



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Graduación.

Escuela de Negocios.

Maestría en Negocios Digitales.

***Tiny Teams.
Aplicación Fitness.***

Alejandro Lucas Barletta.
DNI 25772552

Mentor de Tesis: Barbara Tettamanti Sorensen.

Director de la Maestría: Damián Sztarkman

Buenos Aires. Abril 2023.

Índice.

| | |
|--|-----------|
| Resumen Ejecutivo | 3 |
| El cliente. | 5 |
| La necesidad a resolver. | 5 |
| Identificación y selección de segmentos | 5 |
| Justificación de la selección. | 8 |
| Arquetipos | 8 |
| Conclusiones. | 12 |
| La propuesta de valor. | 14 |
| Product Market Fit. Value Proposition Canvas. | 14 |
| Equipos como estímulo en el cumplimiento de objetivos. | 16 |
| Características de la aplicación. | 16 |
| Mercado. | 17 |
| SOM. | 17 |
| Argentina. | 17 |
| Mercado digital. | 17 |
| Establecimientos deportivos. | 18 |
| TAM | 19 |
| Estadísticas de las aplicaciones fitness. | 20 |
| Brasil | 21 |
| Establecimientos deportivos. | 21 |
| Mercado digital | 22 |
| México. | 22 |
| Establecimientos deportivos. | 22 |
| Mercado digital. | 22 |
| SAM | 23 |
| Aplicaciones móviles. | 23 |
| Establecimientos deportivos. | 23 |
| Definición del SAM | 24 |
| Competencia | 24 |
| Strava | 24 |
| My Fitness Pal | 25 |
| Fitbit | 26 |
| MapMyRun. Under Armour | 26 |
| Pelotón | 27 |
| Nike Run Club | 28 |
| Strong | 28 |
| Jefit | 29 |
| Competencia. Conclusiones. | 29 |
| Comparativo competencia. | 31 |
| Contexto | 32 |
| Demográfico. | 32 |
| Tendencias tecnológicas. | 32 |
| Economía. | 34 |

| | |
|---|-----------|
| Contexto político. | 34 |
| Consumidores | 34 |
| Normativa | 35 |
| Nuevo escenario post pandemia. | 35 |
| Contexto e Industria. | 35 |
| Industria. Situación actual y perspectivas futuras. | 38 |
| Cadena de Valor | 39 |
| Las 5 fuerzas de Porter | 40 |
| El modelo de negocios. | 43 |
| Canvas Business Model. | 43 |
| Insumos, actividades y relaciones clave. | 43 |
| Modelo de ingresos y pricing propuesto. | 45 |
| Go to Market Plan | 46 |
| Funnel de marketing. | 46 |
| Performance de Marketing. | 48 |
| Redes sociales. IG, TIK TOK, FB | 48 |
| Proceso de Venta | 50 |
| Canales de distribución. | 51 |
| Recursos, procesos y plan operativo del negocio | 51 |
| Recursos Humanos. | 51 |
| Marketing | 52 |
| Influencers. | 52 |
| Objetivos de mediano y largo plazo. | 53 |
| Localización del emprendimiento. | 53 |
| Equipo emprendedor | 54 |
| Resultados económicos-financieros. Modelo de generación de beneficios. | 55 |
| Ingresos. | 55 |
| Egresos. | 56 |
| • Link de acceso. Trabajo Final de Graduación | 57 |
| Key drivers del modelo económico | 58 |
| Información impositiva. Beneficios fiscales. | 58 |
| Beneficios fiscales y promoción de la industria. | 58 |
| Financiamiento. | 59 |
| Contingencias | 59 |
| Aspectos legales y regulatorios | 60 |
| Tipología social. | 60 |
| Términos y condiciones. | 60 |
| Patentes y protecciones legales. | 61 |
| Conclusiones. | 62 |
| Bibliografía y fuentes. | 63 |
| informes, investigaciones y consulta bibliográfica: | 63 |
| Links de información. | 63 |
| Anexos | 65 |
| Proyección Financiera. | 65 |

Resumen Ejecutivo

En muchas ocasiones las personas se encuentran con inconvenientes a la hora de establecer y cumplir objetivos vinculados a la productividad, hábitos saludables, actividad física y otros. Estos obstáculos están relacionados con la falta de información para definir el objetivo, cómo abordar la metodología, la visualización de metas intermedias, la procrastinación, la pereza, etc. Como consecuencia, las personas experimentan sentimientos negativos relativos a la autoestima y la frustración. Estas conclusiones se observaron en diversas instancias con entrevistas en profundidad y encuestas realizadas para este proyecto.

Los equipos permiten a las personas avanzar en sus objetivos. Las personas funcionamos mejor en comunidad, dado que somos seres sociales. Los equipos mejoran la motivación, alientan a la responsabilidad y el compromiso, generan compañerismo y estimulan la competencia. Así también, otorgan un sentimiento de pertenencia.

Tiny Teams es una aplicación de fitness que permite a los usuarios registrar, trackear y cumplir con sus objetivos vinculados a la actividad física como hábito. El aspecto relevante de la aplicación es un potente concepto social que le otorga un diferencial respecto a competidores: la conformación de equipos y la participación en desafíos grupales. La información recaudada y la investigación realizada, concluyen en que la conformación de equipos fomenta el cumplimiento de objetivos, generando un ámbito de contención para las personas.

En la aplicación, los usuarios pueden buscar (o crear) y compartir rutinas con otros usuarios en forma de equipos. Y en caso de registrarse solos, podrán hacer “*match*” con otros usuarios que tengan los mismos intereses. La aplicación presentará distintos retos o desafíos creados por *influencers* en cada disciplina a los que los equipos podrán acceder. Estos equipos podrán conformarse en dos modalidades: hasta 12 personas, o hasta 24 personas.

Profesionales de las disciplinas incluidas (personal trainers o instructores), podrán subirse a la aplicación para crear y monitorear los equipos. En base a la información

recopilada, las disciplinas incluidas en la aplicación son: running, caminata, musculación, funcional, natación y spinning.

En cuanto al tamaño de la oportunidad, el mercado de Argentina representa \$25 millones de dólares (SOM). A nivel global el mercado de bienestar está valuado en \$1.5 billones (TAM). Y a nivel regional (Argentina, Brasil y México) existe un potencial de \$137 millones de dólares (SAM).

Para llevar a cabo el proyecto, es necesaria una inversión inicial de \$155 mil destinados a la construcción de la aplicación, las primeras acciones de marketing y la selección de recursos humanos. El recupero de la inversión se proyecta en siete meses, comprendidos desde el inicio de la construcción de la aplicación. Se estima un VAN de \$417 mil para el final del año 1 y, aproximadamente \$4 millones para el final del año 3. La evaluación financiera del proyecto, así como todas las cifras de este trabajo están expresadas en dólares estadounidenses.

El equipo fundador estará compuesto por personas entusiastas y con experiencia en hábitos saludables, con conocimientos de la categoría y el mercado. Estarán a cargo del marketing, la tecnología, el área comercial y las finanzas.

Universidad de
San Andrés

El cliente.

La necesidad a resolver.

Las personas que buscan comenzar con un hábito saludable pueden encontrarse con diferentes inconvenientes: sentir que están solos, no encontrar los medios adecuados, o simplemente desconocer cómo iniciarse en ese hábito.

La metodología, el asesoramiento y el acompañamiento resultan ser aspectos clave al momento de iniciarse en la actividad. Así mismo, las herramientas que registren el cumplimiento, las metas intermedias y el progreso son puntos fundamentales para trazar un camino adecuado y las correcciones a realizar.

El ejemplo más claro, y al cual apunta este proyecto, se identifica con aquellas personas del **segmento fitness** que intentan por diversos motivos comenzar a realizar actividad física. Ante las dificultades mencionadas, las personas suelen abandonar la actividad.

Esta aplicación pretende mitigar problemas como la procrastinación, el abandono, el desconocimiento de las actividades, la sensación de estar sólo ante objetivos que parecen difíciles y la monotonía en las actividades. Así también, aquellos sentimientos negativos asociados al abandono de la actividad.

La aplicación cuenta con una impronta lúdica. Los usuarios podrán conformar equipos que optarán por diferentes actividades.

Identificación y selección de segmentos

Como punto de partida para el siguiente proyecto, se identifican distintos tipos de usuarios que se distinguen por diferentes necesidades a cubrir:

- Personas que buscan estética: 29% de los encuestados.
- Personas que buscan placer y diversión: 31% de los encuestados.
- Personas que asisten por motivos de salud: 29% de los encuestados.
- Personas que buscan superarse continuamente: 6% de los encuestados.

Completan los segmentos:

- Ex-deportistas profesionales.
- Estacionales.

Esta es una segmentación derivada de la encuesta nacional de educación física y deporte del año 2021 (ENAFyD 2021) que incluye en la totalidad de los segmentos aproximadamente 14 millones de personas que están identificadas con la actividad física.

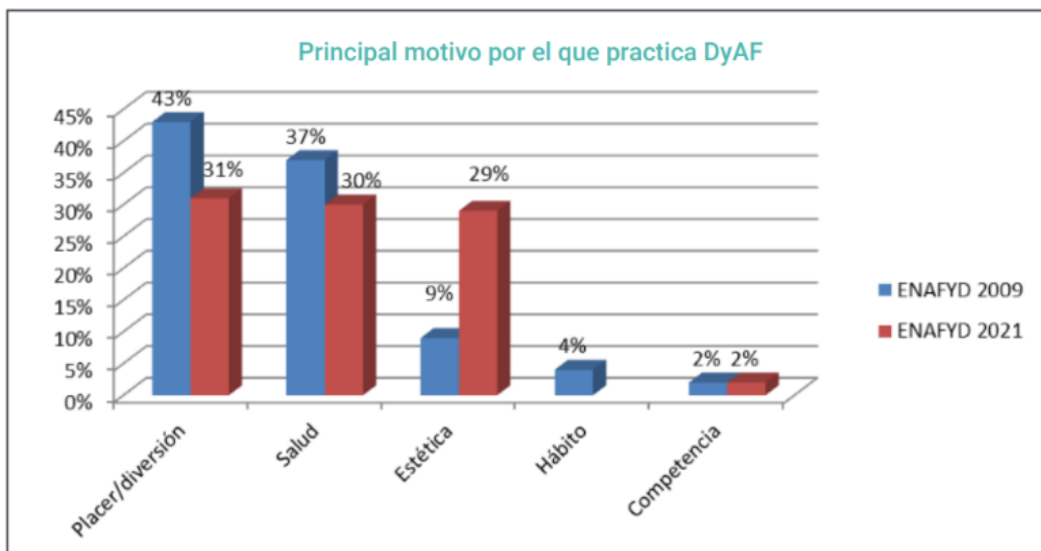
En cuanto a los rangos etarios, los segmentos seleccionados abarcan los siguientes cortes:

- 16 a 29 años.
- 30 a 39 años.
- 40 a 49 años.

Tomando en cuenta la segmentación tipológica y su cruce con los distintos cortes etarios, estamos en presencia de un volumen de 12.6 millones de personas.

Respecto a los motivos por los que los usuarios realizan actividad física, se menciona un crecimiento muy significativo en lo que respecta a la estética (encuesta del 2009 vs 2021).

La estética está relacionada con aspectos de autorrealización, pertenencia y reconocimiento de los pares. La autoestima, la confianza, el respeto, son todas características mencionadas en la pirámide de Maslow.



La estética se ha transformado en un aspecto fundamental, cada vez más vinculado a la ejercitación física y con el crecimiento de las redes sociales que potencian estas tendencias, se espera que continúe creciendo. Zygmunt Baumann aborda el tema e interpela a la sociedad con conceptos contrapuestos: estar en forma versus ser saludable.

Por último, la investigación revela que los segmentos con mejor acceso a la educación son los que más participación tienen. Es decir, a mayor nivel de educación mayor práctica de actividad deportiva.



En cuanto a las actividades elegidas, caminar es la preferida seguida por correr.



Justificación de la selección.

Respecto a la oportunidad de negocio, los segmentos seleccionados concentran en el mercado argentino la mayor cantidad de personas en actividad física (12.6 millones de personas). En coincidencia con lo expuesto, se toma el corte de 16 a 49 años siendo dónde se concentra el 95% de las personas. Según la tipología:

- Personas que buscan estética: 29% de los encuestados.
- Personas que buscan placer y diversión: 31% de los encuestados.
- Personas que asisten por motivos de salud: 29% de los encuestados.
- Personas que buscan superarse continuamente: 6% de los encuestados.

Arquetipos

En base a distinta información proporcionada por la investigación realizada, se elaboran arquetipos de usuarios que buscan ser polos opuestos, a fin de incluir entre estos el resto de los perfiles que pudiesen surgir del segmento deseado.

Gabriel

Aspira a mejorar su condición física, de manera eficiente y disciplinada.

- Edad: 35 años.
- Género: Masculino.
- Vive en AMBA.
- Estado civil: casado.
- Ocupación: Gerente Financiero.
- Sector laboral: Fintech.
- Nivel económico: Clase media alta.



Perfil. Economista. Le gustan los deportes y la actividad física, quisiera tener más tiempo y constancia. Consume mucho contenido sobre hábitos y productividad, pero le cuesta ponerlo en práctica. Le interesan las herramientas que lo ayudan a medir sus acciones .

Social. Tipo de personalidad: Calculador, analítico, curioso, investigador, ahorrativo, overthinking. Le entusiasma cuidar su salud física, pero le cuesta tomar decisiones en torno a esta actividad (dónde, cuándo, con quién, etc.).

Hábitos. Usa un reloj inteligente para medir su progreso cuando logra hacer actividades físicas. Le gustaría poder mantener las rutinas que le generan bienestar físico. Por un periodo es constante, pero luego procrastina. A diario consume contenido sobre hábitos. Guarda posts en redes sociales que después olvida poner en práctica.

Objetivo. Ejecutar un sistema de hábitos que le permita ser constante con su propósito de cuidar su salud física.

Retos. Evitar procrastinar.

Compras.

- Drivers: Mantener rutinas de ejercicios
- Ocasiones de compras:
- Momentos de necesidad de mejorar su rutina.
- A principios de año, cuando se plantean nuevas metas.
- Motivos para la compra: Necesidad de ayuda para poder ser constante con la meta.

Pains.

- Falta de constancia. Procrastinar
- Falta de tiempo por su responsabilidad laboral
- Sentimientos negativos: frustración, estrés y ansiedad.
- Sentirse abrumado por exceso de contenido sobre hábitos
- Perfeccionista. Le cuesta tomar decisiones rápidas que lo ayuden a accionar

Gains

- Poner en práctica sus conocimientos sobre hábitos.
- Seguimiento del progreso de sus hábitos e incremento de la motivación.
- Recordatorios que ayuden a evitar procrastinar.
- Tener tiempo para actividades que den bienestar físico
- Networking mientras realiza actividades físicas.
- Sentimientos positivos: calma, motivación, proactividad.
- Mejorar su estética y salud

Tecnología.

- Dispositivo: Android.
- Dónde lo consigo: Twitter, LinkedIn, Instagram
- Horas de conexión diaria: +8
- Niveles de presencia en RRSS: Alto
- Tipo de contenido que sigue en RRSS: Videos de productividad, deportes, podcast, audiolibros, economía, finanzas, fintech, startups.

Ana

Su aspiración es poder mejorar su aspecto físico.

- Edad: 25 años.
- Género: Femenino.
- Vive en CABA.
- Estado civil: Soltera.
- Ocupación: Analista de marketing.
- Sector laboral: Seguros.
- Nivel económico: Clase media.



Perfil. Lic. en Marketing. Le cuesta tener continuidad en la actividad física. Siente que no le alcanza el tiempo y la pereza es el principal factor de procrastinación. La constancia es una debilidad. Investiga superficialmente acerca de contenidos de actividad física, pensando en que en algún momento se podrá incorporar a algún grupo de fitness.

Social. Tipo de personalidad: Muy sociable, se relaciona empatizando con la personas. Le cuesta ahorrar y el orden de sus gastos.

Hábitos. Usa herramientas digitales para organizar su día. Cuida su alimentación y estética, y para tal fin consume contenidos e información en internet. Tiene rutinas establecidas para las tareas del hogar. Actualmente está intentando incorporar la meditación a su calendario diario.

Objetivo. Lograr ser más flexible con su planificación y establecer metas reales.

Retos. Poder cumplir una rutina de actividad física, al menos 3 veces por semana.

Compras.

- Drivers: Estética y cuidado personal.
- Ocasiones de compras:
 - Momentos de ansiedad.
 - Consumo espontáneo a través de publicidades de redes sociales.
- Motivos para la compra: Reforzar el concepto de estética personal.

Pains.

- Pereza
- Le cuesta establecer rutinas.
- Sentimientos negativos: frustración, ansiedad, baja autoestima.
- Falta de conocimientos.
- Le cuesta dar el primer paso.

Gains

- Orden y calendarización de metas reales.
- Seguimiento de hábitos e incremento de la motivación.
- Sentimientos positivos: proactividad, entusiasmo, autoestima.
- Conocer personas con los mismos intereses.
- Mejorar su estética y estado físico.

Tecnología.

- Dispositivo: Iphone.
- Dónde lo consigo: Twitter, LinkedIn, Instagram
- Horas de conexión diaria: +8
- Niveles de presencia en RRSS: Alto
- Tipo de contenido que sigue en RRSS: Estética, Moda, Cosméticos, etc.

Informes. Tecnología y actividad física.

Distintas investigaciones indican un nivel de adopción en ascenso y continua de tecnología aplicada a la actividad física durante los últimos años. En la actualidad la industria ha evolucionado hasta convertirse en una categoría de billones de dólares. Las herramientas que incluyen las aplicaciones apuntan a la personalización y brindan muchas opciones y sin muchos requerimientos. El negocio de los dispositivos aún tiene un recorrido interesante por realizar, dado que aún no ha conseguido posicionarse con solidez. El mercado de las aplicaciones, en cambio, es un mercado que parecería saturado por la variedad de oferta. Sin embargo, continúa creciendo año a año y con perspectivas muy positivas en este sentido. Existen estimaciones que indican un mercado global de 1400 millones descargas para el 2026.

Respecto a la tecnología, un informe de *AdColony* (hoy parte de *digitalturbine.com*) sobre hábitos de consumo de aplicaciones móviles de la categoría fitness y salud, menciona un aumento del 25% de usuarios post pandemia. Muestra que la actividad más frecuente de consulta de estas apps es el seguimiento de los progresos, o el trackeo de los hábitos.

La encuesta incluye personas entre 14 y 75 años, con datos de 600 personas.

- 55% de los encuestados busca alimentación saludable.
- El dispositivo más utilizado es el smartphone 54%. Un 57% considera importante el uso de smartphones en la ejercitación física.
- El 42% utiliza las app de fitness al menos una vez al día, siendo parte de su rutina. diaria. El 10% de los encuestados las utilizan de manera recurrente.
- Un 46% considera las aplicaciones muy importantes en la actividad.
- En cuanto al uso de las apps el 71% cree que es importante para el seguimiento de las rutinas. El 41% busca rutinas de entrenamiento.
- Los usuarios se encuentran permeables a sugerencias, por lo que es un ámbito ideal para anunciantes. El espectro abarca entrenadores personales, retos individuales o de comunidad, así como productos que faciliten a los usuarios lograr sus metas.

Indagando el marco teórico, y en lo que respecta a la categoría de hábitos saludables, la bibliografía disponible coincide en que para cumplir con los objetivos es

indispensable una metodología de metas cortas (pequeños pasos). La actividad física, específicamente, responde a esta premisa siendo indispensable el abordaje progresivo.

Covid19 y regularidad.

Respecto a la asistencia de las personas en ámbitos de práctica deportiva, según la Encuesta Nacional de Educación Física y Deportiva para Argentina, puede observarse que hay una caída en la frecuencia en la práctica de deporte de 3 a 2 veces por semana, entre el período comprendido 2009 -2021. Esto responde a las restricciones de circulación que presentaba el período de la pandemia. Estas distorsiones se ven manifestadas en el informe, siendo que el cierre de la encuesta se realizó en 2021. Por lo que se espera que en una próxima encuesta se recuperen los niveles de asistencia pre pandemia.

Conclusiones.

Como resultado del análisis de diversas fuentes de información, se puede advertir que existe un interés creciente por la actividad física, una necesidad a cubrir y una preferencia de accesibilidad a través de la tecnología. Por consiguiente, existe una oportunidad de desarrollo de un producto que cubra estas premisas.

Investigación. Insights de la demanda.

Con el objetivo de profundizar en diversos aspectos se realizó una investigación para conocer diferentes aspectos que los potenciales usuarios pudiesen aportar.

En base al entendimiento de informes, la elaboración de hipótesis y luego elaboración de entrevistas en profundidad y encuestas para la validación con una base representativa, se evidencian hallazgos que permiten pensar en un producto que satisface preferencias y necesidades de los usuarios:

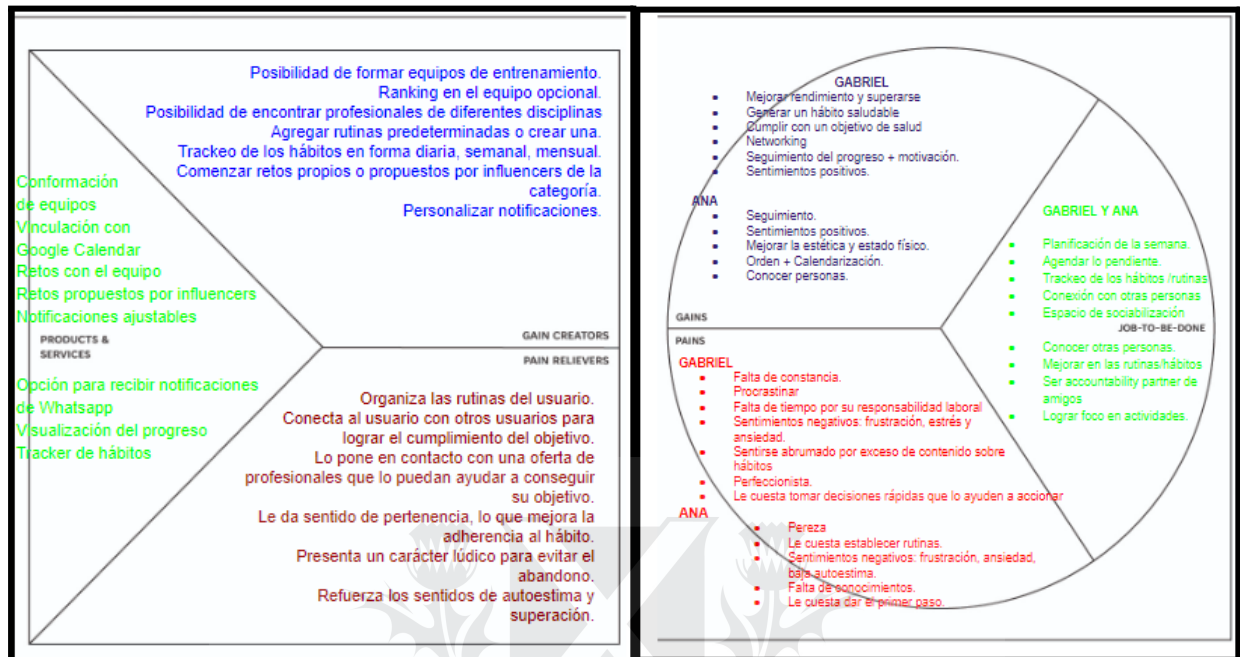
- Un 60% de las personas encuestadas mencionaron su preferencia por iniciar sus hábitos con el acompañamiento de otra persona, ya sea una amigo o familiar, un experto o instructor, conectar con personas o guiado por un influencer.
- Se ha detectado que para el 68,5% de las personas es difícil cumplir con hábitos saludables en el mismo horario.

- El 66% de las personas tiene interés por medir sus progresos en formas de métricas o track de actividades. El 58% le gustaría hacerlo en su teléfono celular. El trackeo y las métricas deberían estar dentro de la aplicación.
- En cuanto a las notificaciones, el 52% prefiere que se hagan a través de la aplicación y el 74,8% considera muy importante poder elegir la frecuencia de las notificaciones. Respecto a la calendarización de las rutinas, al 57,1% le parece interesante.
- El 77,8% piensa que es motivador poder ver gráficas con el progreso de sus hitos. El 88% no tendría inconvenientes en compartir esos gráficos y/o métricas con el avance de sus rutinas.
- Así también, el 47,6% respondió afirmativamente ante la posibilidad de conectar con personas desconocidas con el mismo objetivo. Mientras que el 33,3% se mostró permeable a esa posibilidad. Esto significa un 77%, por lo que valida el desarrollo como funcionalidad de una aplicación.
- De la misma forma, en las entrevistas se mencionó que el acompañamiento indica una mejor probabilidad para cumplir dichos objetivos.
- Finalmente, el 76,2% respondió que el hábito que intentó hacer, o que estaba realizando era una actividad física o deportiva.

En respuesta a los insights basados en la investigación, se formula el value proposition canvas que nos permite observar pains, gains y una propuesta de valor en línea con los arquetipos estudiados y elaborados.

La propuesta de valor.

Product Market Fit. Value Proposition Canvas.



La aplicación cuenta con funcionalidades inherentes a la categoría fitness. Sin embargo, el aspecto social es la característica diferencial del producto.

La dimensión social del producto, se puede especificar mencionando la posibilidad de que el usuario pueda interactuar con otro u otros usuarios, entendiendo esta característica como principal.

Así entonces, el usuario tendría la posibilidad de:

- Compartir la ejercitación física.

La aplicación permite varios escenarios de socialización. Los usuarios pueden tener un vínculo previo (amigos, compañeros de trabajo, etc), o también conocerse a través de la plataforma logrando un “match” con otros usuarios que tengan los mismos objetivos y/o hábitos a cumplir. Los usuarios podrán o no ser de un mismo ámbito geográfico, por lo que los equipos podrán conectarse en distintos puntos geográficos. En síntesis podrán:

- Hacer match con otros usuarios desconocidos,
 - En el mismo lugar geográfico o en forma remota.
 - De 2 o más personas.

- Crear un equipo con amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc.
 - De 2 a 12 personas.
 - De 13 a 24 personas.
 - También en forma remota o en el mismo lugar geográfico.

- Participar en retos / desafíos de influencers.

Los equipos podrán participar de retos de distintos influencers que en cada disciplina o categoría crearán un desafío. Diferentes referentes de cada disciplina podrán generar en forma periódica desafíos/retos para que los grupos de usuarios puedan sumarse e intentar cumplir. Al final de cada reto, la aplicación mencionará los primeros tres usuarios en el ranking del equipo y los primeros 3 en un ranking general de todos los usuarios de la aplicación. En forma individual y privada la posición del resto de los usuario para cada desafío.

- Monitorear rutinas de equipos.

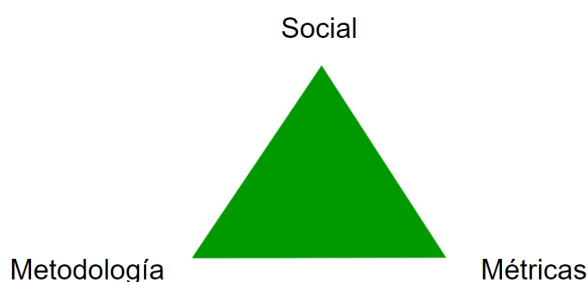
Esta función permite a profesionales de distintas disciplinas, cargar rutinas para grupos de usuarios, monitoreando los avances y ajustes. Es una función idealmente pensada para los instructores.

Tiny Teams hace foco en el concepto de comunidad y la socialización del usuario. Esto responde al insight de la demanda que se puede observar tanto en la investigación propia como en diferentes informes y desarrollos teóricos de especialistas de hábitos saludables.

Las categorías incluidas son: running, caminata, musculación, funcional, natación y spinning. La selección de estas actividades responde a que contienen un volumen significativo de personas que participan en dichas disciplinas. Esta información se encuentra validada por la ENAFyD 2021.

Mientras que el resto de las aplicaciones se enfocan en el objetivo personal, el diferencial de **Tiny Teams** está basado en tres características. La primera y diferencial es que apunta a la integración social como herramienta fundamental para cumplir el objetivo.

En segundo lugar, considera a la metodología como una de las bases del cumplimiento de los objetivos. Y finalmente, la otra base que apunta al registro de las métricas para evaluar los progresos.



Equipos como estímulo en el cumplimiento de objetivos.

En adhesión a lo expuesto, los sentimientos asociados al abandono de la actividad, procrastinación y no concreción de metas funcionan como disparadores de emociones negativas. La posibilidad de generar equipos para abordar el logro de objetivos permitiría a las personas superarse alcanzando dichos objetivos y otorgarles un sentimiento de superación personal. Esta hipótesis también responde al carácter social de las personas y a que nuestras actividades, generalmente, son más efectivas cuando las realizamos con otras personas. El apoyo, el estímulo y el compromiso que nos ofrecen otras personas son puntos importantes en los que se basa este proyecto.

Características de la aplicación.

Información general

- Es una aplicación gratuita: Se puede descargar gratuitamente con funcionalidades básicas.
- Es compatible con Android y iOS.
- Puede personalizarse, en cuanto a rutinas y diferentes ejercicios.
- Libre de anuncios.

Registro de actividad

- Compatible con monitores externos de ritmo cardíaco.
- Cuenta calorías que se queman.
- Cuantificación de distancias.
- Tiene rastreador de ruta.
- Incluye un diario de ejercicio.

- Medida de pasos.

Informe de actividad

- Proporciona informes de actividad.
- Opción de ajuste de objetivos.
- Dispone de un informe de objetivos alcanzados.

Otros

- Sincroniza con la nube.
- Sincroniza con calendario disponible.
- Dispone de propiedades sociales. Se integran otros usuarios a la cuenta.
- Dispone de animaciones 3D para algunos ejercicios.

Estas características se pusieron en consideración mediante prototipos, con un grupo de potenciales usuarios para que aportaran sus opiniones. Estas consideraciones permitieron establecer y modelar un MVP que ,con diferentes iteraciones, permitió abordar a un producto final con las características mencionadas.

Mercado.

A efectos de exponer la potencialidad de los mercados, se realizará una aproximación a los mismos con datos que manifiesten el nivel de actividad tanto para el negocio físico como para el negocio digital, con diferentes evidencias.

SOM.

 **Argentina.**

Mercado digital.

Se observa un mercado digital con indicadores positivos para la actividad en 2022:

- La categoría digital de cuidado personal y del hogar asciende a \$675 millones de dólares.
- Así también el volumen total del comercio digital fue de \$9 mil millones de dólares.

- Se estima que en todas las categorías existieron 1590 millones de descargas de aplicaciones digitales.
- Respecto del volumen del mercado digital en la categoría fitness Argentina, se estima que en el año 2020 fue de U\$86,5 millones de dólares en dispositivos, y U\$11,7 millones en aplicaciones fitness.



Establecimientos deportivos.

Como se mencionó anteriormente, la ENAFyD indica que en los rangos etarios mencionados, más del 50% de la población realiza actividad física:

- 16 a 29 años con 6 millones de personas aproximadamente.
- 30 a 39 años con 3.65 millones de personas aproximadamente.
- 40 a 49 años con 2.98 millones de personas aproximadamente).

Estas cifras actuales se complementan con el dato de la evolución en cuanto a asistencia a gimnasios, indicando un crecimiento del 7% desde 2019. Es decir, la incorporación de un millón de personas desde ese año, que señalan el ritmo de crecimiento del mercado.

Por lo expuesto, se estima que existe un mercado de aproximadamente 12.6 millones de personas identificadas con la ejercitación física, según la encuesta ENAFyD 2021.

En conclusión, el mercado objetivo representa una oportunidad de desarrollo atractiva, dado que cuenta con volumen y escalabilidad. Además, permite la posibilidad de iterar el negocio, para luego evolucionar el mismo apuntando a una escala regional.

En búsqueda de mayor profundidad acerca de la información, según un informe de IHRSA para latinoamérica, en Argentina hay en funcionamiento 7900 gimnasios y clubes deportivos. La inscripción de personas representa al 6,8% de la población. Es decir 3.2 millones de personas que pagan mensualmente para realizar ejercitación física.

Definición del SOM.

Como conclusión y en línea con lo expuesto anteriormente se toma una visión prudente, por lo que se tendrán en cuenta usuarios que no sólo se identifiquen con la actividad física o que se ejerciten periódicamente, sino también que estén dispuestos a pagar por ello.

La cifra que representa esta afirmación es la mencionada anteriormente: asistencia a gimnasios, según la información de IHRSA. Es decir, un 6.8% de la población de Argentina que representa 3.2 millones de usuarios.

Teniendo en cuenta el valor establecido en el mercado de \$8 dólares para las aplicaciones fitness, estos 3.2 millones de usuarios significan un **total de \$25,6 millones. Este es el SOM para el proyecto.**



TAM

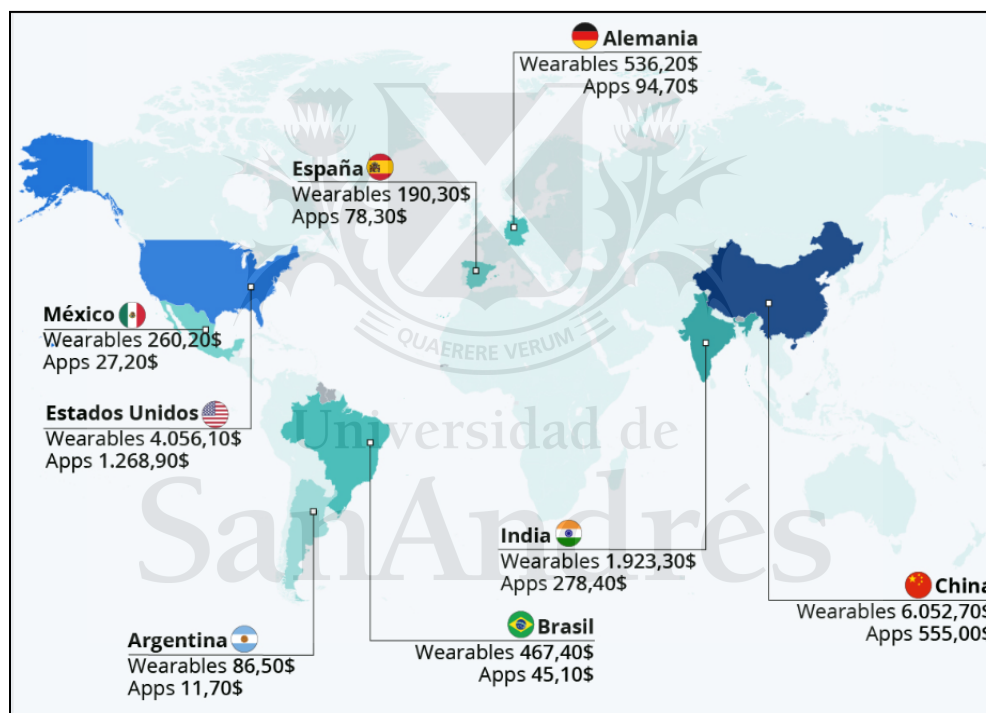
Según un informe de la consultora McKinsey el mercado global de wellness está valorado en 1.5 billones de dólares. En los últimos años, este mercado creció a un ritmo del 5% a 7% anual.

A su vez, *zippia.com* establece que el valor de mercado de la industria mundial de fitness (como subcategoría) es de 87 mil millones de dólares. Además, este informe establece que la subcategoría fitness crece al 8,7%, por encima del crecimiento de la categoría wellness

Estadísticas de las aplicaciones fitness.

Antecedentes.

- **2021.** Un informe de Business of Apps indica que durante el año 2021, las aplicaciones fitness generaron 5.350 millones de dólares. Un 54% más que el año anterior. La cantidad de descargas fue de 400 millones.
- **2020.** La información correspondiente del año 2020 indica la consolidación del negocio. En el siguiente gráfico se observan los ingresos por compra de dispositivos y aplicaciones de fitness (Statista).



Proyecciones.

- **2024.** Se espera que los ingresos a nivel global aumenten a \$21.400 millones para 2024 (Statista).
- **2026.** Según Global Market Insights, se prevé que el mercado del fitness digital alcance los U\$30.000 millones para 2026.

Establecimientos Deportivos.

En cuanto a establecimientos deportivos, alrededor de 190 millones de personas eran miembros de gimnasios privados e instalaciones de fitness en 2018. La información menciona alrededor de 258 mil locaciones.

| NÚMERO DE CLUBES DE SALUD POR PAÍS | |
|------------------------------------|---------------------------------|
| País | Número total de clubes de salud |
| Estados Unidos | 41,190 |
| Brasil | 29,525 |
| México | 12,871 |
| Alemania | 9,669 |
| Argentina | 7,910 |
| Italia | 7,760 |
| Reino Unido | 7,239 |
| Corea del Sur | 6,590 |
| Canadá | 6,587 |
| Japón | 4,950 |

Estadísticas globales de la industria fitness por clubes y gimnasios .

Fuente: Zippa.com



Brasil

Establecimientos deportivos.

El mercado brasileño es el mercado de referencia de la región. Cuenta con 35 mil gimnasios e instituciones para la ejercitación física. Es el segundo país con más gimnasios en todo el mundo (IHRSA). El mercado registró ingresos en el año 2019 por \$2 mil millones de dólares.

Una encuesta realizada por la firma *Tecnofit* a más de 15 mil usuarios de gimnasios (post pandemia), revela que:

- El 70% pretende asistir al gimnasio al menos 3 veces por semana. Este es un indicador positivo para establecer referencias del volumen de la actividad.
- El principal motivo por el que los usuarios asisten al gimnasio es por salud (64%), seguido por el aspecto físico (7%).

Actualmente el nivel de penetración es del 4,6% de la población en cuanto a la asistencia a gimnasios. Casi 10 millones de personas.

Mercado digital

Brasil cuenta con un mercado de dispositivos de \$467 millones de dólares tomando como referencia el año 2020. En el mismo año existieron ventas por \$45 millones de dólares en aplicaciones de la categoría fitness.

México.

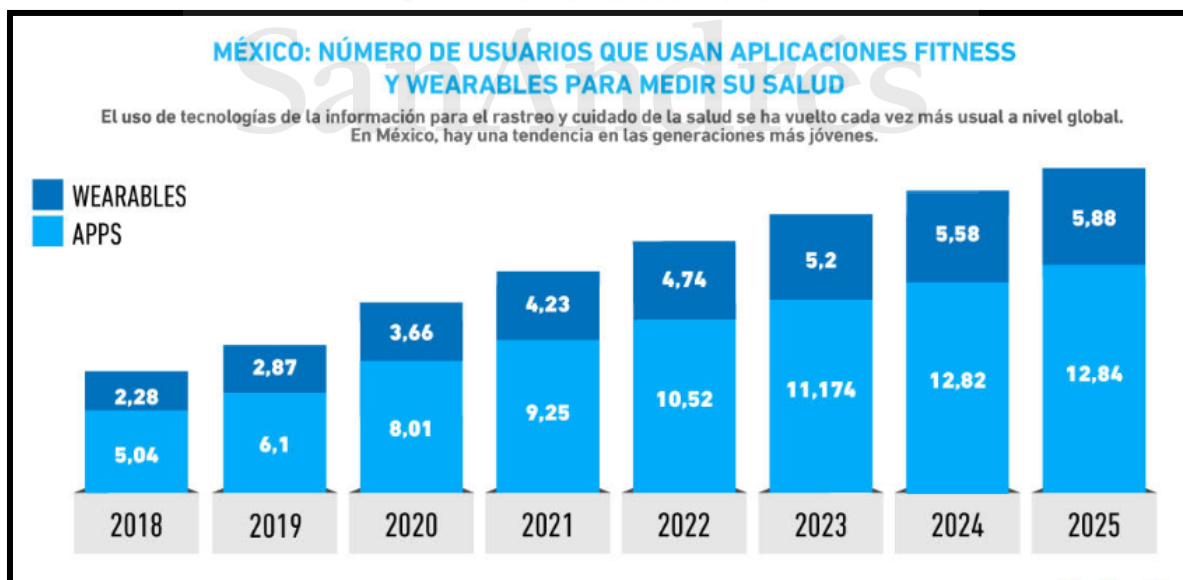
Establecimientos deportivos.

El mercado mexicano de establecimientos deportivos, actualmente es de casi 13 mil gimnasios, clubes, etc. Esto lo convierte en un mercado con potencial para el desarrollo de negocios en la categoría.

Actualmente, la penetración de mercado de usuarios en establecimientos deportivos es de 3,2%. Aproximadamente 4 millones de personas.

Mercado digital.

El uso de tecnologías, tanto aplicaciones fitness y dispositivos para el rastreo y cuidado de la salud, se ha vuelto cada vez más común a nivel global. México, sigue esta tendencia, que se acentúa en las generaciones más jóvenes.



La proyección estima que el número de usuarios de aplicaciones fitness podría ascender a 13.8 millones en 2025.

México cuenta con 17 millones de usuarios de aplicaciones fitness. La categoría creció 129 veces en el año 2021.

SAM

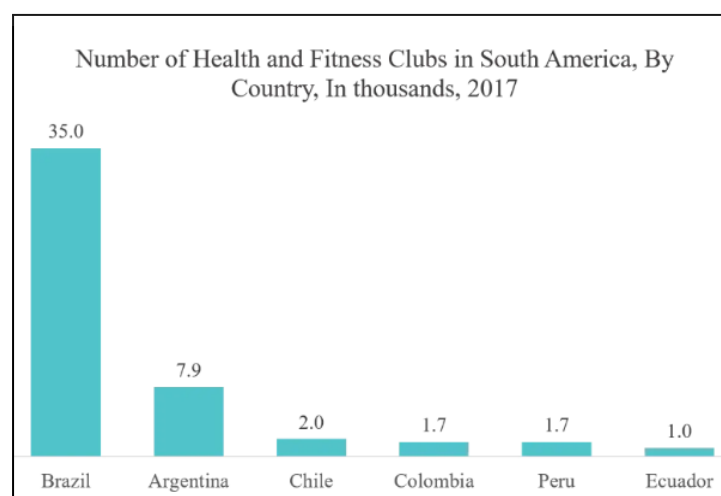
Con una visión regional, existe un mercado importante y en desarrollo para los países de Latinoamérica. Se espera que para el 2023 el mercado Latinoamericano de fitness alcance un total de \$704 millones de dólares.

Aplicaciones móviles.

- El mercado general de aplicaciones móviles fue de \$14.5 mil millones de dólares en 2022.
- En lo que respecta al mercado latinoamericano de aplicaciones fitness, se proyecta para este año alcanzar 53 millones de usuarios.
- El mercado de dispositivos (fitband) alcanzó en 2019 un monto de \$490 millones. Las fitband con sensores son los productos más populares.

Establecimientos deportivos.

Medido por cantidad de gimnasios, clubes y otras locaciones deportivas, como se mencionó anteriormente, Argentina cuenta con 7.9 mil gimnasios. Brasil detenta el primer lugar con 35 mil. México cuenta con 13 mil instituciones para la ejercitación física. Estas cifras indican perspectivas positivas para el desarrollo de la actividad.



Número de establecimientos deportivos en Sudamérica. Fuente: IHRSA.

Los tres países (Argentina, Brasil y México) generan el 81% del volumen del mercado para la región.

Definición del SAM

Se utiliza la misma metodología con la que se estimó el SOM para el mercado Argentino: Podemos establecer que tanto en Brasil y México existen tasas de penetración 4.6 % y 3.2 %, respectivamente, de la población que realiza actividad física y está dispuesta a pagar por ello.

De esta forma, tomando Argentina, Brasil y México, el SAM totaliza unos 17.1 millones de usuarios que pagarían un precio de mercado de \$8 dólares por el uso de la aplicación: aproximadamente **\$137 millones de dólares**.

Competencia

A fines de llegar a un análisis efectivo de la competencia, se tendrán en cuenta aquellos competidores reconocidos en el mercado por su cantidad de descargas, reputación y características similares.



Strava

Con 95 millones de usuarios activos, es una de las aplicaciones de actividad física referentes en la categoría. Fue fundada en 2009 en San Francisco, California. Inicialmente fue utilizada por ciclistas dado que ofrecía mayor granularidad en el ingreso de datos e impulsaba el concepto de comunidad. En 2017 agregaron funcionalidades sociales, dado que notaron actividad no relacionada con el ejercicio.

Inició actividades en 2016 llegando a 20 millones de usuarios. Finalizó el año 2022 con 95 millones de usuarios. Su valuación de mercado es de 1500 millones de dólares, según la última ronda en 2020 liderada por Sequoia y TCV.

Strava es una de las aplicaciones que apunta a generar comunidad. Incluye varias actividades: carrera a pie (correr, caminar, senderismo), ciclismo, natación, esquí (alpino, backcountry, cross-country, nórdico, roller, snowboard), patinaje (hielo, en línea), surf (surf, windsurf, kitesurf), canotaje (remo, kayak, piragüismo), crossfit,

escalada, actividades de gimnasio (elíptica, step-stepper, entrenamiento con pesas, yoga, entrenamiento).

El precio de la aplicación es de \$59.99 dólares anuales o \$7.99 dólares mensuales.

Generó 167 millones de dólares en ingresos en 2021, un 70% más que el año anterior. En el mismo año se completaron 2 mil millones de actividades en la app y está presente en 195 países.

Como falencias se mencionan dificultades con el GPS, actualizaciones de circuitos para correr y ciclismo, y algunos inconvenientes con los registros. Tal vez, a nivel negocio, lo más importante es que la aplicación suspende periódicamente funcionalidades gratuitas debido a que se encontraría en una etapa de madurez.

Por otro lado, Strava pareciera estar enfocado en usuarios que podríamos denominar como “heavy users”, es decir aquellos que podrían continuar la actividad sin la aplicación. No necesariamente necesitan de un equipo para motivarse o cumplir sus objetivos. A tal punto que se la menciona como la aplicación o red para los atletas.



My Fitness Pal

Es una aplicación muy popular, teniendo en cuenta la cantidad de descargas que suman 200 millones de usuarios.

Se creó en 2005 y en 2015 fue adquirida por Under Armour por 475 millones de dólares y la vendió en 2020 por 375 millones de dólares. Inició actividades en 2015 llegando a 50 millones de usuarios. Para 2020 contaba con 200 millones de usuarios.

Cuenta con un modelo de suscripción premium y publicidad, y en el año 2021 generó \$171 millones de dólares de ingresos. Esta cifra representa un 67% más que el año anterior. Una de las fortalezas de la app es la posibilidad de importar recetas de cocina. Además, cuenta con 7 millones de comidas ingresadas hasta 2020.

Como falencias se puede observar un hackeo de las cuentas de 150 millones de usuarios en 2018. Y a nivel negocio es una aplicación muy enfocada en el seguimiento de calorías (alimentación) con funciones para fitness limitadas.



Fitbit

Esta aplicación se fundó en 2007, en California, inspirada en los sensores de movimiento del iPhone. En 2019 fue adquirida por Google (\$2.100 millones de dólares) y a partir de ese momento presentó un leve declive. De todas formas, en 2021 presentó un incremento en los ingresos del 7% llegando a 1200 millones de dólares. En 2020 vendió 10.6 millones de dispositivos, cayendo un 31% respecto al año anterior. Cuenta con 31 millones de usuarios que utilizan la app, al menos una vez a la semana.

Es una aplicación basada en dispositivos del tipo smartband y smartwatches. A la fecha cuenta con unos 9 modelos de dispositivos. Inició actividades en 2014 llegando a 6.7 millones de usuarios. Finalizó el año 2020 con 31 millones de usuarios.

El modelo de negocio es por suscripción. Existe una versión gratuita y una premium por \$9.99 dólares mensuales o \$79.9 anuales.

Cuentan con un blog de comunidad donde se pueden realizar preguntas y se reciben respuestas sobre el funcionamiento de los dispositivos, la aplicación y otros.

Como aspectos débiles, la aplicación está anclada a los dispositivos. Y la compañía está más enfocada en los dispositivos que en la aplicación, aunque ofrece métricas personalizadas como un punto positivo.



MapMyRun. Under Armour

Es la aplicación de la compañía de ropa deportiva y está dirigida a corredores, o usuarios que se inician en la actividad del running. Así también incluye rutinas de ejercicios. Actualmente cuenta con más de 10 millones de descargas.

Cuenta con un GPS en tiempo real para seguir las rutas y recorridos. La aplicación permite personalizar entrenamientos.

El costo mensual de la aplicación premium es de \$5.99 y \$29.99 anuales.

La aplicación conecta con las zapatillas de la misma marca, de manera de poder registrar el desempeño y métricas del usuario, con otras aplicaciones como Google Fit, Fitbit, My Fitness Pal y dispositivos de Jawbone, Garmin y Android Wear.

Además, desarrolla el concepto de comunidad dado que permite compartir los entrenamientos en redes sociales: twitter, instagram y facebook, y conecta usuarios a través de desafíos.

Varias de las funciones de comunidad están incluidas en la versión premium, así como objetivos de entrenamiento personalizado, por ejemplo, la frecuencia cardíaca.



Pelotón

Esta compañía, además de comercializar bicicletas, cintas caminadoras, y varios accesorios tales como mancuernas, cámaras para conectar al tv, bandas de resistencia, auriculares, calzado de ciclismo y otros; cuenta con una app para complementar dichos productos.

En 2019 inició actividades alcanzando 1.4 millones de usuarios. A la fecha cuenta con casi 6 millones de usuarios activos.

La app ofrece servicios en línea, con más de 50 instructores que lideran clases en vivo cada semana. Estas clases se distinguen por distintos tipos de intensidades.

Actualmente, 23 mil suscriptores sintonizan estas clases on line. La aplicación cuenta con una biblioteca de contenido que se encuentra pregrabado. Además la cinta caminadora y la bicicleta que comercializan, incluyen una pantalla dónde se transmiten las clases.

El costo de la app es de \$39,99 al mes para acceder a esta biblioteca, o \$12,99 solo a través de la aplicación. En el tercer trimestre de 2021, tenía 2,49 millones de suscriptores pagos, con un 66% de incremento con respecto al año anterior.

Hasta el momento, la compañía reporta pérdidas por \$189 millones de dólares (2021). La aplicación está estrechamente relacionada con la venta de los productos. Los usuarios mayores de 35 años concentran el 70% de las suscripciones.



Nike Run Club

Es la aplicación para corredores de la marca de indumentaria deportiva y para personas que se inician en la actividad. Cuenta con más de 10 millones de descargas.

La aplicación permite a los usuarios registrar diferentes métricas, como la frecuencia cardíaca, GPS, entrenamientos, ritmo de carrera y otros tanto en caminatas y carreras.

Además, se pueden encontrar consejos de entrenadores y contenido curado por la aplicación. Además desarrolla el concepto de comunidad, permitiendo armar squads. De la misma manera, es posible subirse a diferentes desafíos que se comparten con la comunidad.

Es posible sincronizar con dispositivos wearables del estilo fit bands y permite diferentes personalizaciones. La app es gratuita tanto para Android como para iOS.



Strong

Es una aplicación que permite registrar los entrenamientos. La experiencia del usuario es fácil e intuitiva. Contiene rutinas precargadas y permite generar nuevas rutinas, así como también trackear progresos y medidas de peso y cuerpo.

Esta aplicación tiene un costo de \$5.07 en su versión premium, un costo anual de \$29.73, y un pago único y con acceso a perpetuidad por \$97.92. Tiene una opción sin costo y se encuentra disponible tanto para Android como para iOS.

Esta aplicación no cuenta con un concepto de comunidad o social y tiene más de 3 millones de usuarios registrados.

Cuenta con un tracker de las rutinas con gráficos de volumen y progreso. Es una aplicación solamente para la disciplina de musculación.



Jefit

Esta aplicación permite realizar el seguimiento de los entrenamientos. Cuenta con ejercicios preinstalados en la app, con la posibilidad de editar y agregar nuevos ejercicios. Se pueden crear nuevas rutinas y cuenta con un tracker de seguimiento. También se pueden incluir datos personales como medidas del cuerpo y peso. Cuenta con una comunidad de usuarios que agregan y comparten sus rutinas.

La versión gratuita de la aplicación incluye avisos publicitarios.

Cuenta con una comunidad dónde se pueden hacer preguntas, subir fotos y recibir comentarios. En la versión elite el usuario puede comparar su rutina con otros usuarios, además de acceder a mejores rutinas y herramientas de trackeo.

El costo de la versión *elite* es de \$12.99 mensuales o una opción anual de \$69.99

Competencia. Conclusiones.

Como conclusión se puede observar que las aplicaciones que compiten en la categoría, abordan el concepto de comunidad o social de diferentes formas. Pero no lo desarrollan de la misma forma en que lo presenta **Tiny Teams**.

Algunas aplicaciones tienden a desarrollar el concepto social o de comunidad vinculando todos los usuarios que descargan la aplicación. Esta característica permite la interacción pero no siempre facilita la concreción de los objetivos.

La vinculación entre usuarios que presentan los competidores puede ser distinta. Salvo los squads de *Nike Run Team* (sólo disponible para running), el resto de las aplicaciones suelen conectar usuarios muy diferentes a través de rankings y contenido que comparten como fotos, comentarios, etc. De esta forma, la conexión está liberada a la voluntad de los usuarios que pueden tener objetivos disímiles.

Tiny Teams pretende formar pequeños equipos, como su nombre lo indica. Estos equipos funcionan como microentornos donde se estimula el compromiso, la

motivación, la responsabilidad, el compañerismo y la competencia en un aspecto lúdico. Para potenciar estas características, la aplicación suma desafíos incluidos por influencers en cada disciplina para que los equipos puedan contar con una referencia válida a la hora de elegir una rutina.

En el caso de los “*match*” que se puedan realizar para los usuarios que ingresan sólo a la aplicación, **Tiny Teams** hace una preselección de aquellos perfiles según los objetivos, disciplina a realizar y otros filtros de selección que el usuario esté buscando (género, edad, ubicación geográfica, etc).

Así, el carácter social de la aplicación tiene un desarrollo distinto comparado con los competidores. Sumado a la cantidad de disciplinas disponibles, la metodología y las métricas registrables, el producto encuentra un diferencial consistente.



Comparativo competencia.

| App | Precio | Modelo de Negocios | Actividades | Social | Otros |
|-----------------------------|--|-------------------------------------|--|--|---|
| Strava | Mensual \$7.99 Anual \$59.99 | Suscripción | Bici/Running/ Natación + otros | Comunidad. Competencia con todos los usuarios de la app. Registro de tiempos | Foco en Heavy Users. Mide distancias y tiempos |
| Tiny Teams | Mensual Equipos h 12 usuarios \$7.99 Equipos h 24 usuarios \$11.99 | Suscripción | Musculación / Funcional / Running / Natación / Walking / Spinning | Comunidad. Match Equipos cerrados. Influencers. Retos | Foco en los equipos cerrados para motivar a los usuarios. Influencers (carácter lúdico) Métricas y metodología |
| Nike Run Club | Gratuita. | Venta de productos | Running | Comunidad / Squad | Refuerza el concepto de marca y apunta al cross selling de productos |
| My Fitness Pal | Mensual \$9.99 Anual \$49.99 | Suscripción | Nutrición y fitness. | Blog | Se conecta con muchas aplicaciones de entrenamiento. Pocos contenidos fitness |
| Map My Run. Under Armour | Mensual \$5.99 Anual \$29.99 | Suscripción | Running | Retos/RRSS | Refuerza el concepto de marca y apunta al cross selling de productos |
| Peloton | Mensual \$12.99 Anual \$39.99 | Venta de productos | Bici/Running/F uncional | Retos compartidos | Foco en la venta de productos. Bicicletas y cintas de correr |
| Fitbit | Mensual \$9.99 Anual \$79.99 | Venta de productos | Musculación/B ici/ Funcional | Blog | Foco en la venta de dispositivos |
| Jefit | Mensual \$12.99 Anual \$69.99 | Mixta Suscripción + Publicidades | Musculación | Comunidad. Fotos, rutinas, preguntas y comentarios | Los usuarios pueden compartir sus métricas, rutinas, fotos y realizar preguntas a otros usuarios a través de un perfil. |
| Strong | Mensual \$ 5.07 Anual \$ 29.73 Perpetua: \$97.92 | Suscripción | Musculación | Sin concepto de comunidad | Foco en las métricas y la metodología |

Contexto

Demográfico.

La composición demográfica comprende 45.81 millones de personas de las cuales 38.02 millones son usuarios de internet. Este valor creció en 18 millones de usuarios en los últimos 10 años.

Tendencias tecnológicas.

El 86,3% de la población es usuario activo de redes sociales, es decir 39.55 millones de personas. El 15.3% de los usuarios de internet posee dispositivos del tipo smartwatch o smart wristband.

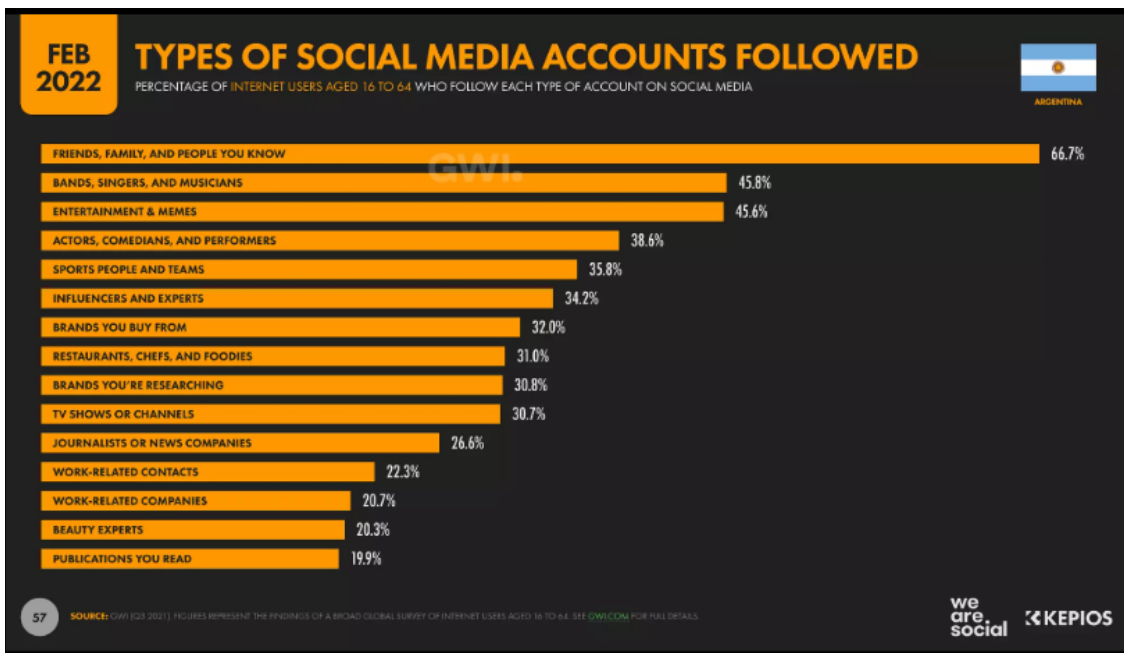
Los usuarios buscan información, escuchan música y se contactan con amigos, siendo estos los motivos más comunes para la utilización de internet.

Los usuarios pasan 9h 38min usando internet cada día. Es un valor de los más altos a nivel global. A su vez, utilizan 3h 26min para la utilización de redes sociales, que es la fuente de información preferida. El 60,5% de los usuarios usa redes sociales para estar en contacto con amigos y familiares, ver nuevas historias, ocupar el tiempo libre y encontrar contenido.

Whatsapp, instagram y facebook son las redes sociales más utilizadas. Tik Tok se encuentra en una etapa de crecimiento. El 80% de los usuarios utilizan cualquier red social para encontrar información de marcas.

Acerca de las cuentas que siguen los usuarios se destacan familiares y amigos, la música, entretenimiento, actores y performers, deportes e influencers.

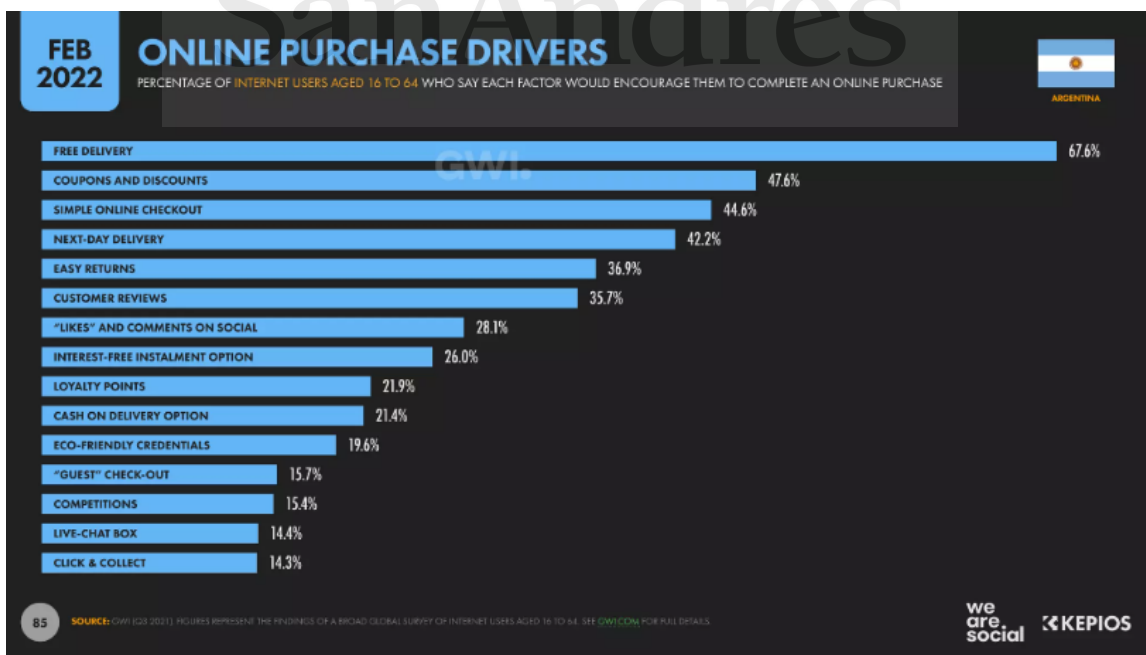
El 97,4% de los usuarios activos de internet posee un smartphone. Los usuarios acceden a internet por este dispositivo 5h 04min al día. Es el dispositivo preferido para acceder a internet. El 91,83% de los usuarios de smartphones tiene un sistema operativo android y el 7,99% es iOS. Completan otros.



El concepto social se encuentra muy presente entre los usuarios siendo las cuentas de amigos y familiares las más seguidas en redes sociales. Esta tendencia refuerza la hipótesis del carácter social del proyecto.

Casi 27 millones de personas realizaron pagos digitales. El total del mercado fue de 27.44 billones de dólares

Motivos que alientan la compra



Los principales drivers que alientan la compra on line son el delivery sin cargo y los descuentos. La principal fuente de descubrimiento de marcas es a través de redes sociales. Le sigue el boca a boca y motores de búsqueda.

Economía.

Actualmente la economía del país atraviesa diferentes obstáculos como dificultades en el comercio exterior, inflación anual del 95%, inconvenientes de tipo de cambio, falta de reservas en el Banco Central y déficit fiscal, siendo los aspectos fundamentales a mencionar para la confección del presente informe.

Las dificultades mencionadas anteriormente son motivo de desinversión por parte de algunas empresas que operaban en el país, y otras que resignan su llegada.

Sin embargo, existe aún la posibilidad para desarrollos de negocios digitales con buena performance debido a, la calidad de los recursos humanos, su escalabilidad y eficiencia en costos. La economía del conocimiento ha logrado exportar en 2022 aproximadamente 7 mil millones de dólares. Y para el año 2023 se espera superar los 10 mil millones de dólares.

Contexto político.

En lo político, tanto el oficialismo como el principal partido opositor están conformados por alianzas con evidentes inconvenientes de liderazgo. El año 2023 es un año electoral en el que seguramente las inversiones estarán expectantes hasta su definición.

Consumidores

Los consumidores buscan eficiencia en las compras, debido a una economía cada vez más restringida producto de un índice inflacionario del 95% anual y una devaluación del peso que llevó el salario mínimo de 1700 dólares en 2017 a 520 dólares para 2022.

La movilidad social ascendente continúa siendo un aspiracional de la clase media. Ante las dificultades, los consumidores adaptan su ingreso a las fluctuaciones de precios, buscando alternativas para sostener los beneficios conseguidos. Esta situación está encontrando un límite. (Consultora W / Almatrends).

Normativa

Se caracteriza por un entorno fiscal duro, con una carga impositiva significativa. Actualmente, comenzará a regir a partir de febrero del 2023 una alícuota de IVA del 1% al 8% para aquellas transacciones que se realicen en redes sociales. Esta alícuota se aplicará al total de la operación superando importes de \$200 mil pesos mensuales. Esta nueva normativa es de difícil aplicación según especialistas.

Nuevo escenario post pandemia.

A partir de la pandemia de COVID-19, se experimentaron restricciones en cuanto a la movilidad de las personas, seguido por distintos niveles de distanciamiento social. Como consecuencia de esta normativa preventiva, se vivieron cambios profundos en esta categoría. En el caso de la oferta, muchos gimnasios cerraron y se registraron pérdidas debido a dichas restricciones. Pero este fenómeno impulsó la transición de las locaciones tradicionales al fitness virtual. Esto provocó un aumento exponencial de descargas y suscripciones de aplicaciones en la categoría fitness.


Contexto e Industria.

Existen diferentes oportunidades que atraviesan al proyecto con diferentes características: económicas y emocionales, y por otro lado tendencias.


El ejercicio físico crece a nivel global cada año. En Argentina, el 50% de las personas consideran un aspecto fundamental tener una agenda destinada al ejercicio físico, ya sea por placer y diversión (31%), salud (30%) o estética (29%) (ENAFyD 2021)

Así también, a nivel global las personas demuestran interés en mantener una agenda de hábitos saludables, consolidándose como tendencia. Mejorar la salud, la apariencia, la nutrición y el fitness son las categorías de hábitos saludables más importantes para las personas a escala global. Los consumidores expresan el bienestar como una mejor salud, mejorar el estado físico, mejorar la nutrición, mejorar la apariencia, dormir mejor y mejorar el mindfulness (la atención). Todas las subcategorías son importantes para los consumidores y la salud es la subcategoría destacada.


Today's consumer views wellness across six dimensions.




Better health
Extends beyond medicine and supplements to include medical devices, tele-medicine, and remote healthcare services, as well as personal health trackers




Better fitness
Was steadily increasing over time before experiencing some upheaval over the past year, with many consumers struggling to maintain pre-COVID-19 fitness levels




Better nutrition
Has always been a part of wellness, but now consumers want food to help them accomplish their wellness goals in addition to tasting good



Better appearance
Primarily relates to wellness-oriented apparel ("athleisure") and beauty products (skincare and collagen supplements), but also includes service-oriented offerings like nonsurgical aesthetic procedures



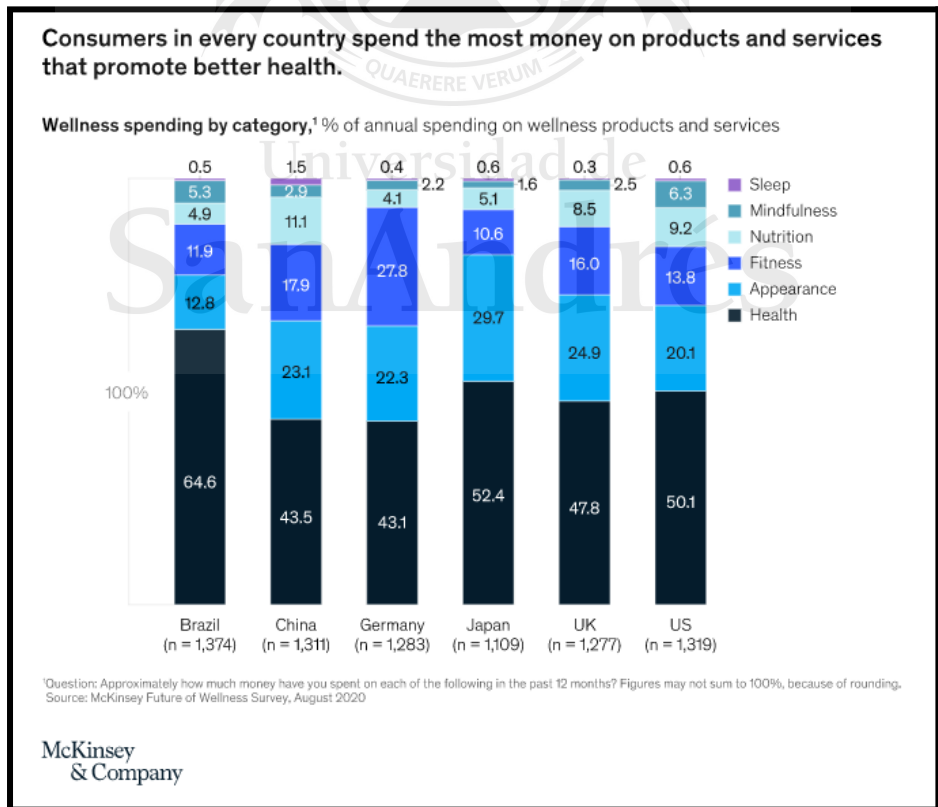
Better sleep
Now goes beyond traditional sleep medication, like melatonin, to app-enabled sleep trackers and other sleep-enhancing products



Better mindfulness
Has gained mainstream consumer acceptance relatively recently, with meditation-focused apps and meditation-oriented offerings

McKinsey & Company

Estas tendencias en crecimiento permiten la creación de nuevas alternativas desde la oferta para productos y servicios vinculados con la categoría. Es por ello que existen oportunidades contextuales significativas y consistentes para el proyecto.



En cuanto a las amenazas, en Argentina los consumidores se encuentran inmersos en una dinámica de readaptación permanente en cuanto a los bienes y servicios que son

parte de su vida cotidiana. En este sentido, el gasto personal debe ser medido, periódicamente analizado y eficiente.

La inflación es un aspecto a tener en cuenta, dado que mes a mes tiene un impacto negativo en el ingreso de las personas. A tal efecto, será necesario adaptarse con un valor de suscripción acorde con las posibilidades de la demanda, y una propuesta de valor que esté a la altura de lo requerido. La característica de las rutinas en equipos con la que cuenta la aplicación, podría incentivar a las personas a permanecer en la aplicación.

Por otra parte, **Tiny Teams** podría ayudar a los usuarios a completar sus metas, evitando que abandonen actividades que en ocasiones tienen prepagas de 6 a 24 meses (membresías de los gimnasios). Lo que podría colaborar con la eficiencia en el gasto de la categoría.

En cuanto a las condiciones macroeconómicas, existen dificultades en cuanto a costos dolarizados, dificultades de acceso al mercado de cambios, expectativas de incertidumbre en cuanto a la inversión motivadas por inestabilidad política y procesos electorales de este año y algunos indicadores como el riesgo país, la tasa de interés de referencia y el acceso al financiamiento.

A pesar de estas dificultades, existe una posibilidad basada en que aún hoy el consumo y el mercado de estos productos continúa en crecimiento.

Otro aspecto importante es la existencia de aplicaciones similares a nivel global, que validaron el concepto de comunidad con resultados positivos. Algunas de ellas intentando reducir las funcionalidades gratuitas, ya en una etapa de madurez del negocio.

Por otro lado, y teniendo en cuenta potenciales amenazas, McKenzie menciona una caída de los niveles de consumo en la pandemia de COVID19. El confinamiento y las restricciones operaron en contra de la categoría y detuvieron su crecimiento. Es por ello que la oferta para este mercado deberá tener una estrategia ingeniosa en cualquier escenario futuro, contemplando distintas situaciones.

Dicha información es global. En el caso del mercado argentino, los usuarios de gimnasios pasaron de realizar ejercitación física 3 veces por semana, previo a la pandemia, a 2 veces por semana post pandemia. Por lo que la solución deberá contemplar un escenario de ejercitación física remota.

En cualquier caso, los niveles de caída se están recuperando y la categoría continúa creciendo.

Industria. Situación actual y perspectivas futuras.

En el contexto actual existe una valoración muy importante por el bienestar personal. Los consumidores de todos los mercados se encuentran hoy priorizando este consumo por encima de otros, tomando los últimos tres años.

A nivel global se presenta una oportunidad en desarrollo de la categoría, siendo su crecimiento entre un 5% a un 7%, superando 1.5 billones de dólares.

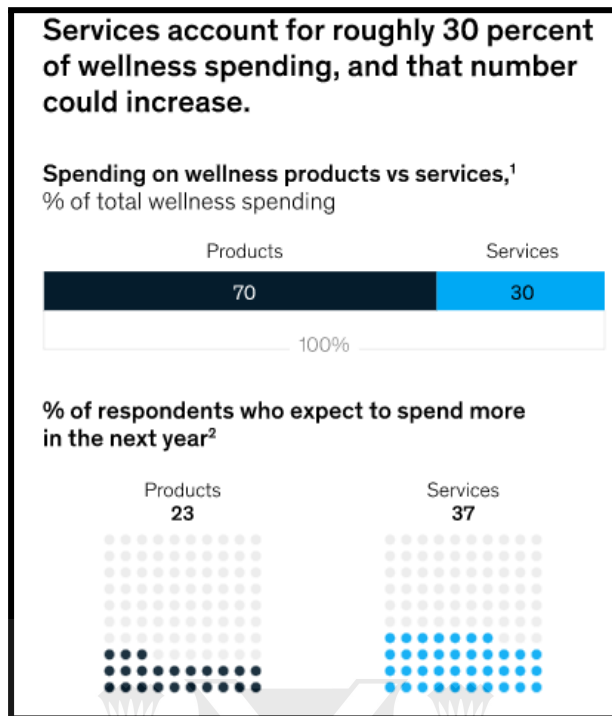
Además del interés de los consumidores, el gasto en bienestar se recupera luego de la pandemia. Los consumidores esperan continuar aumentando compras de productos y servicios en la categoría. Los servicios tendrían mejor oportunidad de crecimiento (entrenamiento, nutrición, asesoramiento).

En cuanto a las tendencias actuales de consumo, las mejoras que recibieron los consumidores están por debajo de sus expectativas. Los niveles deseados se encuentran debajo de lo esperado. Esto podría implicar un mercado desatendido.

Las tendencias que se observan en la categoría son las siguientes:

- Productos naturales.
- Personalización.
- Productos y servicios digitales.
- Influencers involucrados en las actividades.
- Desplazamiento de los productos a los servicios.
- Productos y servicios intensivos no extensivos.

En cuanto a la comparación que existe entre bienes y servicios de la categoría, McKinsey indica una participación 70% para bienes y 30% para servicios, con la posibilidad de un incremento a futuro en lo que respecta a servicios.



Cadena de Valor

Ideación y Promoción.

La cadena de valor se encuentra representada en primera instancia por el **Usuario con una necesidad**. En base a ello existe una etapa de **Investigación y Desarrollo** que tendrá como objetivo aportar soluciones para la satisfacción de las necesidades del usuario a través de la creación de funcionalidades.

Producción y Desarrollo.

En la siguiente etapa de **Diseño y Desarrollo** del software, se contratarán los servicios de una empresa especializada en software para la construcción del producto.

Ventas.

Finalmente, la etapa de **Ventas y Distribución** estará a cargo de las *stores* de descarga (Playstore, App store). Existen algunas alternativas más, como descargas desde páginas web propias pero representan una minoría de casos.

Soporte.

El siguiente elemento de la cadena de valor es la **Atención al Cliente y Soporte Técnico**. En esta fase se resolverán inconvenientes de usuarios con respecto al funcionamiento del producto. Distintas opciones de soporte podrán encontrarse en este elemento (soporte en línea, chat, mail, respuesta a comentarios, etc).

(iteración) Ideación.

A continuación el proceso itera y se vuelve a la ideación y promoción incluyendo **Análisis y Mejora Continua**. Comprenderá las funciones de recopilación de información y su análisis en forma de kpi's y métricas con revisión periódica, destinados a observar potenciales mejoras e incluso la incorporación de nuevas funcionalidades a la aplicación.

Tiny Teams se encuentra en la etapa de Investigación y Desarrollo.

Las 5 fuerzas de Porter

La estructura de la industria está conformada de la siguiente forma:

Competidores. Como se mencionó anteriormente en la sección de competencia del presente trabajo, existen competidores establecidos que se han posicionado en el mercado. Estos jugadores establecen estándares en cuanto a precios, calidad y características de los productos existentes. Son los parámetros de la industria. En cuanto a economías de escala, se encuentran competidores posicionados con una gran cantidad de usuarios. Esto les permite una capacidad de maniobra financiera ante el ingreso de nuevos jugadores. Sin embargo, esta ventaja es limitada dado que la mayoría de los usuarios de cada aplicación utiliza la versión gratuita. Este el caso de Strava, por ejemplo, que cuenta con 95 millones de usuarios pero, en términos de porcentajes, una minoría paga la suscripción.

En cuanto a la diferenciación del producto, las compañías que comenzaron con fuerte foco en las funcionalidades de métricas y metodologías en cada disciplina, han virado lentamente a una enfoque más social. En este aspecto **Tiny Teams** tiene una oportunidad, claramente enfocado en el aspecto social. Los productos de los

competidores establecidos, tienden a recortar funcionalidades gratuitas, intentando generar rentabilidad.

Todos los emprendimientos de naturaleza tecnológica tienen una necesidad financiera que va escalando, de acuerdo a las necesidades. En este caso, la posibilidad de iteración con un MVP permite la corrección sobre la marcha y el acceso a los primeros suscriptores que paguen por el servicio.

En cuanto a la comunicación y los medios es fundamental acceder a los correctos y con campañas acordes a la demanda. Las redes sociales cuentan con la presencia de varios competidores que interactúan con los usuarios y nuevos clientes. Este abordaje de los consumidores en redes sociales facilita la conversión con links directos a las *store* de descarga. A su vez, las aplicaciones existentes cuentan con una web oficial. Por lo que **Tiny Teams** incorpora una landing page que se podrá posicionar en búsquedas de la categoría, así también como una web oficial. Será clave la administración de los recursos en caso de tener que disputar key words en las búsquedas de Google, siendo que habrá que disputar el posicionamiento con jugadores establecidos.

Productos sustitutos. Existen diferentes productos y propuestas vinculados con la actividad fitness. El consumidor podrá optar por diferentes alternativas según su nivel de ingresos y preferencias. El arancel de un gimnasio, los servicios de un personal trainer (u otro instructor), videos tutoriales, etc, se encuentran dentro de una lista de opciones que el usuario podrá encontrar.

El posicionamiento del producto deberá ser complementario y con un costo no sólo en línea con los competidores, sino también asequible. Deberá ser un valor que pase desapercibido en el consumo mensual del usuario.

Barreras de entrada. En este caso se observa el posicionamiento de competidores establecidos en el mercado como una barrera de entrada, ya que estos cuentan con una cantidad de descargas significativas. Estas compañías lograron reducción de costos gracias a las economías de escala consecuencia de las suscripciones que ya lograron.

De esta forma, estas compañías logran efectos de red al sumar usuarios a su propuesta. Esto constituye una barrera de entrada al mercado, ya que los primeros suelen llevarse el potencial del mismo. Sin embargo, si existe un diferencial consistente, los incumbentes pueden sufrir pérdidas en el volumen de usuarios.

Proveedores. En este aspecto del negocio es relevante el acceso a consultoras de tecnología con recursos humanos calificados que puedan construir la aplicación.

Así también, otros servicios IT son importantes para el desempeño de la actividad. A continuación se listan una serie de proveedores necesarios:









- Proveedores de soluciones de marketing digital.
- Consultoras o compañías de desarrollo de software.
- Proveedores de Hosting.
- Diseñadores.
- Generadores de contenidos. Es importante contar con proveedores que generen contenidos con una periodicidad a definir. Estos proveedores recibirán determinados insights a desarrollar.
- Influencers. Los retos que se incorporarán en la aplicación por parte de los influencers deberán pactarse previamente con profesionales independientes.

Estos proveedores se caracterizan por tener costos dolarizados y con tarifas que varían levemente entre ellos pero, con una transparencia aceptable para el mercado. Por ejemplo, la hora de programación tiene un valor definido para la industria.

Usuarios / Consumidores. La demanda de estos productos y servicios se encuentra atomizada, con poco poder de organización. Sin embargo, el poder de las redes sociales permite a cada usuario expresarse en relación con la experiencia que reciben de estos productos y servicios. La puntuación que reciben las aplicaciones en las “stores” de descargas y los comentarios en distintas plataformas conforman un eje que merece especial atención. Para este fin, será necesario establecer los recursos de comunicación adecuados para cumplir en tiempo y forma con aspectos que pudieran afectar el desempeño de la aplicación y, en consecuencia, los comentarios negativos de los usuarios.

El modelo de negocios.

Canvas Business Model.

| Modelo Canvas | | Compañía: Tiny Teams | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| Socios Clave  + Empresa desarrolladora de la app. + Influencers | Actividades Clave  + Actividades de marketing. + Captación influencers + Proceso de captación de usuarios. + Funcionamiento y mantenimiento de la app | Propuesta de Valor  + Permitir a los usuarios registrar y trackear rutinas sólo o acompañados. + Permitir sumarse a retos de influencers con amigos o solos. + Permitir a usuarios encontrar otros usuarios con coincidencia de actividades y conformar un equipo. + Permitir a usuarios encontrar instructores de distintas disciplinas. + Permitir a usuarios conformar equipos. | Relación con Clientes  + Contacto por redes sociales. + Reseñas y calificaciones. + Servicio de atención al cliente. + Espacio de comunidad. | Segmentos de Clientes  -16 a 49 años. + Personas que buscan estética. + Personas que buscan placer y diversión. + Personas que asisten por motivos de salud. + Personas que buscan superarse continuamente. | |
| | Recursos Clave  + Recursos Humanos. + Diseño App. + Marketing. | | Canales  + Playstore/Appstore + Sitio Web propio. + Landing Page (ads segmentado) | | |
| Estructura de Costos + Marketing (KKSS, Google Ads, Meta Ads) + Stores. + Apple store \$99 dólares anuales. 15% por descarga. + Google Playstore \$ 25 dólares anuales. 30% por descarga paga. + Influencers | | | Fuentes de Ingresos  + Versión Free. Rutinas individuales. + Versión Premium. Equipos12 + retos con influencers. Suscripción mensual USD 7,99. + Versión Premium. Equipos24 + retos con influencers. Suscripción mensual USD 11,99. | | |

Insumos, actividades y relaciones clave.

Para llevar adelante el diseño, producción y venta de una aplicación de fitness, se requieren determinados insumos y actividades. A continuación, se mencionan los más importantes:

Insumos:

- Una propuesta de valor acorde a las necesidades de la demanda.
- Recursos financieros para financiar la investigación y el desarrollo de la aplicación.
- Recursos humanos con habilidades técnicas para desarrollar la aplicación, como programadores, diseñadores gráficos, especialistas en marketing digital y expertos en fitness. La mayoría de estos recursos estarán tercerizados.
- Equipo de desarrollo de software y hardware necesarios para diseñar la aplicación. Estos recursos estarán tercerizados.
- La producción de un MVP para dar inicio a la actividad y posteriormente iterar para lograr las correcciones necesarias.

- Servicios de acceso a bases de datos y servicios en la nube para alojar y operar la aplicación.

Actividades:

- Investigación de mercado para determinar las necesidades y deseos de los usuarios.
- Diseño y desarrollo de la aplicación, incluyendo la creación de la interfaz de usuario, la programación y la integración con otros servicios de fitness y de salud.
- Pruebas de calidad y seguridad de la aplicación con un esquema iterativo que asegure que todo incremento del producto cubra una necesidad real.
- Lanzamiento y promoción de la aplicación en línea y en tiendas de aplicaciones. Registro de marca, establecimiento de la identidad marcaria con su simbología, comunicaciones, etc.
- Actividades de Marketing que promuevan la interacción de los usuarios, ya sean campañas mailing, acciones en redes sociales y otras acciones de marketing digital.
- Mantenimiento y actualización constante de la aplicación.
- Monitoreo constante de la satisfacción del cliente, generando información acerca del feedback que los clientes pudiesen otorgar.

Socios clave:

- Contenidos de especialistas en fitness y programas de entrenamiento para la aplicación.
- Posibles acuerdos comerciales puntuales para la promoción y financiación de la aplicación.
- Proveedores de servicios en la nube para alojar y operar la aplicación.
- Influencers que proporcionarán contenidos en forma de retos/desafíos.

Relaciones clave:

- Posibles relaciones con socios comerciales para la promoción y financiamiento de la aplicación.
- Relaciones en forma de comunicaciones bidireccionales con los usuarios finales para entender sus necesidades y satisfacerlas.
- Relaciones con profesionales y especialistas en fitness, y tal vez en salud también, para proporcionar contenido de calidad y programas de entrenamiento para la aplicación.

- Relaciones con influencers en las distintas disciplinas. Esto resulta indispensable porque se trata de uno de los puntos centrales de la aplicación.

Modelo de ingresos y pricing propuesto.

El modelo de ingresos responde a un modelo de negocios basado en una suscripción mensual.

En cuanto al precio para la versión premium está establecido en **\$7,99** dólares para los equipos de 2 a 12 usuarios y **\$11,99** dólares para los equipos de 13 a 24 usuarios.

El modelo de pricing responde a la oferta existente en el mercado. En todos los casos se trata de una oferta similar pero no igual. Las aplicaciones de hábitos fitness contemplan rutinas, ejercicios, trackeo de la información, etc. Pero el diferencial se encuentra en la generación de equipos y los retos con influencers, con un enfoque en lo social y la generación de equipos. Esto podría permitir un diferencial en precio a futuro.

Los valores de inicio estarán determinados como precios competitivos, dado que las distintas aplicaciones en el mercado se encuentran posicionadas en un rango de precios que suele ir de \$5 dólares a \$18 dólares mensuales, con características similares. Para esta primera etapa se estipula un posicionamiento de precios competitivo.

Unit Economics.

A continuación el detalle de unit economics:

- CAC: \$ 15,66
- LTV: \$ 110,76
- Rentabilidad año 1 VAN: \$ 417.774
- Rentabilidad año 3 VAN: \$ 4.139.852
- Precio promedio de venta: \$9,59
- Marketing: \$4,32
- LTV: \$110,76

Go to Market Plan

La estrategia de ingreso al mercado estará apalancada por la presencia de influencers a través de distintos retos/desafíos a los que los usuarios podrán suscribir en la versión premium de la aplicación.

En cuanto a la comunicación en lo que respecta a la promoción del producto, los mensajes deberán resaltar las capacidades de la aplicación en cuanto a sus funcionalidades y el diferencial respecto de la competencia.

Así también, existe la posibilidad de abordar cadenas de gimnasios que no cuentan con aplicaciones desarrolladas en cuanto al contenido que ofrece **Tiny Teams**. Esta posibilidad es atractiva dado el volumen de usuarios con los que cuentan estas cadenas. Por ejemplo, previo a la pandemia *Sport Club* contaba con 130 mil socios.

Funnel de marketing.

Las campañas digitales se realizarán teniendo en cuenta los segmentos mencionados, con mensajes cercanos a la audiencia.

Get.

Atracción: se implementa una estrategia de marketing digital que incluirá presencia en las redes sociales relevantes para el público objetivo. Así también, la creación de una landing page y una web oficial, al estilo blog para donde se cruzará información de la aplicación y comentarios de los usuarios.

Las acciones para atraer usuarios se instrumentarán con los siguientes medios:

- Redes sociales: Contenido para las redes sociales dónde se encuentra la audiencia de los diferentes segmentos elegidos. Es necesaria la adecuación del mensaje para cada red y segmento. Facebook, Instagram, Tik Tok.
- Key words en el sitio web: Se incluirán diferentes keywords en el sitio web para potenciar el SEO. A su vez, serán necesarias acciones de SEM especialmente al inicio para lograr posicionamiento.
- Ads para la landing page.

Keep.

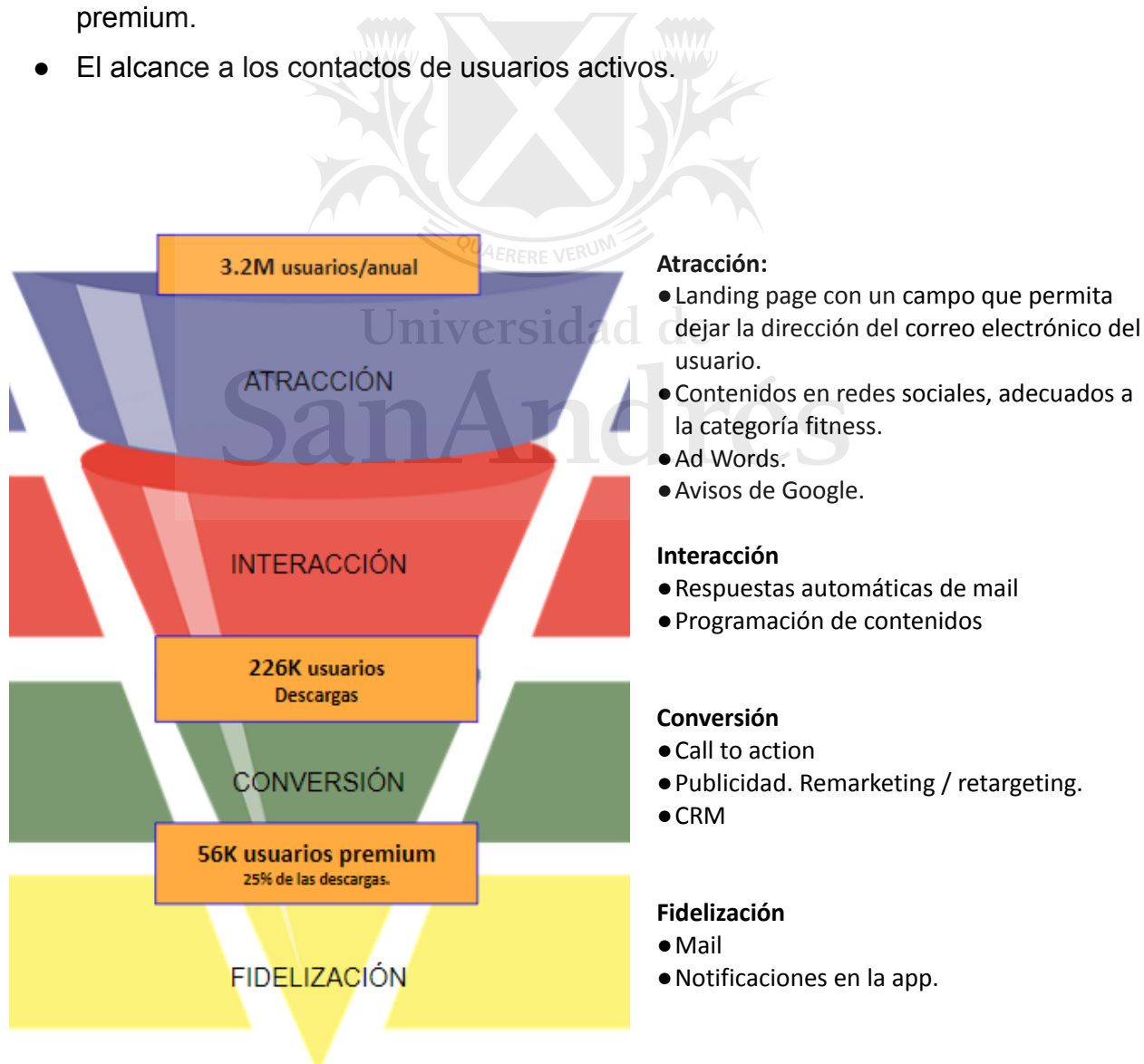
En este nivel del funnel las comunicaciones apuntan a estimular el uso de la aplicación, en combinación con con mensajes motivacionales y diversas invitaciones al usuario a participar en retos de influencers, así también como oportunidades de match con otros usuarios.

Una campaña de mailing semanal le permitirá al usuario, a través de un link, observar métricas de su entrenamiento, y así volver a la aplicación.

Grow.

Las acciones sugeridas para continuar con el crecimiento de la aplicación serían:

- La campaña de mailing incluirá un link para invitar a amigos u otros usuarios.
- La sugerencia a usuarios de la suscripción gratuita a pasarse a la versión premium.
- El alcance a los contactos de usuarios activos.



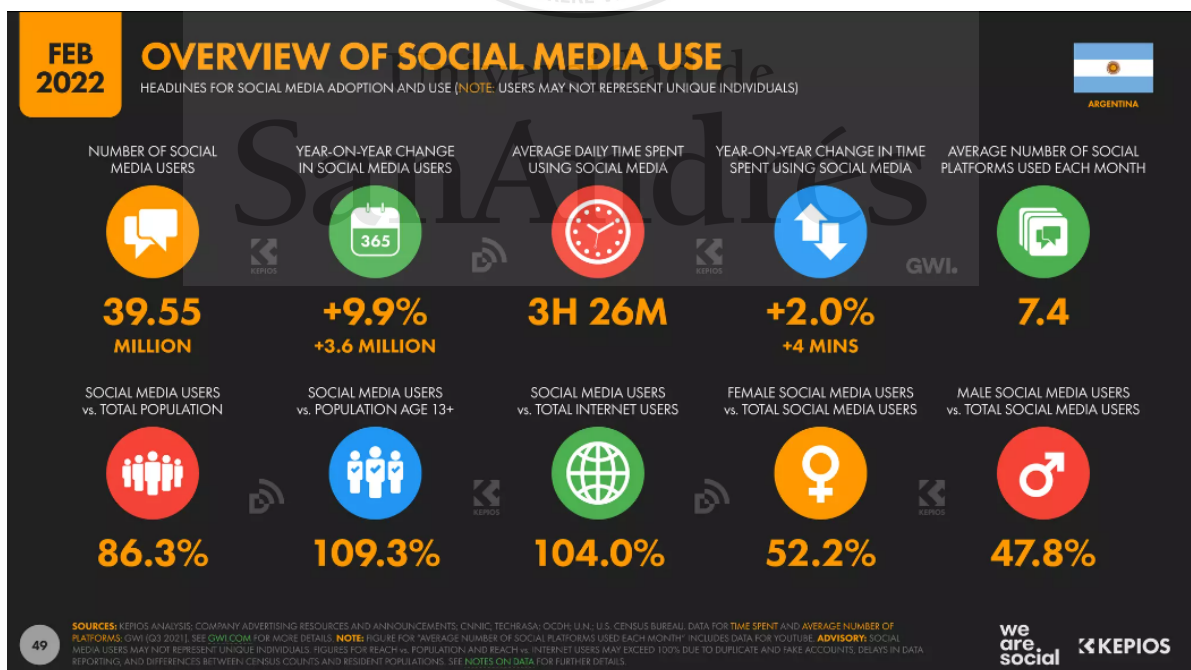
Performance de Marketing.

- La estrategia de funnel abordará un mercado de 3.2 millones de usuarios.
- Con las acciones propuestas, se intentará contactar a 250 mil personas en forma mensual.
- Con una campaña agresiva de marketing digital, se estima alcanzar 226 mil descargas al final del primer año.
- De estas 226 mil descargas se espera que 56 mil aproximadamente sean descargas de suscripción pagas (premium).

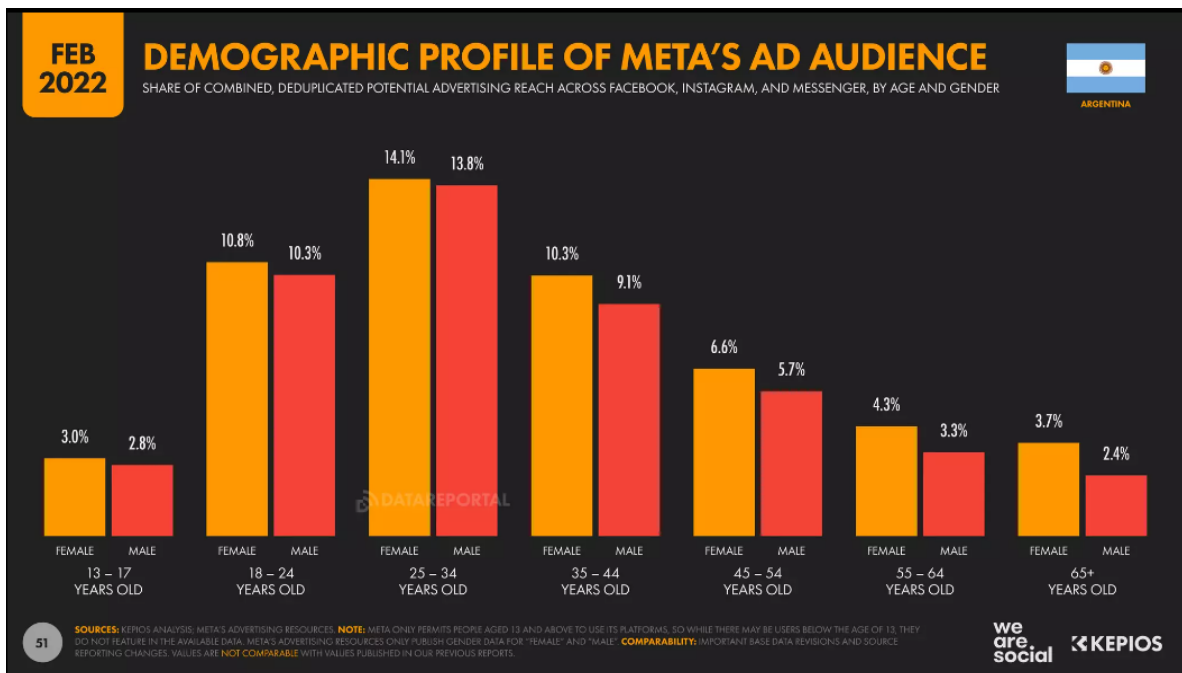
Redes sociales. IG, TIK TOK, FB

El mercado argentino se encuentra entre los primeros 10 en cuanto a cantidad de horas que los usuarios destinan a permanecer conectados (9h 38 min). Según información publicada destinan 3h 26 min promedio por día a la conexión en redes sociales.

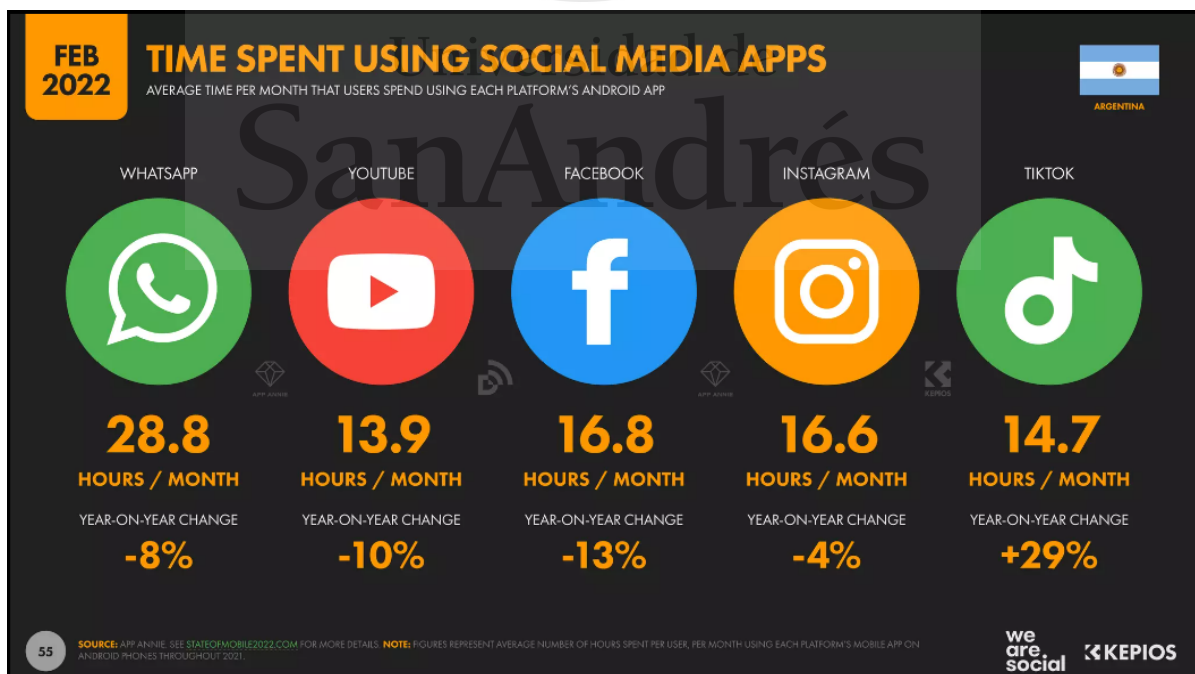
En lo que respecta a redes sociales, existen 39 millones de usuarios conectados a algún tipo de red social (86.3% de la población). En promedio son usuarios de 7.4 plataformas.



El perfil demográfico de los usuarios se concentra en el segmento etario de 25 a 34 años. A efectos del desarrollo del proyecto, se observa que las audiencias de los segmentos seleccionados tienen fuerte presencia en redes sociales.



En cuanto al tiempo que los usuarios permanecen en redes sociales, se observa un crecimiento significativo en Tik Tok (29% respecto al año anterior). En tanto que Instagram y Facebook pierden audiencia. Sin embargo, las redes de meta cuentan con un promedio de 16 horas mensuales de uso, versus 14 horas de Tik Tok. La red social líder en cuanto a usuarios y tiempo de permanencia es WhatsApp.



Así también, se observa que el 64% de los usuarios buscan información de las marcas en redes sociales y el 40% descubren nuevas marcas en ellas.

Usuarios por red social en Argentina:

- Facebook: 28.4 millones de usuarios.
- Instagram: 24.7 millones de usuarios.
- Tik Tok: 11.34 millones de usuarios.

Como conclusión de la información expuesta acerca de las redes sociales, es necesaria una presencia activa con un discurso cercano. Tik Tok es la red social con más crecimiento, a costa del decrecimiento de las otras plataformas.

El segmento más joven es el más permeable a Tik Tok. Los mensajes deberán ajustarse al segmento según red social y segmento etario.

Proceso de Venta

El proceso de ventas estará dado en etapas que cruzarán el funnel de ventas: Con la identificación del mercado objetivo, se aplicará la estrategia de marketing adecuada con las comunicaciones pertinentes para cada rango etario e identificación de los segmentos mencionados anteriormente.

Una página web y una landing page facilitarán el acceso de los usuarios a la información. El marketing de contenidos permitirá brindar información a los usuarios con aspectos distintivos de la aplicación, indicando brevemente las soluciones que brinda. Así también, la página web tendrá links de acceso directo para descargar la aplicación.

La formalización de la venta o descarga se encuentra delegada a las *stores*, tanto sea la Playstore para Android o la App Store para iOS.

En cuanto a las métricas, es importante monitorear y medir el rendimiento de las ventas, que determinarán la efectividad de las estrategias y sus posteriores ajustes.

Respecto a la escalabilidad será necesario implementar un plan de recursos humanos, administrativos, soporte técnico, soporte IT y storage.

Se estima que en caso de que el proyecto crezca por encima de lo proyectado, será necesario incorporar dos personas entre el sexto y doceavo mes. La proyección financiera no contempla la incorporación de dichas personas, dado que se trata de una estimación prudente. Estos recursos serían un especialista en soporte al cliente y un desarrollador de software.

Así también, pensando en el segundo año de gestión, se deberá incluir una persona que colaborará como soporte administrativo, nexa con un estudio contable.

Respecto al storage, se evaluará las necesidades del momento y el crecimiento para tener la capacidad necesaria para desempeñar la actividad con un margen significativo en cuanto al volumen. Es decir, prever crecimientos rápidos y grandes. Se prevé un crecimiento de los servicios de cloud IT.

Canales de distribución.

Los canales de distribución serán los utilizados por la mayoría de las aplicaciones. Se utilizarán Playstore para Android, AppStore para iOS y los links con redireccionamiento a descarga para la web oficial y la landing page.

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Recursos Humanos.

Este tópico se encuentra entendido como una de las bases fundamentales del proyecto, tratándose de un proyecto tecnológico. Actualmente, la atracción de talento es un aspecto sensible en la industria tecnológica, por lo que se deberá enfocar desde el inicio en la gestión del talento humano competente. A efectos de conseguir los estándares necesarios para sumar recursos capacitados, se encomendará la gestión del proceso de selección a una consultora especializada que iniciará la búsqueda y selección de los recursos humanos.

El equipo deberá incluir un desarrollador de software, un diseñador UX/UI (temporal), un headcount creativo, un especialista en marketing digital y un especialista en soporte al cliente (tercerizado). Este equipo podría variar dependiendo del desempeño y la dinámica que presente el proyecto.

Cabe mencionar que previo al lanzamiento se contratará una consultora de software que construirá la aplicación, sin ninguna relación con los recursos humanos con los que contará la compañía.

Marketing

Esta actividad es clave para comunicar la propuesta y atraer usuarios. Para tal fin se planea la contratación de servicios de terceros que pudiesen brindar expertise y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades necesarias.

Además de la gestión adecuada en el plano estratégico, con comunicaciones a medida para cada segmento y al mercado objetivo, se requerirá herramientas de análisis que permitan establecer el rumbo correcto del plan y otros servicios a contratar ejecutados por terceras partes tales como campañas de mailing, automatización, chatbots, etc.

Influencers.

Otro aspecto importante en cuanto a la propuesta de valor es la captación y desarrollo de los influencers. Para tal fin, se contactará en una primera etapa influencers destacados en cada disciplina que puedan crear retos/desafíos alcanzables por parte de las comunidades de usuarios. En una segunda etapa, y en paralelo con el avance de la primera, se buscará desarrollar nuevos influencers a fin de reducir costos y así contar con más opciones a la hora de cerrar acuerdos con estos. Para esta segunda etapa será necesario no descuidar la calidad de los contenidos volcados por los influencers.

Implementación del negocio

En una primera etapa se proyecta alcanzar el objetivo de 56 mil descargas premium en el mercado argentino según proyecciones para el primer año del emprendimiento.

En caso de alcanzar el objetivo deseado, que se presenta en la evaluación financiera del proyecto, el paso siguiente será hacia un mercado regional (SAM) conformado por el mercado actual, Argentina, a los que se les sumará México y Brasil. Este hito se ejecutará en el año 2 y 3 del proyecto.

La justificación de esta segunda etapa responde a las posibilidades de escalabilidad y crecimiento con los que cuentan tanto Brasil como México. Ambos países presentan además cualidades muy positivas en cuanto a:

- Volumen de la demanda / mercado.
- Desarrollo de la actividad física.
- Adopción de tecnologías digitales.
- Condiciones adecuadas para la inversión.
- Posibilidades de atracción y generación de los recursos humanos y estratégicos.
- Indicadores positivos en cuanto al desarrollo de negocios tecnológicos.

Objetivos de mediano y largo plazo.

Como se mencionó anteriormente, se estima conseguir el objetivo planteado para el mercado argentino (SOM) en el primer año. En el caso que pueda lograrse, la segunda etapa sería abordar los mercados de Brasil y México (SAM) para el segundo año.

Para el 5to año, el emprendimiento debería contar con índices de solidez para intentar abordar mercados de interés como Chile, Colombia, Perú y Ecuador.

| Ingresos y Descargas | Año 1 | Año 2 | Año 5 |
|-----------------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Total Descargas | 226.250 | 1.500.000 | 2.000.000 |
| <i>Sin Fee 75%</i> | 169.688 | 1.125.000 | 1.500.000 |
| <i>Premium 25%</i> | 56.563 | 375.000 | 500.000 |
| Total Ingresos | \$542.434 | \$3.596.250 | \$4.795.000 |
| Share de mercado | 2,12% | 2,63% | 3,00% |
| Mercado | \$25.600.000 | \$137.000.000 | \$160.000.000 |

Localización del emprendimiento.

Inicialmente la localización será en Argentina. Esto se debe a que es un mercado que tiene posibilidades de escalar, siendo uno de los países con mayor participación a nivel global de la población en la actividad física.

Así también, por una cuestión de costos sería favorable en cuanto al aprendizaje y la iteración. Factores muy significativos serán la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de software a costos comparativamente bajos teniendo en cuenta la calidad de esos recursos humanos.

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor estará conformado por cuatro integrantes:

- **Dirección General:** Con habilidades comerciales. Sería el encargado de negociar y contratar los servicios necesarios para la creación y gestión de la compañía.
- **Finanzas:** Estaría a cargo de las finanzas de la empresa, pagos, nexos con los aspectos contables, y otros relacionados con los fondos necesarios para la concreción del proyecto. Con visión de corto y largo plazo, familiarizado con la dinámica local.
- **Marketing:** Encargado de ejecutar las comunicaciones y el marketing de la compañía con sólidos conocimientos de marketing digital.
- **Tecnología:** A cargo del área técnica de la empresa.

Estas serán las figuras directivas clave para el emprendimiento. El equipo estará formado por:

- **Marketing:** Jetsy Cerrada. Con más de diez años de experiencia en marketing digital y growth de start ups en distintos países.
- **Tecnología:** Miguel Coppola cuenta con 12 años de experiencia en tecnología como desarrollador full stack y es experto en UX/UI. Trabajó en los mercados de Latinoamérica y EEUU.
- **Dirección general:** Alejandro Barletta. Con 20 años de experiencia en posiciones comerciales, marketing y desarrollo de negocios.
- **Finanzas:** Actualmente, existe la posibilidad de incorporación de una persona que cumple con los requisitos y la experiencia necesaria en este tipo de proyectos, quién además aportaría capital para el emprendimiento.

La organización de la empresa buscará romper la estructura de silos con el objetivo de tener una comunicación eficiente. La cultura organizacional pondrá de manifiesto valores y principios éticos, buenas prácticas laborales, así como la responsabilidad, la resiliencia, la inclusión, la flexibilidad y el respeto entre otros.

Respecto a los incentivos, la compañía comenzará otorgando bonos trimestrales por cumplimiento de objetivos para los empleados.

En el caso de los socios directivos, cobrarán una suma que les permitirá solventar gastos personales (\$500), hasta que el emprendimiento se consolide económica y financieramente.

Resultados económicos-financieros. Modelo de generación de beneficios.

Ingresos.

El modelo de ingresos contempla un mercado de 3.2 millones de usuarios. A través de una campaña de marketing digital, se planea impactar en la entrada del funnel a 250 mil usuarios mensuales.

En una estimación prudente, se proyecta que aproximadamente el 7,5% de los usuarios impactados descargue la aplicación (226 mil usuarios anuales), y de estos un 25% tome la opción premium: **56 mil usuarios anuales** aproximadamente.

En el desglose mensual se observa la cantidad de **usuarios activos netos** con los que cuenta la aplicación. Es decir, el crecimiento mes a mes que incluye el churn rate o tasa de abandono.

La aplicación comprende dos precios que se reparten el volumen de descargas de la siguiente forma:

- Equipos hasta 12 personas: \$7.99: 60% de las descargas.
- Equipos hasta 24 personas: \$11.99: 40% de las descargas.

Al final del primer año los ingresos brutos alcanzarán \$542 mil.

Egresos.

En este apartado se menciona la inversión de **marketing** como aspecto muy importante del negocio. La erogación de este rubro comprende aproximadamente \$97 mil para el primer año del proyecto.

Los **gastos variables** explican el costo por descarga que las *stores* le cobran a la aplicación. En el caso de la Playstore de Android, ese costo es del 30%, y el caso de la App Store de iOS corresponde a un 15%. Se estima que el 80% serán descargas Android y el 20% restante descargas iOS. A su vez, los **gastos únicos** comprenden la activación de estas plataformas. Ese pago es anual.

Los **costos fijos e infraestructura** incluyen la construcción de la aplicación por parte de una consultora de software. Para el cálculo del costo de construcción de la aplicación se tomó un valor de \$50 la hora de programación, la necesidad de 3 desarrolladores trabajando 8 horas por día, durante tres meses (66 días hábiles). Además, en este ítem, están incluidos los costos de mantenimiento software, hardware, mantenimiento de hardware, servicios IT y servicios de nube.

Recursos Humanos es otro factor relevante para el negocio. Para este fin se contempla un gasto inicial (enero año 1) que comprende los servicios de consultoría para la contratación del personal idóneo que necesitará el emprendimiento. El plan de remuneraciones incluye bonos trimestrales por cumplimiento de objetivos, como incentivo. El proyecto contará con personal permanente y personal temporario, que podrá ser incorporado con el alcance de los objetivos comerciales y financieros propuestos. Se estima contar con un diseñador de contenido visual - UX, un recurso de soporte, un headcount creativo, un desarrollador y un analista de métricas. En el segundo año se incorporaría un soporte administrativo contable.

Los **gastos de financiación** comprenden las comisiones que se aplican por el cobro mediante tarjetas de crédito. Están estipulados en 1,8% de los ingresos.

El total de egresos proporciona una suma de \$155 mil, que representa la inversión inicial.

La información financiera del proyecto se completa con los siguientes datos:

- Se incluye la amortización del software por 5 años.
- El proyecto de inversión encuentra su repago en el cuarto mes.
- La proyección a tres años incluye el abordaje del mercado mexicano y brasilero en el año 2 y su consolidación en el año 3.
- El VAN del proyecto utiliza una tasa de 10%, levemente por encima del 9,62% que es la tasa de los bonos del tesoro de EE.UU.

| Presupuesto Financiero | AÑO 1 | | AÑO 2 | AÑO 3 |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Inversión Inicial: | TOTAL | | TOTAL | TOTAL |
| Software | \$80.000 | | | |
| Marketing | \$18.000 | | | |
| TOTAL INVERSION INICIAL | \$98.000 | | | |
| <i>Ingresos:</i> | | \$542.434 | \$3.596.248 | \$4.108.000 |
| TOTAL INGRESOS | | \$542.434 | \$3.596.248 | \$4.108.000 |
| <i>Egresos:</i> | | | | |
| Costos Fijos e Infraestructura | \$9.380 | \$25.560 | \$36.000 | \$36.000 |
| Gs.Variables (Comercialización + Financieros) | | \$202.235 | \$1.035.719 | \$1.183.104 |
| RRHH + Gs. Únicos. | \$48.124 | \$172.124 | \$121.680 | \$152.100 |
| Marketing Digital | | \$79.850 | \$114.660 | \$149.058 |
| TOTAL EGRESOS | \$155.504 | \$577.769 | \$1.308.059 | \$1.520.262 |
| Amortizaciones | | | \$15.996 | \$15.996 |
| GCIA ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS | \$155.504 | \$2.535.666 | \$2.304.185 | \$2.603.734 |
| Impuesto al cheque | | | \$43.155 | \$49.296 |
| Impuesto a las Ganancias | | | \$799.128 | \$902.927 |
| IIBB | | | \$107.887 | \$123.240 |
| GANANCIA NETA | -\$155.504 | \$1.469.930 | \$1.354.014 | \$1.528.271 |
| <i>Flujo de fondos</i> | -\$155.504 | \$1.469.930 | \$1.354.014 | \$1.528.271 |

| | |
|-----------------------------------|-------------|
| Tasa VAN Año 1 | 10,00% |
| VAN | \$417.774 |
| Tasa VAN 3 años | 10,00% |
| VAN | \$4.139.852 |
| Rendimiento bonos del Tesoro EEUU | 9,62% |

- Link de acceso. [+](#) Trabajo Final de Graduación

Key drivers del modelo económico

Los principales drivers del negocio serán:

- Alcanzar el objetivo de descargas, apalancado por la propuesta diferencial del producto. Esto implica:
 - La calidad del producto en cuanto a los beneficios que se le presentan al usuario.
 - La calidad de los contenidos en cuanto el aporte de los influencers expertos en cada disciplina.
- Contar con un equipo calificado de recursos humanos que pueda gestionar el proyecto.
- Lograr economías de escala para abordar un mercado regional.
- La eficiencia, volumen de la inversión y posteriores correcciones en materia de acciones de marketing digital.
- La estabilidad cambiaria.
- La estabilidad macroeconómica.

Información impositiva. Beneficios fiscales.

Impuestos.

La actividad estará gravada con los siguientes impuestos:

- 35% de impuesto a las ganancias.
- 21% Impuesto al valor agregado.
- 3% ingresos brutos.
- 1,2% impuesto al cheque.
- Impuesto a las transacciones digitales 8% (a reglamentar).

Beneficios fiscales y promoción de la industria.

El desarrollo de software y otros, cuentan con un régimen especial de beneficios fiscales. Mediante la inscripción al Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de la Promoción de la Economía del Conocimiento se puede acceder a tres beneficios:

1. Bono para pagar impuestos nacionales que corresponde al 70% de las contribuciones patronales sobre el personal dedicado a las actividades promovidas.

2. Descuento de hasta el 60% del Impuesto a las Ganancias, según el tamaño de empresa.
3. Exención del pago de Derechos de exportación para las empresas del sector servicios.

Los beneficios tienen una vigencia de diez años. El registro se valida cada dos años.

Financiamiento.

Las perspectivas de financiamiento prevén una inversión inicial por parte de friends, fans & family para la construcción de un MVP.

Los fondos para el financiamiento del proyecto serán aportados por los socios, proveniente de ahorros personales. Los recursos serán destinados a la construcción de un MVP.

La persona que se incorporaría en la posición financiera sumaría fondos debido a la conexión personal que tiene con el proyecto.

Cuando el proyecto se encuentre consolidado, existe la posibilidad de presentar el proyecto a una aceleradora o business angel en caso de requerir un nivel de financiamiento mayor. Este sería el caso de un crecimiento exponencial.

En un paso siguiente, una etapa pre-seed, se espera poder alcanzar un volumen de negocios significativo y así abrir la posibilidad de ingreso a inversores. Ese escenario colaboraría para avanzar sobre las metas a largo plazo.

Se descarta la posibilidad de financiación con deuda debido a las condiciones de crédito local y tasa de interés poco favorables.

Contingencias

En el caso de no alcanzar la masa crítica de usuarios, se contempla la posibilidad de incluir espacios publicitarios con marcas afines a la actividad deportiva. Esta alternativa podría devenir en un modelo de ingresos mixto (suscripción y publicidad) o enteramente publicitario.

Otra opción es incluir otro tipo de disciplinas que aporten masividad: fútbol, basquet, voley.

La asociación con gimnasios de cadena podría impulsar la aplicación sumando usuarios que se encuentran en el mercado objetivo.

Existe la posibilidad de que la aplicación migre a un formato de plataforma donde se puedan encontrar usuarios e instructores.

Aspectos legales y regulatorios

Será necesario plasmar una relación contractual con los influencers que prestarán servicios incorporando rutinas de las diversas disciplinas. Para tal fin se solicitarán los servicios legales de abogados especializados en contratos de servicios, preferentemente con orientación a proyectos tecnológicos.

Tipología social.

Respecto al tipo de sociedad se recomienda una SAs (sociedad anónima simplificada) debido a la rapidez en la apertura.

Respecto a la legislación que afecta al proyecto, es esencial cumplir con los requisitos de la ley de protección de datos debido a la información que los usuarios pudieran incluir en la aplicación.

Términos y condiciones.

En la descripción que se incluye para la descarga de las *stores* se deberá incluir qué tipos de datos se recopilan y si se comparten esos datos con terceros. Así también, se deberán incluir los términos de servicio, dónde se especifican todas las condiciones.

Entre otros se citan los siguientes:

- Contenido de usuario: El contenido que el usuario publique de su persona y los derechos que otorga a la aplicación de usar, modificar, realizar, reproducir, etc. dicho contenido.
 - La pertenencia o propiedad del contenido por parte del usuario.

- La publicación del contenido por el usuario sin violación del derecho de privacidad, autor, publicidad, o cualquier otro derecho.
- Cuenta: veracidad de la información suministrada por el usuario.
Responsabilidad por el usuario generado y la contraseña.
- Propiedad intelectual: La propiedad del contenido son derechos exclusivos de la aplicación.
- Enlaces con otros sitios: responsabilidad nula con enlaces de sitios de terceros.
- Cancelación del servicio por parte de la compañía en cualquier momento.
- Limitación de responsabilidad.
- Respecto de la salud del usuario la aplicación no asume ninguna responsabilidad.
- Ley que rige. Tribunales para la resolución de conflictos.
- Cambios. A criterio exclusivo de la compañía.
- Responsabilidad nula por la interacción entre usuarios.
- Renuncia del usuario a demandas colectivas.
- Términos de cancelación unilateral.

El contrato de términos y condiciones podrá ser modificado en cualquier momento con actualizaciones.

Patentes y protecciones legales.

En principio será necesario registrar el nombre y logo en la categoría estipulada por el INPI, Instituto Nacional de Propiedad Industrial. El procedimiento puede realizarse de forma on line accediendo a la web.

Con el ingreso del trámite, el registro se publicará en el boletín oficial a la espera de posibles oposiciones. De no mediar oposiciones en los primeros 30 días, continúa el trámite de registro.

Las marcas registradas tienen una vigencia de diez años.

El emprendimiento no está sujeto a permisos o habilitaciones.

Conclusiones.

En este proyecto se identifican problemas o necesidades que tienen las personas para cumplir determinados objetivos relacionados con hábitos saludables.

La investigación realizada y la información recopilada observa que el segmento fitness tiene preponderancia en cuanto al cumplimiento de dichas metas. Es decir, es el segmento más potente en cuanto a la realización de hábitos, donde los usuarios presentan dificultades en el alcance de objetivos.

Las personas prefieren la colaboración, el apoyo y el soporte de terceros para que los ayuden con estos objetivos. Los equipos mejoran la motivación, alientan a la responsabilidad y el compromiso, generan compañerismo y estimulan la competencia.

La propuesta de valor creada por la aplicación responde a la necesidad de los usuarios. Permite crear equipos reducidos, donde las personas puedan sentirse acompañadas, encontrar una motivación y continuar con sus objetivos. Este aspecto social se logra integrando distintos tipos de participantes: influencers, instructores y usuarios, que además le otorgan un mayor alcance a la aplicación.

Respecto de la oportunidad, se observa un mercado inmediato con excelente potencial. Argentina es uno de los países con mayor penetración de la actividad física en su población. De la misma forma, un mercado global en continuo crecimiento con tendencias que muestran evolución de las propuestas a los usuarios. Así también, se identifica un mercado regional consistente que opera con tasas de crecimiento por encima de las tasas a nivel global.

La evaluación financiera del proyecto, estima un escenario favorable para el emprendimiento. La misma se confecciona con cifras prudentes, reales y posibles, arrojando un resultado positivo.

Bibliografía y fuentes.

informes, investigaciones y consulta bibliográfica:

- Material del Posgrado Maestría en Marketing y Comunicación. Universidad de San Andrés. Diversos autores.
- Material del Posgrado Maestría en Negocios Digitales. Universidad de San Andrés. Diversos autores.
- Michael Porter. (1999) “*Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*”. Ediciones Deusto S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte 2021. Ministerio de Turismo y Deportes.
- James Clear (2019) “*Hábitos atómicos*”. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina.
- Informe del mercado argentino. We are social - Kepios. Datareportal.com
- Información de mercado. Consultora W - Guillermo Oliveto.

Links de información.

- Informe AdColony. [7 de cada 10 usuarios utilizan apps de fitness y salud, Formación y estudios | Interactiva](#)
- Información de mercado. Mercadofitness.com. [El uso de wearables y de aplicaciones de fitness tuvo un crecimiento del 30% en 2020](#)
- Informe de mercado McKinsey. [Feeling good: The future of the \\$1.5 trillion wellness market](#)
- Información de mercado. Mercadofitness.com. [En Argentina, la asistencia a los gimnasios creció un 7% desde 2019](#)
- Informe demográfico República Argentina. [Argentina - Piramide de población 2021 | Datosmacro.com](#)
- Informe de mercado GfK. [Global GfK survey: Regular activities to maintain physical health | HubSpot](#)
- Información de mercado Zippia. [22 FULFILLING FITNESS INDUSTRY STATISTICS \[2023\]: HOME WORKOUT AND GYM STATISTICS](#)
- Información de mercado Business of Apps. [Fitness App Revenue and Usage Statistics \(2023\)](#)

- Información de mercado Statista. [2020, el año de la tecnología fitness | Statista](#)
- Información de mercado Global Market Insights. [Online Fitness Market Size & Share | Global Report 2026](#)
- Información de mercado Mercadofitness.com. [Brasil es el segundo país con más gimnasios en todo el mundo](#)
- Información de mercado Mercadofitness.com. [En Brasil, 9 de cada 10 usuarios de gimnasios se siente seguro dentro de la instalación en la que se ejercitan](#)
- Información de mercado IHRSA. [COVID-19 e o Mercado Fitness](#)
- Información de mercado Saludiaro.com. [Gráfica del Día: Número de usuarios en México que usan aplicaciones fitness](#)
- Información de mercado Mercadofitness.com. [En 2021, las apps de fitness se usaron unas 9.516.000 horas](#)
- Información de mercado Medium.com. [Lo que necesitas saber sobre fitness en América Latina | by Belatrix Software | Medium](#)
- Información de Mercado Informes Expertos. [Mercado de Aplicaciones Móviles en América Latina. Tamaño. Cuota. 2023-2028](#)
- Información de mercado Medium.com. [Lo que necesitas saber sobre fitness en América Latina | by Belatrix Software | Medium](#)
- Información de mercado. Cámara de Gimnasios de Argentina. [Latinoamérica | Actualidad del sector en la región | Cámara de Gimnasios de la Argentina.](#)

San Andrés

Anexos

Proyección Financiera.

Trabajo Final de Graduación

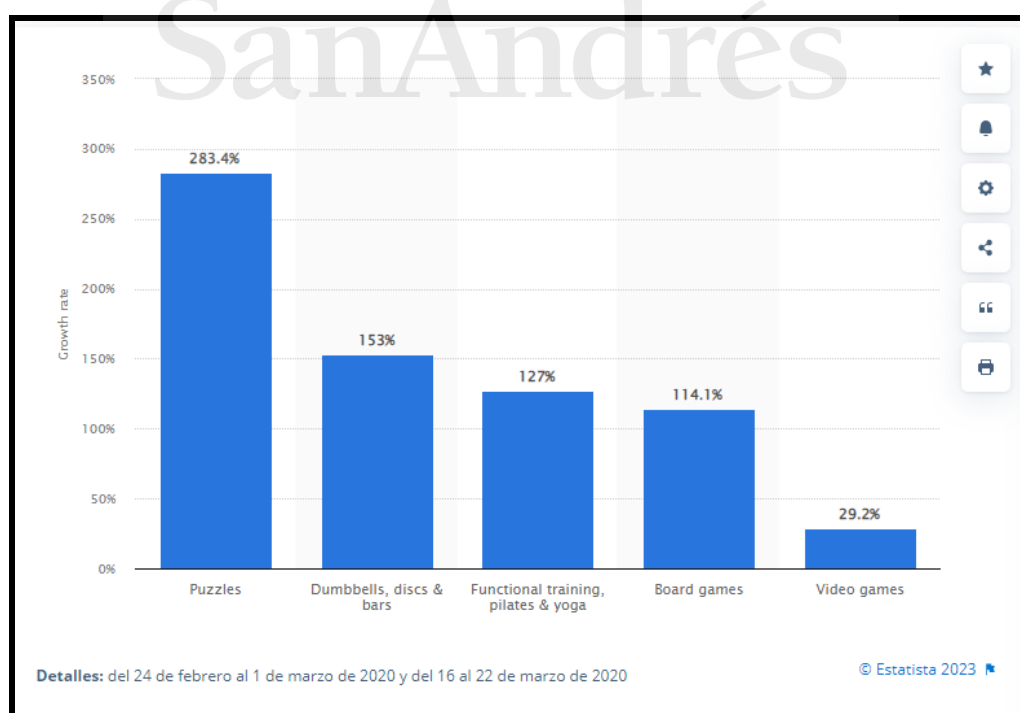
→ Mercado. SOM

- **Información Adicional. Valores de establecimientos deportivos.**

Los valores más bajos que los usuarios pagan por asistir a gimnasios, se ubican en \$13 dólares mensuales, correspondiente a los gimnasios de clubes y establecimientos de sucursal única. Los gimnasios de cadena, presentan una variedad de ofertas.

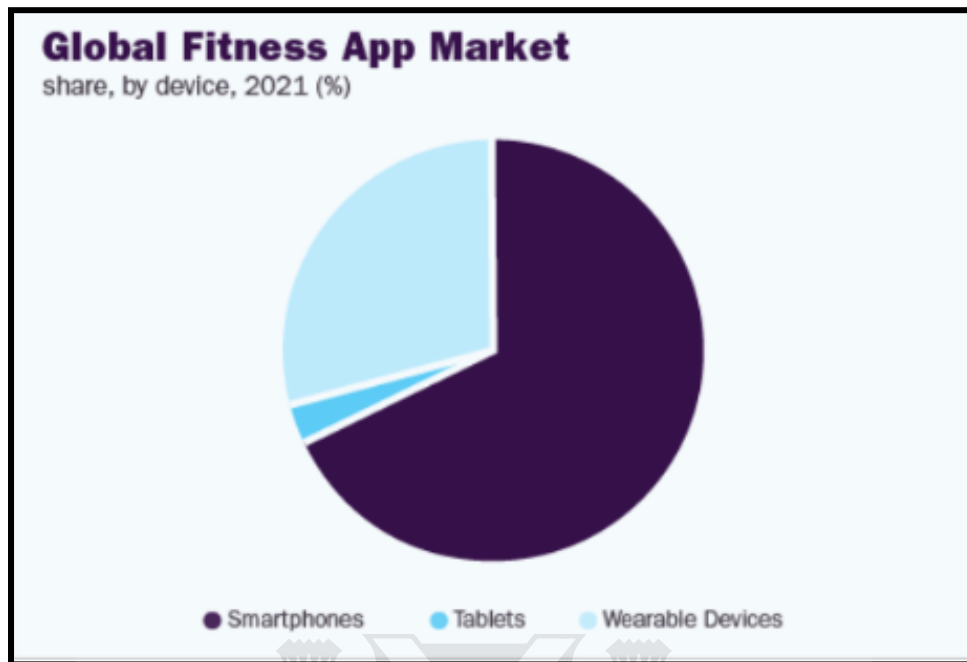
Existen propuestas low cost, identificadas con una marca diferente, que van desde \$12 dólares mensuales para el plan anual. Por otro lado, las propuestas en su versión estándar van desde \$18 dólares hasta \$50 dólares mensuales en planes de 12, 18 y 24 meses.

Finalmente, existe una variedad de ofertas con precios superiores, pero se trata de un nicho que apunta a los segmentos de más altos ingresos.



Cambios en las compras en Mercado Libre durante la pandemia de COVID19 en Argentina. Statista.

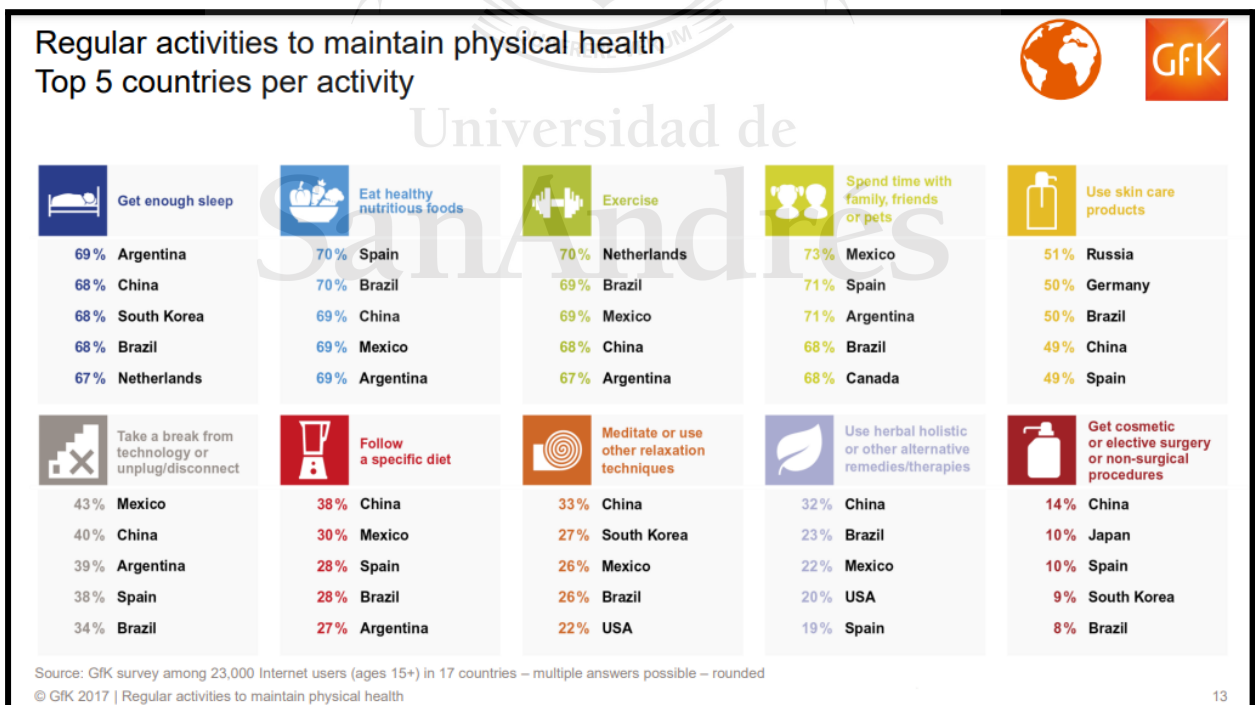
→ Mercado. TAM



Fuente Grand View Research.

Tendencia por tipo de dispositivo a nivel global.

[Fitness App Market Size, Share & Trends Report, 2030](#)



Informe GfK.Ranking de países. Mantenimiento salud física.



→ Mercado SAM.

Información adicional del mercado mexicano.

- En 2019, se registraron 95.3 millones de usuarios de aplicaciones, incluyendo 17 millones de usuarios de aplicaciones fitness (Statista).
- 9.5 millones de usuarios realizaron compras dentro de las aplicaciones, y
- 5.7 millones de usuarios descargaron aplicaciones pagas.
- En 2021 se registraron 41 millones de descargas de aplicaciones de productividad
- En el primer Q de 2021 se realizaron \$3.6 millones de dólares en gastos para aplicaciones de salud y estado físico. (Dato: App Annie Intelligence).
- Según información disponible, las aplicaciones fitness crecieron 129 veces en 2021, con respecto al año anterior. Su uso aumentó exponencialmente alcanzando 9.5 millones de horas.