Gastos de Comercialización	(19.933)	(20.005)	(21.102)	(20.219)	(20.351)	(25.410)	(20.652)	(20.815)	(21.984)	(21.158)	(21.336)	(25.435)
TOTAL GASTO OPERATIVO	(37.266)	(37.338)	(39.435)	(37.552)	(37.685)	(51.571)	(37.985)	(38.148)	(39.317)	(38.491)	(38.669)	(51.596)
RESULTADO OPERATIVO	28.571	29.817	29.464	33.432	35.652	19.635	40.653	43.358	45.160	49.040	51.979	37.590
Amortización	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778
EBITDA	31.349	32.595	32.242	36.210	38.430	22.413	43.431	46.136	47.938	51.818	54.757	40.368
Impuestos a las ganancias	(10.000)	(10.436)	(10.313)	(11.701)	(12.478)	(6.872)	(14.229)	(15.175)	(15.806)	(17.164)	(18.192)	(13.156)
RESULTADO NETO	18.571	19.381	19.152	21.730	23.174	12.763	26.424	28.182	29.354	31.876	33.786	24.433

EJERCICIO 4												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos usuarios premium	114.542	113.634	113.547	114.118	115.214	116.731	118.585	120.708	123.046	125.557	128.206	130.965
Ingresos usuarios free	10.309	10.227	10.219	10.271	10.369	10.506	10.673	10.864	11.074	11.300	11.539	11.787
Ingreso entrenadores premium	20.076	20.710	21.361	22.026	22.704	23.394	24.097	24.810	25.533	26.266	27.007	27.757
Ingreso entrenadores free	642	663	684	705	727	749	771	794	817	841	864	888
Ingresos alquiler cancha	17.546	18.039	18.507	18.951	19.374	19.775	20.156	205.19	20.863	21.189	22.021	22.381
TOTAL INGRESOS	163.115	163.273	164.317	166.070	168.387	171.155	174.282	177.694	181.334	185.153	189.636	193.777
Gastos Directos	(32.260)	(32.228)	(32.321)	(32.514)	(32.788)	(38.058)	(33.517)	(33.949)	(34.414)	(34.907)	(35.430)	(40.894)
UTILIDAD BRUTA	130.855	131.044	131.996	133.555	135.599	133.097	140.765	143.745	146.919	150.247	154.206	152.883
Gastos de Administración	(18.116)	(18.116)	(19.116)	(18.116)	(18.116)	(27.335)	(18.116)	(18.116)	(18.116)	(18.116)	(18.116)	(27.335)
Gastos de Comercialización	(23.980)	(23.988)	(25.040)	(24.128)	(24.244)	(29.492)	(24.538)	(24.709)	(25.891)	(25.082)	(25.306)	(29.623)
TOTAL GASTO OPERATIVO	(42.096)	(42.104)	(44.156)	(42.244)	(42.360)	(56.827)	(42.654)	(42.825)	(44.007)	(43.198)	(43.422)	(56.958)
RESULTADO OPERATIVO	88.759	88.940	87.840	91.312	93.239	76.270	98.111	100.920	102.912	107.049	110.784	95.925
Amortización	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667
EBITDA	90.425	90.607	89.507	92.978	94.906	77.937	99.777	102.587	104.579	108.715	112.451	97.592
Impuestos a las ganancias	(31.066)	(31.129)	(30.744)	(31.959)	(32.634)	(26.695)	(34.339)	(35.322)	(36.019)	(37.467)	38.774	33.574
RESULTADO NETO	57.693	57.811	57.096	59.353	60.606	49.576	63.772	65.598	66.893	69.582	72.010	62.351

EJERCICIO 5												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos usuarios premium	160.005	157.684	156.467	156.134	156.507	157.445	158.836	160.589	162.631	164.905	167.364	169.971
Ingresos usuarios free	14.400	14.192	14.082	14.052	14.086	14.170	14.295	14.453	14.637	14.841	15.063	15.297
Ingreso entrenadores premium	30.457	31.085	31.729	32.388	33.061	33.747	34.444	35.153	35.872	36.601	37.339	38.086
Ingreso entrenadores free	975	995	1.015	1.036	1.058	1.080	1.102	1.125	1.148	1.171	1.195	1.219
Ingresos alquiler cancha	24.436	25.269	26.060	26.812	27.527	28.205	28.850	29.463	30.045	30.597	31.122	3.1621
TOTAL INGRESOS	230.272	229.224	229.354	230.422	232.238	234.647	237.528	240.783	244.333	248.116	252.083	256.194
Gastos Directos	(41.254)	(41.015)	(40.943)	(41.006)	(41.176)	(46.610)	(41.756)	(42.137)	(42.561)	(43.022)	(43.511)	(49.201)
UTILIDAD BRUTA	189.018	188.209	188.410	189.416	191.062	188.038	195.772	198.646	201.772	205.095	208.573	206.993
Gastos de Administración	(18.938)	(18.938)	(19.938)	(18.938)	(18.938)	(28.568)	(18.938)	(18.938)	(18.938)	(18.938)	(18.938)	(28.568)
Gastos de Comercialización	(27.502)	(27.450)	(28.456)	(27.510)	(27.601)	(32.913)	(27.865)	(28.028)	(29.205)	(28.394)	(28.593)	(32.990)
TOTAL GASTO OPERATIVO	(46.440)	(46.388)	(48.394)	(46.448)	(46.539)	(61.481)	(46.803)	(46.966)	(48.143)	(47.332)	(47.531)	(61.558)
RESULTADO OPERATIVO	142.578	141.821	140.016	142.969	144.524	126.557	148.969	151.680	153.628	157.762	161.042	145.435
Amortización	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667
EBDITA	144.245	143.487	141.683	144.635	146.190	128.224	150.636	153.347	155.295	159.429	162.709	147.102
Impuestos a las ganancias	(49.902)	(49.637)	(49.006)	(50.039)	(50.583)	(44.295)	(52.139)	(53.088)	(53.770)	(55.217)	(56.365)	(50.902)
RESULTADO NETO	92.676	92.183	91.010	92.930	93.940	82.262	96.830	98.592	99.858	102.545	104.677	94.533