



Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios
Maestría en Negocios Digitales

“MATE: una nueva forma de matchear en Latinoamérica”

Alumno: Lucas Alberto Rivara
DNI: 29.708.961
Mentor: Alejandro Fernández Coya

Buenos Aires, Julio de 2023

Resumen Ejecutivo

MATE es una aplicación innovadora en el ámbito de las citas que se fundamenta en la implementación de una plataforma audiovisual para generar encuentros entre personas. A través de videollamadas, los usuarios pueden conocerse de manera realista, conservando la seguridad y la privacidad en sus interacciones.

Actualmente, siendo el mes de julio de 2023, la mayoría de las aplicaciones de citas se centran en fotos y texto, mientras que el consumo de contenido de entretenimiento y la comunicación entre personas en otros ámbitos digitales se basan en formatos audiovisuales. MATE busca capitalizar esta tendencia y ofrecer una experiencia más inmersiva para conocer personas.

El nombre MATE proviene de la palabra “compañera” o “compañero” del idioma inglés. Y se pronuncia “meit”.

Para validar la necesidad y el interés en la propuesta, se realizaron entrevistas y encuestas con usuarios actuales de aplicaciones de citas, donde se destacaron las limitaciones de las apps existentes y la demanda de una experiencia más eficiente.

La propuesta de valor de MATE radica en la utilización de videos de presentación para que los usuarios puedan expresarse y conocerse. Además, la aplicación incluirá funcionalidades de inteligencia artificial para ofrecer recomendaciones precisas, verificar la identidad de los usuarios y agilizar el proceso de búsqueda.

El tamaño del mercado se calcula para Latinoamérica, con Argentina como mercado de prueba inicial. Se proyecta un crecimiento hacia otros países de la región a partir del segundo año.

ÍNDICE

1. EL CLIENTE.....	4
2. PROPUESTA DE VALOR.....	9
3. PRODUCT MARKET FIT.....	13
4. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA.....	17
5. EL MODELO DE NEGOCIOS.....	30
6. GO TO MARKET PLAN.....	34
7. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO.....	36
8. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	38
9. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA.....	44
10. RESULTADO Y REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN.....	46
11. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.....	50
12. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	55
13. ANEXOS.....	57

Universidad de
San Andrés

1. EL CLIENTE

Necesidad a resolver

La principal necesidad a resolver es que las personas encuentren a otras personas para tener citas.

Actualmente, en el mercado existen diferentes apps que se utilizan para cubrir esa necesidad. Sin embargo, hemos encontrado que dichas apps están centradas en mostrar perfiles estáticos utilizando fotos que suben los usuarios, dejando el formato de video como una opción adicional, pero no principal. Es decir, la experiencia de descubrimiento de nuevas personas, está basada principalmente en fotos y texto.

En contraposición, la gran parte de las personas utilizan apps basadas en video y audio para la mayoría de sus actividades cotidianas, como por ejemplo:

- Para comunicarnos en el trabajo, tanto con clientes como con compañeros y colegas, utilizamos, entre otros servicios, Zoom, Teams, Skype y Whatsapp. Todas estas apps están basadas en la comunicación audiovisual o tienen esta funcionalidad muy bien desarrollada.
- Para comunicarnos con nuestros familiares y amigos. Ya sea por falta de tiempo, porque tenemos cada vez más seres queridos viviendo en el exterior o simplemente por tener una experiencia lo más parecida a la presencial, utilizamos apps como Whatsapp, FaceTime, Google Hangouts o Skype, que ofrecen el formato audiovisual para poder ver y escuchar en tiempo real a la otra u otras personas.
- Para entretenernos durante los momentos de ocio, utilizamos:

- Instagram: además de los formatos de imagen que se pueden utilizar tanto en posteos como en stories, desde hace un tiempo ha reenfocado su estrategia para competir con TikTok y otras apps de nicho lanzando los Reels, un formato basado en audio y video.
- YouTube: este servicio de contenido audiovisual por excelencia, que además de ofrecer los videos tradicionales de mediana y larga duración, recientemente ha lanzado el formato de “Shorts” con el objetivo de ofrecer una experiencia de consumo más similar a la de los Reels de Instagram y los videos de TikTok.
- Tik Tok: es una de las apps de mayor crecimiento en cuanto a cantidad de usuarios durante los últimos años y con una proyección de crecimiento a futuro muy prometedora. La principal característica de Tik Tok es que todos los contenidos son creados por los usuarios y solo permite el formato de video. No es posible postear fotos, como sí se ofrece en Instagram o Facebook.
- Facebook: esta red social de larga trayectoria se ha ido actualizando y ofrece videos de corta y mediana duración. Si bien es la red social con el panorama menos alentador para los próximos años, aún es el líder mundial en cantidad de usuarios activos mensuales.
- Twitter: esta red social de microblogging ha ido mutando a lo largo de los últimos años y también ofrece la posibilidad de subir videos a los usuarios, siendo este formato tan relevante como los tradicionales tweets de texto.

Además de lo mencionado más arriba, cabe destacar que Apple lanzó muy recientemente las VisionPro, una gafas de realidad mixta -combinación entre realidad virtual y realidad aumentada- que permiten interactuar con otras personas a partir de audio y video. Y a medida que se desarrollen nuevos softwares, permitirá acceder a experiencias inmersivas que al día de hoy son impensadas, como por ejemplo simular un viaje en avión y aterrizar en el destino del mundo que queramos. Bajar del avión, recorrer las calles de la ciudad, conocer lugares históricos, comprar regalos virtuales, conocer nuevas personas y, por qué no, agendar citas para ir a cenar o tomar algo a un lugar perfectamente ambientado para que los invitados experimenten una noche ideal a la luz de la luna, mientras se conocen dialogando y

compartiendo intereses. A partir del desarrollo de los dispositivos de realidad aumentada y realidad virtual, se logrará mayor similitud con la realidad.

Podemos decir que la gran mayoría de nuestras experiencias digitales de comunicación y de consumo de entretenimiento están basadas en el formato de audio y video. Mientras que, por el contrario, para conocer personas nuevas y mantener comunicaciones con ellas, los servicios de dating (citas) siguen ofreciendo experiencias basadas en fotos y texto.

Encontramos a lo largo del análisis para este trabajo que es necesario dar un paso adelante, ofreciendo una experiencia centrada en los estándares de comunicación adecuados a los tiempos que corren y, principalmente, con proyección a futuro. Un futuro aún incierto, pero en el que vemos a las grandes empresas tecnológicas apostar a la interacción entre personas y entre personas con contenido utilizando medios completamente audiovisuales e inmersivos.

A partir del análisis realizado, se detectaron tres segmentos de usuarios potenciales, que se detallan a continuación:

Segmentos de usuarios potenciales

- Segmento 1: Hombres y mujeres de 18 a 30 años que están solteros y buscan conocer personas para encuentros casuales o ponerse en pareja. Suelen salir a bares y boliches, recitales, tienen vida nocturna activa y conocen personas nuevas con facilidad. Estudian o trabajan. Tienen ingresos bajos y medios.
- Segmento 2: Hombres y mujeres de 31 a 45 años cuyos amigos y círculos cercanos están en pareja y/o tienen hijos, y necesitan conocer personas nuevas para iniciar nuevas relaciones. No suelen ir a boliches, tienen poca o nula vida social nocturna. Dedicán la mayor parte de su tiempo a trabajar y les es difícil conocer personas nuevas. Tienen ingresos medios y altos.

- Segmento 3: Hombres y mujeres de 45+ años que ya tienen hijos y están separados o divorciados, en búsqueda de nuevas parejas. Tienen escasa o nula vida social. Dedican la mayor parte de su tiempo a trabajar, a la crianza de sus hijos y a las responsabilidades de la casa. Tienen ingresos medios y altos.

Segmento seleccionado como Target:

- Segmento 1: Hombres y mujeres de 18 a 30 años que están solteros y buscan conocer personas para encuentros casuales o ponerse en pareja. Suelen salir a bares y boliches, recitales, tienen vida nocturna activa y conocen personas nuevas con facilidad. Estudian y/o trabajan. Viven en las principales ciudades. Tienen ingresos bajos y medios.

Validación de la necesidad

Es importante mencionar que nuestro principal desafío es trabajar sobre una propuesta de valor que no parte de una necesidad claramente identificada y reconocida por el público, sino de un salto cualitativo en la manera de conocer personas nuevas, acompañado de una serie de mejoras en la experiencia de búsqueda y relacionamiento.

Para validar la necesidad se realizaron 15 entrevistas con personas que ya son usuarias de apps de citas. La modalidad fue a través de llamadas y videollamadas en las que participaba un entrevistador y el entrevistado. Previamente se planteó una serie de 36 preguntas, entre abiertas y cerradas, que sirvieron de guía para cada entrevista.

Las entrevistas fueron grabadas en formato audiovisual, para luego poder registrar las respuestas y detectar gestos, comentarios y otros tipos de comunicación no verbal.

Las personas entrevistadas incluyeron 8 hombres y 7 mujeres de 28 años en promedio.

A continuación se detallan los principales comentarios y hallazgos obtenidos de las entrevistas:

- Varios usuarios mencionaron que no les gusta la idea que las apps actuales sean como “catálogo de personas”, y les gustaría que sea otra la manera de conocer gente.
- Otros mencionan que les gustaría agregar videos de presentación para que sea más real, ya que las fotos muchas veces engañan. Además, a través de videos se puede ver como se expresa la persona, conocer su tono de voz, etc.
- Una gran parte de los entrevistados menciona que pierde mucho tiempo filtrando de manera manual perfiles que no les interesan.
- Otros comentan que muchas personas buscan solo sexo y otros buscamos conocer gente para charlar, salir y ver qué onda. Si no está claro desde el principio se pierde mucho tiempo.
- La gran mayoría menciona que se generan muchos matches, pero luego no avanzan hacia una conversación. Esto da cuenta que el modelo actual tiene grandes espacios de mejora.

2. PROPUESTA DE VALOR

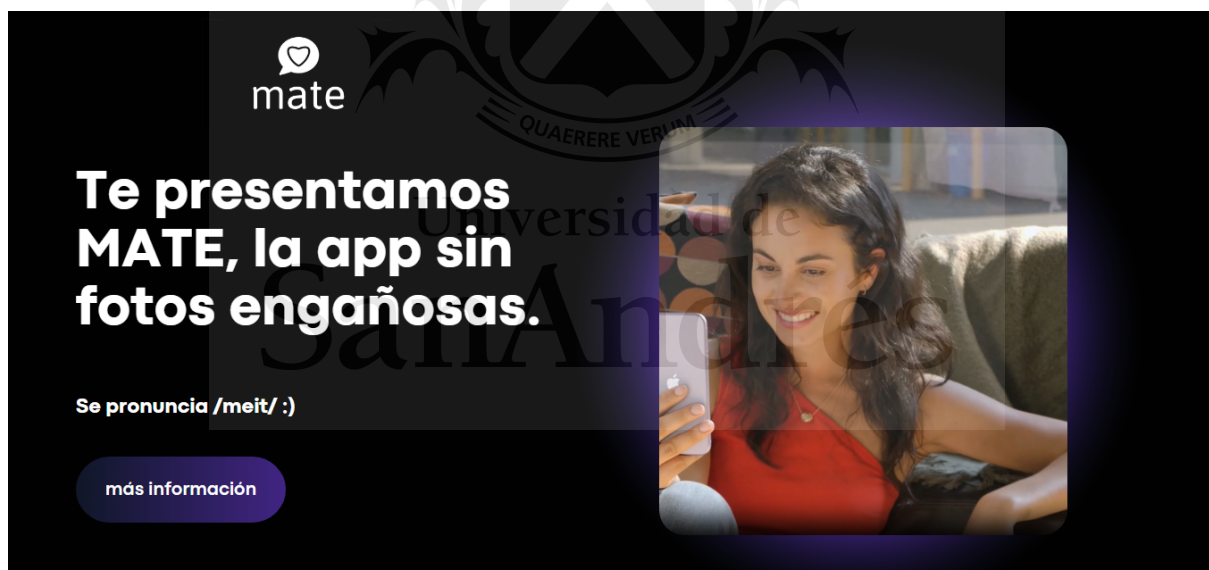
Con el objetivo de validar el MVP del negocio, se desarrolló una página web con la propuesta de valor y la misma fue enviada al segmento de entrevistados que había declarado tener interés en una nueva app de citas.

En la página web se mencionan las principales características de la app y sus ventajas competitivas respecto de las apps existentes en el mercado.

En el siguiente link se puede navegar la página web:

<https://asos-documents.my.canva.site/mate>

A continuación se pueden apreciar algunos screenshots de la página web:



MATE es una app para conocer personas mediante videos y tener tu primera cita de manera online.

Nuestra app utiliza audio y video para que conozcas a la otra persona y tengas tu primera cita online. Ya no será necesario pasar horas, días y semanas charlando por mensaje con alguien antes de conocerlo.



Ya no hay excusas

Estés donde estés, podés comenzar a charlar con esa persona que te gustó.

100% segura

100% auténtica

100% realista



Como si estuviera enfrente tuyo

En segundos vas a conocer su forma de hablar, su tono de voz, sus gestos, si es simpática o seria, los movimientos de su boca, sus dientes.

¿Para qué esperar a verse en persona si ya podés empezar a conocerla de verdad?



No más swipes interminables

Ni imágenes de perfil engañosas o falsas.
Ni charlas sin sentido.

100% Gratis por 6 meses

Si, vas a tener tiempo de probar si es para vos, sin costo.
Te regalamos 6 meses de uso full, con todas las funcionalidades, sin cobrarte un solo centavo.



Universidad de
San Andrés



Contáctanos

hola@mate.com



La propuesta de valor consiste en una mobile app de citas que permitirá conocer personas a través de videos generados por ellos mismos, en modo de video selfie.

Este formato de presentación permitirá a los demás usuarios conocer la forma de hablar, el tono de voz, los gestos que realiza con la cara, la mirada, el movimiento de los labios, el lenguaje verbal y no verbal, el perfil, entre otras características.

Estamos convencidos que nuestra propuesta tiene un diferencial muy concreto y superador sobre la oferta de apps existentes y, además, hasta tanto se desarrollen y popularicen las gafas y dispositivos de realidad aumentada y virtual, nuestra app nos permitirá aprender y experimentar con funcionalidades que nos servirán para estar mejor preparados para cuando estas tecnologías alcancen la popularidad en Latinoamérica.

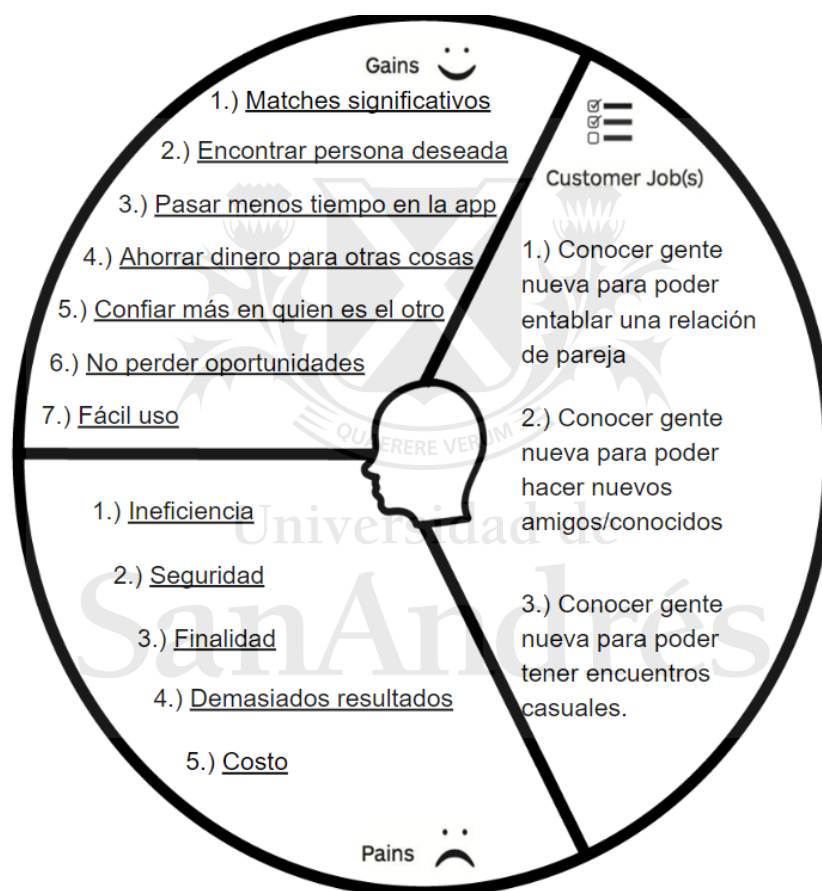
Además de lo mencionado en los párrafos anteriores, en donde se describen los pilares de nuestra propuesta de valor, nuestro servicio también incluirá las siguientes mejoras:

- **Matches significativos:** A partir del uso de inteligencia artificial y los datos que se irán recolectando, la app ofrecerá recomendaciones mucho más precisas y relevantes a los usuarios, aumentando significativamente las posibilidades de matcheo y diálogo.
- **Perfiles verificados:** La funcionalidad de video selfie servirá también como modo de validación de identidad a partir del uso de algoritmos que detectarán si la persona es real o no.
- **Pricing:** precios accesibles y en moneda local de cada país. Evitaremos hablar de dólares.
- **Asistente virtual en tiempo real:** a partir de funcionalidades de inteligencia artificial combinadas con personas reales, crearemos un servicio de asistencia y soporte en tiempo real a nuestros usuarios, lo que les garantizará ser escuchados y resolver sus consultas rápidamente, aumentando su nivel de satisfacción con el servicio.
- **Reducción del tiempo de búsqueda:** los usuarios tendrán la posibilidad de hacer sus búsquedas más eficientes a partir de la aplicación de las funcionalidades mencionadas más arriba.

3. PRODUCT MARKET FIT

En este capítulo explicaremos por qué existe fit entre el producto y el mercado. Para comenzar, realizamos un Value Proposition Canvas, donde identificamos los principales Pains, Jobs y Gains que se desprenden de los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas.

Value Proposition Canvas: MATE Dating App



Jobs

- Conocer gente nueva para poder tener citas casuales
- Conocer gente nueva para poder entablar una relación de pareja
- Conocer gente nueva para poder hacer nuevos amigos/conocidos

Pains:

- Seguridad: La seguridad es un tema de preocupación porque los usuarios no pueden corroborar que las personas con las que interactúan son realmente quiénes dicen ser. Por ello, los primeros encuentros se llevan a cabo en lugares públicos y se trata de verificar la mayor cantidad de información posible de antemano.
- Resultados: Se obtienen demasiados resultados y los usuarios pasan mucho tiempo viendo perfiles que no les interesan hasta encontrar un perfil que sí esté dentro de los parámetros de búsqueda.
- Costo: El costo de las versiones premium es en general elevado para los niveles de ingresos de nuestro público objetivo. Los valores de las suscripciones premium actualmente varían desde los usd 3.33 hasta los usd 24.99 por mes.
- Cansancio: las personas se cansan de iniciar charlas nuevas todo el tiempo, teniendo que repetir preguntas y respuestas iguales en cada conversación y de manera automática.

Gains:

- Encontrar personas que coincidan con mi perfil de búsqueda.
- Poder filtrar perfiles para pasar menos tiempo buscando entre tantas personas.
- Estar seguro que la persona con la que me voy a encontrar personalmente sea la que efectivamente se presenta en la app.
- Saber dónde se ubica la otra persona en el mapa, de manera de confirmar que vive o se encuentra donde dice estar.
- Cambiar la forma de conocer a las personas en la app, que no se trata de un “catálogo” de personas, sino de una experiencia más realista.
- Poder iniciar conversaciones dejando comentarios sobre las fotos o datos del perfil.

Verificación de las necesidades

Se realizó una encuesta de 11 preguntas a un total de 56 personas que se encuentran dentro del target al cual apuntamos con nuestro producto.

El objetivo de las encuestas fue conocer las opiniones y comentarios acerca del lanzamiento de una app basada en el formato de audio y video para conocer personas.

A continuación, se comparten los resultados más relevantes:

- A la pregunta sobre si consideran que una app de citas basada en video y audio puede ayudar a conocer mejor a las otras personas, en comparación con las apps de citas basadas en fotos y texto, respondieron:

Si: 67.9%

Tal vez: 28.6%

No: 5.4%

- El 78.6% de los encuestados declara que se sentiría cómodo interactuando a través de audio y video para conocer a alguien antes de reunirse en persona.
- El 64.3% declara que es entre probable, bastante probable y muy probable utilizar una app de citas basada en llamadas de video y audio para comunicarse en tiempo real con otros usuarios.
- El 57.2% menciona que es entre probable, bastante probable y muy probable utilizar una app de citas basada en grabar y publicar videos y audios en su perfil para darse a conocer entre los usuarios.
- El 48.2% informa tener preocupaciones o dudas para utilizar una app de citas que involucre video y audio.
- A la pregunta sobre si pagarían una suscripción de usd 4 mensuales para utilizar una app de citas basada principalmente en video y audio, respondieron:

Si: 10.7%

Tal vez: 42.9%

No: 46.4%

A partir del análisis de los jobs, pains y gains, es decir, de los resultados obtenidos en las entrevistas, logramos validar que existe una oportunidad de desarrollo de negocio basado en la manera en que las personas buscan conocer a otras personas para tener citas mediante sus dispositivos móviles.

Las preguntas y resultados completos se encuentran en el **anexo 1**.



4. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA

Tamaño del mercado

Para determinar el tamaño del mercado y la oportunidad, trabajaremos con foco en Latinoamérica. Durante el primer año, utilizaré a Argentina como mercado de prueba, para luego, a partir del 2do año, expandir el negocio hacia Latinoamérica, con foco en los principales mercados: Brasil, México y Colombia.

El cálculo de TAM (Total Addressable Market), SAM (Serviceable Available Market) y SOM (Serviceable Obtainable Market) fue realizado en base a la cantidad de usuarios que utilizan apps de online dating en Latinoamérica.

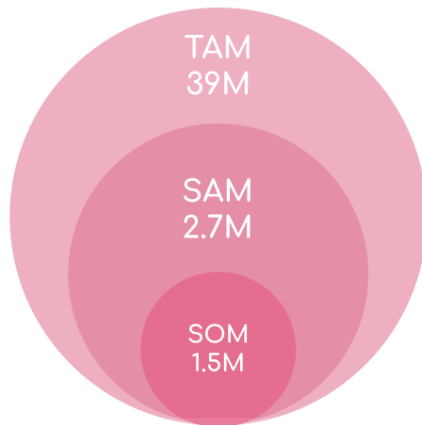
Cálculo en base a usuarios:

- TAM: **39M** (total usuarios que utilizan servicios de dating online en Latam)
- SAM: **2.7M** (6.9% total población de Argentina sobre población de Latam)
- SOM: **1.5M** (total usuarios que podemos alcanzar en Argentina en el 2do año)

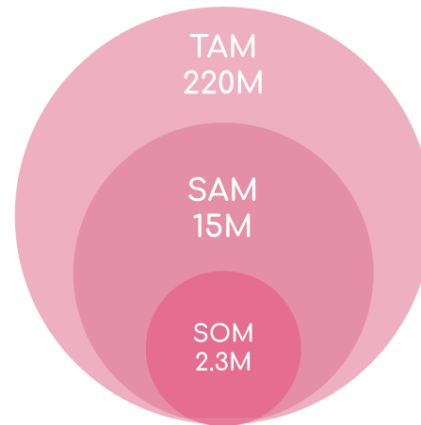
Cálculo en base a revenues:

- TAM: usd **220M** (revenues totales generados por la industria de dating online en Latam)
- SAM: usd **15M** (revenues totales generados en Argentina)
- SOM: usd **2.3M** (revenues que podemos alcanzar en Argentina en el 2do año)

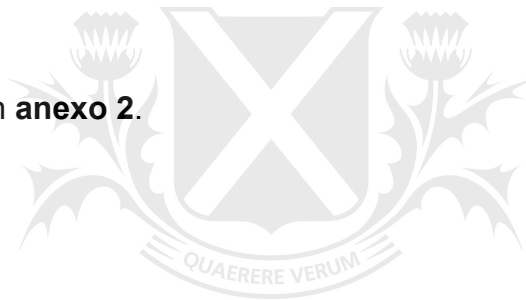
USUARIOS



REVENUES



Ver cuadro detallado en **anexo 2**.



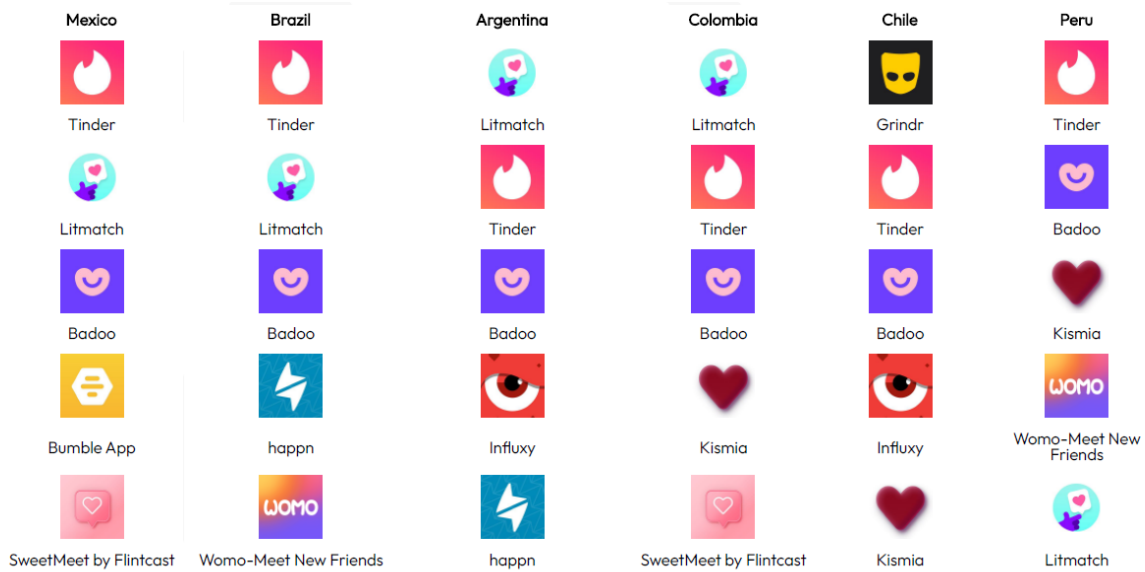
La Competencia

La competencia en nuestra categoría se caracteriza por tener 3 grandes players que concentran el 70% del mercado, mientras que el 30% restante se ubican una serie de servicios más reducidos o de nicho.

A medida que la tecnología y las redes sociales continúan evolucionando, el mercado de apps de citas en Latinoamérica ha experimentado un crecimiento significativo, atrayendo a una amplia base de usuarios en toda la región.

Para analizar nuestra competencia, nos enfocamos en los principales servicios de citas presentes en la región.

A continuación, se observa un ranking de dating apps en base a cantidad de descargas en principales países de Latinoamérica:



A continuación se describen las principales apps que conforman el mercado y las funcionalidades principales de cada una, junto a las oportunidades de mejora que presentan, según los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.

Tinder:



Tinder es una aplicación de citas en línea que se utiliza para conectar a personas con intereses románticos o sexuales mutuos.

Perfiles: Los usuarios de Tinder crean perfiles que incluyen información básica sobre ellos, como su nombre, edad, ubicación y una breve descripción. También pueden agregar fotos de perfil y vincular sus cuentas de Instagram y Spotify.

Deslizar: La función principal de Tinder es deslizar hacia la derecha o hacia la izquierda en los perfiles de otras personas según el interés que se tenga en ellas. Deslizar hacia la derecha indica que te gusta alguien, mientras que deslizar hacia la izquierda indica que no tienes interés.

Coincidencias: Cuando dos personas se deslizan hacia la derecha en sus perfiles mutuamente, se crea una coincidencia o "match". Esto significa que ambas personas han expresado interés en conocerse y pueden iniciar una conversación a través de la función de chat.

Mensajería: Una vez que hay una coincidencia, los usuarios pueden enviar mensajes entre sí a través del chat interno de la aplicación. Esto les permite conocerse mejor y establecer una comunicación antes de decidir si quieren conocerse en persona.

Preferencias de búsqueda: Tinder permite a los usuarios establecer sus preferencias de búsqueda en términos de edad, ubicación y género. Esto ayuda a filtrar los perfiles y mostrar a las personas que se ajusten a sus criterios seleccionados.

Super Likes: Además de deslizar hacia la derecha o hacia la izquierda, los usuarios también tienen la opción de enviar "Súper Likes" a los perfiles que les interesan especialmente. Un Super Like notifica a la otra persona de tu interés antes de que deslicen hacia la izquierda o hacia la derecha en tu perfil.

Pasaporte: Con la función "Pasaporte" de Tinder, los usuarios pueden explorar perfiles y conectarse con personas de diferentes ubicaciones en todo el mundo.

Esto es útil si estás planeando un viaje o si quieres conocer personas de diferentes lugares.

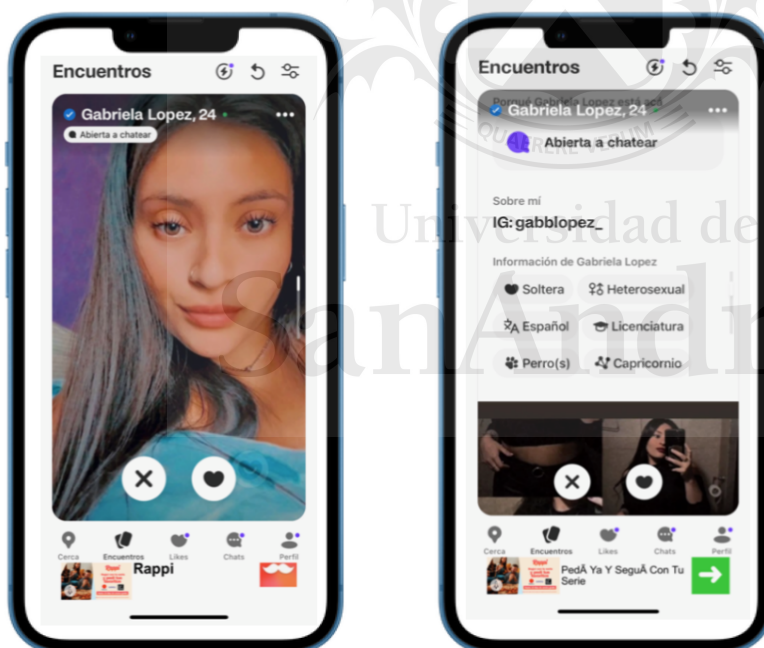
Tinder tiene algunos aspectos negativos y áreas de mejora. Algunos de ellos son los siguientes:

- **Comunicación limitada:** Aunque Tinder ofrece una función de mensajería, la comunicación inicial a menudo se basa en perfiles breves y limitados, lo que dificulta conocer a alguien de manera significativa antes de decidir encontrarse en persona.
- **Falsos perfiles y estafas:** Al igual que en cualquier plataforma en línea, Tinder no está exento de perfiles falsos y estafadores que intentan engañar o estafar a otros usuarios. Esto puede generar desconfianza y decepción.
- **Sobrecarga de opciones:** La amplia gama de perfiles disponibles en Tinder puede llevar a una sensación de sobrecarga de opciones. Esto puede dificultar la toma de decisiones y la formación de conexiones genuinas, ya que es fácil pasar rápidamente de un perfil a otro en busca de algo "mejor".
- **Privacidad y seguridad:** Aunque Tinder ha implementado medidas de seguridad, aún existen riesgos asociados con el uso de la aplicación, como la posibilidad de que los datos personales sean comprometidos o la privacidad se vea invadida.

Tabla de precios ofrecidos por Tinder en Argentina:

	Tinder Platinum	Tinder Gold	Tinder +
Features	Likes ilimitados	Descubre a quien le gustas	Likes ilimitados
	Mensaje antes del match	Top Picks	Rewinds ilimitados
	Sin ads	Sin ads	Sin ads
	A quién le gustas	5 Super Likes	Passport
1 mes	\$19,99	\$14,99	\$9,99
6 meses / por mes	\$10,00	\$7,50	\$5,00
12 meses / por mes	\$6,67	\$5,00	\$3,33

Badoo:



Badoo es una plataforma de citas en línea y una red social que conecta a personas con intereses románticos o amistosos.

Perfiles: Los usuarios de Badoo pueden crear perfiles detallados que incluyen información personal como nombre, edad, ubicación, intereses, pasatiempos y

descripciones sobre sí mismos. Pueden agregar fotos y videos para mostrar su apariencia y personalidad.

Búsqueda de personas: Badoo ofrece diversas opciones de búsqueda para encontrar personas con intereses similares. Los usuarios pueden buscar por ubicación, edad, género y filtros adicionales para refinar los resultados de búsqueda.

Encuentros: La función "Encuentros" de Badoo es similar a la función de deslizar de otras aplicaciones de citas. Los usuarios pueden desplazarse por los perfiles y decidir si les gusta o no una persona. Si ambas partes se gustan mutuamente, se crea una coincidencia y pueden iniciar una conversación.

Juegos: Badoo ofrece una variedad de juegos interactivos para ayudar a los usuarios a conocerse mejor. Estos juegos incluyen "Encuentros", donde los usuarios pueden deslizar perfiles, y "Badoo Live", una función de transmisión en vivo donde los usuarios pueden interactuar y participar en juegos en tiempo real.

Chat y mensajería: Los usuarios pueden enviar mensajes a otros usuarios a través del sistema de chat de Badoo. También pueden enviar regalos virtuales para mostrar interés o iniciar conversaciones.

Verificación de perfiles: Badoo ofrece opciones de verificación de perfiles para ayudar a aumentar la confianza y la seguridad en la plataforma. Los usuarios pueden verificar su perfil mediante la autenticación de fotos o mediante la vinculación de su cuenta de Badoo a otras redes sociales.

Comunidad y redes sociales: Además de ser una plataforma de citas, Badoo también funciona como una red social. Los usuarios pueden unirse a grupos y participar en discusiones temáticas, seguir a otros usuarios y ver las actualizaciones de sus amigos.

Badoo también tiene aspectos negativos y áreas de mejora:

- Experiencia de usuario y diseño de la interfaz: Algunos usuarios han expresado que la experiencia de uso de Badoo puede resultar confusa o desordenada debido a la gran cantidad de funciones y características que ofrece. Además, la interfaz de la plataforma podría mejorar en términos de usabilidad y diseño.
- Comunicación limitada: Aunque Badoo proporciona un sistema de chat para que los usuarios se comuniquen entre sí, algunos usuarios han mencionado que la calidad de las conversaciones puede ser baja y que la comunicación inicial puede ser superficial debido a la falta de información detallada en los perfiles.
- Exceso de notificaciones y spam: Usuarios han reportado recibir demasiadas notificaciones de Badoo, lo que puede resultar molesto. Además, se han mencionado problemas relacionados con el spam y el envío masivo de mensajes promocionales.

Tabla de precios ofrecidos por Badoo en Argentina:

	Badoo Premium Plus	Badoo Premium
Features	Ver quien te likeo	Ver quien te likeo
	Desbloquear 2 chats	Priorizar mensajes enviados
	1 Lance por día	Swipes ilimitados
1 semana	\$30,99	\$7,99
1 mes	\$61,99	\$24,99
3 meses / por mes	\$41,33	\$16,66
Permanente único		\$119,99

Lit Match:

Litmatch



Lit Match es una app que tomó popularidad a partir del 2022 y actualmente (Julio 2023) se encuentra entre las 3 apps de dating más descargadas y utilizadas en Latinoamérica. Se caracteriza por tener una interfaz en donde los usuarios utilizan avatares como principal imagen de cada uno, en lugar de una foto. Luego, en sus perfiles, sí puede publicar fotos y videos.

Otra característica es que se basa en audio como principal forma de comunicación entre usuarios. Es posible enviar audios y participar de salas grupales creadas por los mismos usuarios para compartir intereses y temáticas en común.

Dado su look & feel y lenguaje, su principal público son adolescentes de 14 y 18 años. Su forma de comunicar lo que ofrece está basada en hacer amigos, pero luego claramente los usuarios la utilizan para ese fin, como así también para conocer personas para relacionarse a través de citas.

Tabla de precios ofrecidos por Lit Match en Argentina:

Features	Litmatch
	Ver visitas
	Sin ads
	Emparejamientos ilimitados
1 mes	\$5,99
3 meses / por mes	\$9,99
6 meses / un pago	\$28,99
3 meses / un pago	\$15,99
Anual / por mes	\$3,99
Semestral / semestral	\$17,99

Una posibilidad de categorización de las dating apps es la que considera si están apuntadas a audiencias masivas (*mainstream apps*) y a audiencias de nicho (*niche apps*). Siguiendo estos ejes, podemos identificar los siguientes servicios:



El Contexto

A continuación se destacan los principales datos del mercado de apps de citas a nivel global:

- El mercado Global de dating apps generó ingresos por US\$ 4.94 billones en 2022.
- Se proyecta que los ingresos en el mercado de servicios de citas alcancen los US\$ 7.82 mil millones en 2023.

- Se espera que los ingresos muestren una tasa de crecimiento anual (CAGR 2023-2027) del 2.45%, lo que resultaría en un volumen de mercado proyectado de US\$ 8.62 mil millones para 2027.
- En comparación global, la mayor parte de los ingresos se generará en los Estados Unidos (US\$ 2,477.00 millones en 2023).
- Se estima que los ingresos promedio por usuario (ARPU) en el mercado de servicios de citas alcancen los US\$ 13.72 en 2023.
- En el mercado de servicios de citas, se espera que el número de usuarios alcance los 672.40 millones para 2027.
- La penetración de usuarios en el mercado de servicios de citas será del 7.4% en 2023.

El contexto en Latinoamérica

El mercado de apps de citas en Latinoamérica ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años y se espera que continúe expandiéndose. A continuación se mencionan algunos aspectos particulares de esta región:

Crecimiento: El uso de apps de citas ha aumentado rápidamente en Latinoamérica, impulsado por factores como el acceso generalizado a smartphones y el crecimiento de la conectividad a Internet.

Segmentación por países: El mercado de apps de citas en Latinoamérica no es homogéneo y puede presentar variaciones de un país a otro. Algunos países como Brasil, México y Argentina tienen una mayor presencia de apps de citas que en otros mercados.

Preferencia por apps internacionales y locales: Aunque las apps de citas internacionales como Tinder, Badoo, Bumble y Lit Match tienen una presencia significativa en Latinoamérica, también hay un surgimiento de apps de citas locales que se adaptan a las necesidades y preferencias culturales de la región.

Diversidad cultural: Latinoamérica es una región diversa con diferentes culturas y tradiciones. Esto influye en la forma en que las apps de citas se adaptan y

personalizan para satisfacer las necesidades de los usuarios en cada país. Algunas apps de citas pueden centrarse en características como la seguridad, la privacidad, o la búsqueda de relaciones a largo plazo.

Aceptación y evolución: Las actitudes hacia las citas en línea y las apps de citas están evolucionando en Latinoamérica. A medida que más personas se sienten cómodas utilizando estas plataformas, se ha producido un cambio hacia una mayor aceptación y adopción de las apps como una forma válida de conocer a nuevas personas para encuentros casuales o encontrar parejas.

Competencia creciente: A medida que el mercado de apps de citas en Latinoamérica continúa creciendo, la competencia entre las distintas plataformas se vuelve más intensa. Las empresas buscan diferenciarse ofreciendo características únicas, seguridad mejorada, enfoques innovadores o adaptación a las necesidades locales.

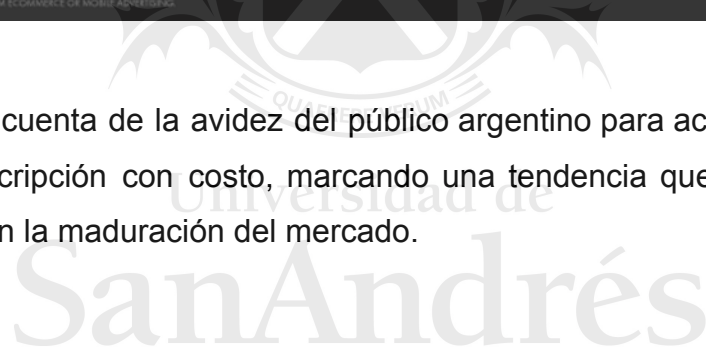
A continuación se mencionan algunos de los principales datos de la región:

- Se proyecta que los ingresos en el mercado de citas alcancen los US\$ 220.60 millones en 2023.
- Se espera que los ingresos muestren una tasa de crecimiento anual (CAGR 2023-2027) del 1.64%, lo que resultaría en un volumen de mercado proyectado de US\$ 235.40 millones para 2027.
- Se estima que los ingresos promedio por usuario (ARPU) en el mercado de servicios de citas alcancen los US\$ 6.20 en 2023.
- En el mercado de servicios de citas, se espera que el número de usuarios alcance los 39 millones para 2027.
- La penetración de usuarios en el mercado de servicios de citas será del 8.7% en 2023.
- Más del 80% de la población latinoamericana utiliza teléfonos inteligentes y tiene acceso a internet.

En el siguiente chart se puede visualizar el ranking de mobile apps en relación al gasto total en Argentina, donde se destaca la presencia de Tinder (en 3er lugar) y Happn (en 7mo lugar), considerando todas las mobile apps, y no solo las de citas:



Estos datos dan cuenta de la afección del público argentino para acceder a pagar por servicios de suscripción con costo, marcando una tendencia que se incrementará cada vez más con la maduración del mercado.



5. EL MODELO DE NEGOCIOS

Nuestro modelo de negocio apuntará a generar una propuesta de valor clara y diferenciadora respecto a las apps existentes en el mercado.

Para lograr ese objetivo, nos enfocaremos en 2 pilares:

1. Experiencia audiovisual: ofreceremos una experiencia de uso basada en videos y sonidos, donde los usuarios puedan conocerse entre sí de manera multisensorial. Creemos que este tipo de contenido es el que marcará el camino hacia el futuro, especialmente a partir de la enorme penetración de apps como TikTok en el mercado, con una propuesta diferenciadora sobre las anteriores apps de redes sociales, basadas principalmente en fotos.
2. Modelo free + premium: Ofrecer todas las funcionalidades de manera gratuita durante los primeros 6 meses de uso, de forma que podamos ganar market share sobre las apps existentes a partir de que los usuarios se habitúen a nuestra app. Una vez que logremos adopción de la app y recurrencia de uso, utilizaremos paywalls para acceder a las funcionalidades de pago.

Business model canvas.

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado Pago. - Influencers para recomendar la app. - Boliches y bares reconocidos de las principales ciudades.. - Main Sponsors: Uber o Cabify Heineken Prime 	Desarrollo del software. Marketing regional y local. Ad Sales. Customer support.	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia inmersiva: el video y el sonido son fundamentales. (Esto nos permitirá ganar experiencia para los futuros usos mediante headsets de Virtual Reality y Augmented Reality.) - Pricing Model (precios accesibles en moneda local y formas de pago digitales) - Perfiles verificados (no bots o spam) - Matches significativos en base a histórico (AI match recommendations) - Desarrollo local para el mercado local (idiosincrasia). 	Nos relacionaremos con nuestros clientes mediante: App (customer support) Website (bot y CS) Whatsapp (CS) Instagram	Hombres y mujeres de 18 a 30 años que están solteros y buscan conocer personas para encuentros casuales o ponerse en pareja. Suelen salir a bares y boliches, recitales, tienen vida nocturna activa y conocen personas nuevas con facilidad. Estudian y/o trabajan. Viven en las principales ciudades. Tienen ingresos bajos y medios.
	KEY RESOURCES Desarrolladores fullstack. Marketers. Vendedores de publicidad y sponsorships.		CHANNELS App stores de Apple y Google.	
COST STRUCTURE Sueldos del personal. Costos de marketing (publicidad y promoción). Contratación de herramientas y sistemas. Alquiler de oficinas. Contador y abogado.		REVENUE STREAMS Suscripciones mensuales y anuales. Venta de publicidad.		

Adapted from businessmodelinnovation.com by Business Models Inc.

Key Partners:

- Mercado Pago.
- Influencers para recomendar la app.
- Boliches y bares reconocidos de las principales ciudades..
- Main Sponsors: Uber o Cabify, Heineken, Prime.

Key Activities:

- Desarrollo del software.
- Marketing regional y local.
- Ad Sales.
- Customer support.

Key Resources:

- Desarrolladores fullstack.
- Marketers.
- Vendedores de publicidad y sponsorships.

Value Propositions:

- Experiencia inmersiva: el video y el sonido son fundamentales. (Esto nos permitirá ganar experiencia para los futuros usos mediante headsets de Virtual Reality y Augmented Reality.)
- Pricing Model (precios accesibles en moneda local y formas de pago digitales)
- Perfiles verificados (no bots o spam)
- Matches significativos en base a histórico (AI match recommendations)
- Desarrollo local para el mercado local (idiosincrasia).

Customer Relationships:

Nos relacionaremos con nuestros clientes mediante:

- App (customer support)
- Website (bot y CS)
- Whatsapp (CS)
- Instagram

Channels:

App stores de Apple y Google.

Customer Segments:

Hombres y mujeres de 18 a 30 años que están solteros y buscan conocer personas para encuentros casuales o ponerse en pareja. Suelen salir a bares y boliches, recitales, tienen vida nocturna activa y conocen personas nuevas con facilidad. Estudian y/o trabajan. Viven en las principales ciudades. Tienen ingresos bajos y medios.

Cost Structure:

- Sueldos del personal.
- Costos de marketing (publicidad y promoción).
- Contratación de herramientas y sistemas.
- Alquiler de oficinas.
- Contador y abogado.

Revenue Streams:

- Suscripciones mensuales y anuales.
- Venta de publicidad.



Universidad de
San Andrés

6. GO TO MARKET PLAN

Nuestra estrategia de Go To Market comprenderá una serie de etapas y objetivos que tendrá como foco principal la adopción masiva de nuestra app. A continuación se describen los principales puntos que comprenden nuestro plan:

Posicionamiento:

Nuestro posicionamiento se enfocará en ser la nueva app que llegó para cambiar las reglas del juego, con una interfaz de uso distinta e inmersiva basada en video y audio, de acceso gratuito para todo el mundo (durante los primeros 6 meses de uso), y que conoce las preferencias y costumbres del usuario porque fue desarrollada localmente (no es extranjera como la mayoría).

Propuesta de valor:

Nuestra propuesta de valor estará centrada en:

- Experiencia inmersiva basada en video y sonido.
- Pricing Model: precios accesibles en moneda local y formas de pago online.
- Perfiles verificados: no bots o spam
- Matches significativos en base a histórico: Artificial Intelligence match recommendations
- Desarrollo local para el mercado local (cultura y costumbres).

Estrategia de Marketing y Comunicación:

Nuestra estrategia de marketing comprenderá una serie de activaciones que tendrá como objetivo central que los usuarios se descarguen la app y la prueben, de manera que perciban el valor diferencial y deseen utilizarla en reemplazo de las que ya vienen utilizando.

El medio principal que utilizaremos será el digital, a través de los canales que nos permitan llegar rápida y eficazmente a nuestro público objetivo.

Incluiremos:

- Redes sociales: Instagram, TikTok, YouTube y Twitter.

- Influencers y embajadores: contrataremos a influencers y embajadores locales que se destaquen por su llegada a nuestro público objetivo, generando conciencia y credibilidad. Para ello, realizaremos primero un scouting que nos permita encontrar los perfiles que mejor se adapten a nuestra estrategia.
- Content Marketing: crearemos contenido relevante y adaptado a la cultura y valores de cada país para atraer a los usuarios y establecer una conexión emocional.
- Eventos: participaremos de eventos presenciales y online para posicionar a nuestra marca, respondiendo al objetivo de brand awareness.

Estrategia de Pricing:

Con el objetivo de capturar la mayor cantidad de usuarios que ya utilizan otras apps de citas, nuestra estrategia de precios consistirá en ubicarnos por debajo de los valores de Tinder y por arriba del valor mínimo de Lit Match.

- Moneda local: Crearemos una función para que los valores se muestren siempre en la moneda local del país desde el cual accede el usuario. Trataremos de evitar que los precios se muestren en dólares para evitar la percepción de “servicio extranjero” y enfatizar la percepción de “empresa local”
- Pagos sin Tarjeta de crédito: realizaremos un partnership con Mercado Pago, para que los usuarios que no poseen tarjeta de crédito puedan suscribirse a nuestra app utilizando el servicio de cobro con presencia en toda latinoamérica.

El precio de nuestra suscripción será de **USD 3.99** mensual si se adquiere por un año. Este precio será promocional y estará vigente a partir del sexto mes de uso desde el sign up del usuario. Los primeros 6 meses serán totalmente gratuitos.

Si el usuario prefiere suscribirse solo por un mes, el precio será de **USD 7.99**

Si prefiere hacerlo por 6 meses, el precio será de **USD 5.99**

7. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO

El supply chain de nuestra empresa estará compuesto por:

1. Desarrollo de la plataforma: implica la contratación de herramientas y recursos para el correcto desarrollo y funcionamiento de la app. Contrataremos un equipo de desarrollo de software para diseñar la interfaz, desarrollar las funciones, garantizar la seguridad y realizar mejoras periódicas.
2. Adquisición de usuarios: se diseñará y ejecutará un plan de adquisición de usuarios mediante una estrategia centralizada de marketing digital, que incluirá desarrollar un website, contratar una agencia especializada para la creación y publicación de anuncios para sites y redes sociales. Será necesario contar con un dashboard con los principales KPIs de performance de la app y de las campañas.
3. Registro y perfil de usuarios: para esta etapa se requiere la gestión de datos personales, como la verificación de identidad, información demográfica y preferencias de los usuarios. Para ello se desarrollarán y testearán algoritmos utilizando la data recolectada.
4. Matcheo de perfiles: esta etapa es una de las claves del éxito de la app. Aplicaremos algoritmos y tecnología de emparejamiento para sugerir perfiles compatibles a los usuarios en base a la información de los perfiles, como intereses, ubicación, preferencias y filtros, y presentar a los usuarios posibles coincidencias.
5. Interacción entre usuarios: al realizarse cada match entre dos usuarios, pueden interactuar y comunicarse entre ellos. Para ello deberemos utilizar la gestión de sistemas de mensajería dentro de la plataforma, garantizando la privacidad y la protección de datos personales.

6. Monetización y recolección de pagos: nuestra app monetizará a través de suscripciones y publicidad (ad supported). Contrataremos herramientas de gestión de cobros y seguridad en las transacciones.
7. Soporte al cliente: contaremos con un equipo de atención al cliente para responder preguntas, resolver problemas técnicos y garantizar una experiencia positiva en la app.



8. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

Para una implementación exitosa de nuestro negocio, necesitamos desarrollar un producto innovador. Para lograrlo, realizaremos las siguientes etapas centrándonos en el usuario como principal premisa del proceso, aplicando la metodología de Design Thinking.

Diseño y desarrollo: Contrataremos a un equipo de desarrolladores para crear la plataforma sobre la cual funcionará la app. En esta etapa definiremos los requisitos de funcionamiento, el diseño de la interfaz de usuario (UI), la experiencia del usuario (UX) y las funcionalidades clave de la app. Nos enfocaremos en que la app sea intuitiva y fácil de usar.

Pruebas y mejoras: Antes de lanzar la app al mercado, realizaremos pruebas para identificar y solucionar errores, asegurándonos de que todas las funciones funcionan correctamente. Realizaremos pruebas de usabilidad, pruebas de seguridad y pruebas de rendimiento para garantizar que la app cumpla con los estándares de calidad.

Lanzamiento: Una vez que la app esté lista, la publicaremos en las tiendas de App Store y Google Play y activaremos acciones de promoción para que los usuarios se la descarguen. Para ello implementaremos publicidad digital, campañas de relaciones públicas y marketing en redes sociales para atraer a los usuarios. Desarrollaremos un plan de incentivos iniciales, que incluirá suscripciones gratuitas por tiempo limitado y descuentos especiales. Estas acciones serán claves para atraer a los primeros usuarios.

Análisis y mejoras: Utilizaremos herramientas de análisis para recopilar datos sobre el uso de la app, el comportamiento de los usuarios y los resultados del negocio. Nuestro negocio será 100% data driven, por lo tanto el análisis de los datos incluirá comprender cómo interactúan con la app y donde tenemos áreas con oportunidades de mejoras.

Escala y updates: A medida que el negocio crezca, es posible que debamos escalar la infraestructura, aumentando la capacidad de los servidores y de los equipos de marketing y ventas de cada mercado principal: Brasil, México, Argentina y Colombia.

Equipo

El desarrollo de la app lo realizaremos in-house con un equipo propio que armaremos a partir de la contratación de profesionales senior que posean experiencia en el desarrollo de apps. A su vez, ellos se encargarán de seleccionar a los perfiles de sus respectivos equipos.

El equipo de desarrollo estará liderado por nuestro CTO y se conformará, al menos en un período inicial, por los siguientes perfiles:

- 1 Diseñador de Experiencia de Usuario (UX Designer): Responsable de diseñar la interfaz de usuario y la experiencia de usuario óptima para la app de citas, tomando en cuenta la usabilidad, la accesibilidad y la experiencia del usuario.
- 1 Diseñador de Interfaz de Usuario (UI Designer): Encargado de diseñar los elementos visuales de la app, como los gráficos, iconos, colores y tipografía, creando una interfaz atractiva.
- 2 Desarrolladores de Front-End: encargados de codificar y desarrollar la parte visible y funcional de la app, que utilizarán lenguajes como HTML, CSS y JavaScript para asegurar una experiencia fluida.
- 2 Desarrolladores de Back-End: Expertos en programación que se enfocarán en el desarrollo de la lógica y la infraestructura de la app, trabajando con tecnologías como bases de datos, servidores y sistemas de autenticación y seguridad.

- 1 Especialista en Bases de Datos: Responsable del diseño, implementación y gestión de la base de datos de la app, garantizando la eficiencia y seguridad en el almacenamiento y el acceso a la información.
- 1 Especialista en Pruebas y Control de Calidad (Quality Assurance): Será responsable de realizar pruebas exhaustivas en la app para detectar y solucionar cualquier error o problema antes de su lanzamiento.

Plan de crecimiento

Nuestro plan de crecimiento durante los primeros 3 años se desarrollará de la siguiente manera:

Inicialmente lanzaremos la app en Argentina, donde durante el 1er año nos enfocaremos en aprender y mejorar todos los aspectos posibles para que, a partir del 2do año, lanzaremos en los principales mercados de Latinoamérica: Brasil, México, Colombia y Chile.

El 2do y 3er año serán de generación de experiencia en los nuevos mercados, considerando las particularidades típicas de cada uno, como sus culturas, idiosincrasias, costumbres, y todos los aspectos que hacen que contar con productos adaptados a cada mercado nos posicione en mejor lugar que las apps extranjeras.

Objetivos a 2 y 5 años

Para la definición de objetivos a 2 y 5 años, utilizaremos los conceptos de OKRs (Objectives and Key Results) y KPIs (Key Performance Indicators). Al mismo tiempo, los mismos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo establecido).

Objetivos a 2 años:

1- Aumentar la base de usuarios activos.

- Key Result 1: Alcanzar 1.5 millones de usuarios activos mensuales.
- Key Result 2: Incrementar la tasa de retención de usuarios en un 20%.
- Key Result 3: Aumentar el tiempo promedio de uso diario en un 30%.

2- Generar ingresos por 2.41M de dólares mediante suscripciones y publicidad.

- Key Result 1: Generar USD 2.1M de ingresos anuales a través de suscripciones premium.
- Key Result 2: Generar USD 250k de ingresos anuales a través de publicidad.
- Key Result 3: Lanzar características premium adicionales para generar ingresos por compras dentro de la app.

Objetivos a 5 años:

1- Convertirnos en la principal app de citas a nivel regional.

- Key Result 1: Expandir la presencia a nivel nacional en 5 países: Brasil, México, Argentina y Colombia.
- Key Result 2: Alcanzar 7.5 millones de usuarios activos mensuales.
- Key Result 3: Obtener una calificación promedio de 4.5 estrellas en las tiendas de aplicaciones.

2- Generar ingresos por 19M de dólares mediante suscripciones y publicidad.

- Key Result 1: Generar USD 18M de ingresos anuales a través de suscripciones premium.
- Key Result 2: Generar USD 1.1M de ingresos anuales a través de publicidad.
- Key Result 3: Generar USD 250k de ingresos adicionales por compras dentro de la app, mediante la venta de funcionalidades premium

Principales KPIs de performance del negocio:

- Usuarios activos mensuales: Nos permitirá conocer la cantidad de usuarios que se conectan al menos una vez al mes y utilizan la app por al menos 10 minutos.

- Retención de usuarios: Este KPI muestra el porcentaje de usuarios que continúan utilizando la app después de un período específico, como 30 días o 90 días. Una alta tasa de retención indica una buena satisfacción del usuario.
- Tiempo promedio de uso diario: Mediremos el tiempo promedio que los usuarios pasan activos en la app por día.
- Tasa de coincidencias: Con este KPI mediremos la proporción de usuarios que han encontrado coincidencias exitosas dentro de la app. Será un indicador de la efectividad de los algoritmos de emparejamiento y la relevancia de las sugerencias de perfiles.
- Actividad de mensajes: Mediremos la cantidad de mensajes enviados y recibidos entre los usuarios de la app.
- Ingresos generados: Mediremos los ingresos generados a través de suscripciones premium, publicidad, y compras dentro de la app.
- Calificaciones y comentarios de usuarios: Mediremos la satisfacción de los usuarios a través de las calificaciones y comentarios dejados en las tiendas de aplicaciones y otras plataformas de revisión.
- Ratio de conversión a registro: Nos permitirá medir la proporción de usuarios que se registran después de descargarla. Nos ayudará a conocer la eficacia del proceso de onboarding.
- Ratio de conversión a suscriptor: Nos permitirá medir la proporción de usuarios que pagan por el servicio premium.

Market Share

Se espera que el mercado de las apps de citas en Latinoamérica continúe creciendo debido al aumento del uso de smartphones, la penetración de Internet y la aceptación cada vez mayor de las citas en línea en la región.

Según nuestras estimaciones, lograremos capturar un 8.6% del mercado total en Latinoamérica para el 5to año de vida de nuestro producto.

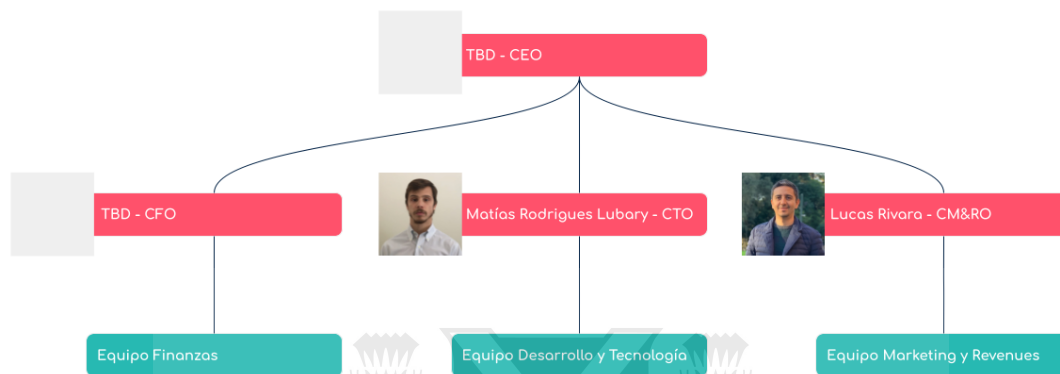
Market Share estimado para el 5to año de vida del producto:



Empresa	Revenues USD
MATE	\$19.000.000
Todas las demás	\$202.000.000
TOTAL	\$221.000.000

9. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA

Management Organizational Chart



- El equipo emprendedor estará compuesto por 4 integrantes, dos de los cuales deberán ser seleccionados a partir de un scouting para poder incorporar a la empresa: CEO y CFO.
- La posición de Chief Technology Officer la ocupará Matías Rodríguez Lubary, quien posee amplia experiencia en áreas de tecnología en empresas internacionales. Al momento de escribir este trabajo, Matías se desempeña en JP Morgan y está basado en USA.
- La posición de Chief Marketing & Revenue Officer la ocupará Lucas Rivara, quien posee 15 años de experiencia en el sector de digital advertising y monetización de contenidos. Al momento de escribir este trabajo, Lucas forma parte del equipo de Digital Ad Sales Operations en The Walt Disney Company para Latinoamérica, basado en Buenos Aires.
- En relación al acuerdo societario, se establecen los siguientes términos.
Parte accionaria de cada socio fundador:
 - ★ CEO: 40%
 - ★ CTO: 20%
 - ★ CM&RO: 20%

★ CFO: 20%

- Toma de decisiones ante el no acuerdo de los socios, la definición final la tiene el socio mayoritario.
- Salida de alguno de los socios fundadores, debe ofrecer en primera instancia sus acciones al resto de los socios fundadores.
- Condiciones de no competencia y confidencialidad del modelo de uso industrial, por el plazo de 5 años, si uno de los socios fundadores decide irse de la empresa.
- Incorporación de nuevos socios, se pueden hacer hasta una cesión máxima el 20% del valor de las acciones.



Universidad de
San Andrés

10. RESULTADO Y REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN

MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS

El modelo de ingresos estará compuesto por los siguientes revenue streams:

1. Suscripciones premium: Será la principal fuente de ingresos y estará compuesta por los ingresos provenientes de los usuarios que se suscriban a la versión premium del servicio.
2. Publicidad: Desarrollaremos una serie de formatos publicitarios no intrusivos, que afecten lo menos posible la experiencia de usuario, pero que tengan la suficiente relevancia para ser percibidos durante diferentes instancias de uso.
3. Funciones premium individuales: Ofreceremos funciones premium por separado que los usuarios podrán adquirir según sus necesidades, sin necesidad de una suscripción completa. Por ejemplo, ofrecer la opción de pagar por la función "boost" para destacar su perfil en la búsqueda durante un período determinado.
4. Colaboraciones y patrocinios: Realizaremos colaboraciones con marcas o empresas relacionadas con el mundo de las citas, como restaurantes, marcas de cervezas (Heineken o Budweiser), marcas de preservativos (Prime), servicios de transporte (Uber o Didi) para ofrecer descuentos exclusivos a los usuarios de la app. Estas colaboraciones pueden generar ingresos adicionales a través de comisiones o acuerdos publicitarios.

En el siguiente cuadro se muestran las distintas opciones de acceso que tendrán los usuarios de la app:

FREE	FREEMIUM	PREMIUM
Advertising & Partnerships	In App Purchases	Premium Subscription
<ul style="list-style-type: none"> • Ads de Display y Video • Partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> • Filtros específicos • Prioridad de aparición • Cambiar ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • No Ads • Likes ilimitados • Filtros ilimitados • Prioridad de aparición • Ver a quién le gustas • Cambiar ubicación
		
FREE	USD 0.99	USD 3.99

Estimación de Ingresos

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Supuestos:
INGRESOS						
Total Users	250.000	1.500.000	3.500.000	6.000.000	7.500.000	Y1: lanzamiento en ARG, Y2: lanz en BR, MX y CO
Paid Users 5%	5.000	45.000	105.000	240.000	375.000	Y1: 2% / Y2: 3% / Y3: 3% / Y4: 4% / Y5: 5%
Valor Suscripción	\$3,99	\$3,99	\$3,99	\$3,99	\$3,99	Valor de las suscripción a partir del 6to mes de uso
Revenue x Suscripciones	\$239.400	\$2.154.600	\$5.027.400	\$11.491.200	\$17.955.000	Paid Users x Valor Suscripción
Revenue x Ads	\$37.500	\$225.000	\$525.000	\$900.000	\$1.125.000	0,15 centavos de usd por usuario anual
TOTAL INGRESOS	\$276.900	\$2.379.600	\$5.552.400	\$12.391.200	\$19.080.000	

Estimación de costos variables y fijos del negocio

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Supuestos:
COSTOS						
COSTOS FIJOS						
Sueldos del personal (8 personas)	\$312.000	\$312.000	\$312.000	\$312.000	\$312.000	sueldo promedio usd 3k x 13 meses
Sueldos socios (4 personas)	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000	sueldo promedio usd 5k x 13 meses
Servidores y alojamiento	\$60.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	usd 5k /mes y 2do año 10k /mes
Licencias y software	\$15.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	usd 5k por mes
Marketing	\$250.000	\$750.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	Agencia creativa, de medios, Digital Ads, Influencers, Eventos, RRPP
Alquiler de Oficina y Servicios grales	\$40.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	oficinas en Bs As, Brasil y México
Honorarios de profesionales	\$45.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	Contador, abogado, gestor, 1 por país x 4 países
SUBTOTAL	\$982.000	\$1.712.000	\$2.462.000	\$2.462.000	\$2.462.000	
COSTOS VARIABLES						

Desarrollo de la app	\$150.000	\$0	\$0	\$0	\$0	Costo de desarrollo por única vez de la app
Actualizaciones y nuevas funcionalidades	\$0	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	Costo de actualizaciones en la app
Servidores escalables	\$5.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	Costo de servidores a medida que aumenten los usuarios
Comisiones por cobros	\$3.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	Costo por comisiones de los cobros por parte de empresas
SUBTOTAL	\$158.000	\$76.000	\$76.000	\$76.000	\$76.000	
TOTAL COSTOS	\$1.140.000	\$1.788.000	\$2.538.000	\$2.538.000	\$2.538.000	

Economics

Estimación de ingresos por unidad de negocio, en este caso por usuario.

Los números corresponden a estimaciones para los primeros 5 años de vida del producto:

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
CAC	\$1,00	\$0,50	\$0,43	\$0,25	\$0,20
ARPU (AVG Rev per User)	\$1,11	\$1,59	\$1,59	\$2,07	\$2,54
Tiempo Promedio de Vida el cliente en meses	12	12	12	12	12
LTV (LifeTime Value)	\$13,29	\$38,07	\$44,42	\$99,13	\$152,64
Ratio LTV/CAC	13	76	104	397	763

Cálculo del CAC

Para esta métrica se dividió el total de la inversión en Marketing sobre el total de usuarios activos.

Cálculo del ARPU

Dividimos los ingresos totales generados por la app entre el número total de usuarios activos.

Cálculo del LTV

Multiplicamos el ingreso promedio por cliente (ARPU) por la duración promedio que un cliente permanece en el negocio. Luego, dividimos el resultado entre el CAC.

Resultado

Durante el primer año estimamos tener un resultado negativo, dado principalmente por los costos de inversión y desarrollo de la app. Los ingresos van a provenir sólo del mercado argentino. Estimamos tener un resultado negativo de -531.765 dólares.

El punto de equilibrio lo proyectamos para el 2do año, una vez que hayamos logrado lanzar el servicio en los principales mercados de la región: Brasil, México y Colombia, además de Argentina.

A partir del 3er año, estimamos lograr la base de usuarios suscriptos e ingresos por publicidad, que nos permitirán tener una rentabilidad bruta de usd 3.040.000.



11. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA ASOCIADAS

Competencia: Somos conscientes que el mercado de las aplicaciones de citas es competitivo, con numerosas aplicaciones ya establecidas y nuevas empresas emergentes. Nuestro mayor desafío es lograr una clara diferenciación y crear valor para los usuarios. Estaremos atentos a las necesidades y preferencias cambiantes de los usuarios y adaptar constantemente la aplicación para mantenerla relevante y atractiva. Recopilaremos y analizaremos continuamente los datos de los usuarios para comprender mejor sus necesidades y expectativas, y utilizar esta información para mejorar la experiencia de la aplicación.

Seguridad y privacidad de datos: La seguridad de los datos personales de los usuarios es fundamental. Cualquier violación de la privacidad o una falla de seguridad puede ser muy negativa para nuestro producto. Por ello, trabajaremos fuertemente en recursos y en la inversión y tecnología necesaria para minimizar cualquier riesgo. Esto incluye cifrado de datos, autenticación de dos factores, revisiones de seguridad periódicas y educación a los usuarios sobre prácticas seguras.

Perfiles falsos: Sabemos que las apps de citas son propensas a la presencia de estafadores y perfiles falsos que buscan engañar a otros usuarios. Para mitigar este riesgo aplicaremos toda la tecnología disponible en el mercado que permita reducir al mínimo las posibilidades de engaño o estafa y un equipo de moderación que revise los perfiles y el contenido generado por los usuarios para eliminar perfiles falsos y contenido inapropiado.

Aspectos culturales y sociales: Latinoamérica es una región diversa en términos culturales y sociales, y sabemos que las apps actuales no han trabajado sobre este

punto. Nosotros tomaremos esto como una oportunidad de diferenciación y nos enfocaremos a ser relevantes localmente en cada país en el que operemos. Para lograrlo, contrataremos puestos clave de marketing en cada mercado. También nos encargaremos que las acciones de marketing, incluyendo publicidad, eventos, relaciones públicas, gacetillas de prensa, etc estén siempre pensadas y desarrolladas localmente.

Cambios en la tecnología: La rápida evolución tecnológica puede hacer que la aplicación actual quede obsoleta o menos atractiva para los usuarios. Por este motivo, tenemos proyectada una línea de gastos relacionados con actualización de tecnología todos los años.

ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

De acuerdo a lo visto en la Maestría, el tipo de sociedad a crear más conveniente para un nuestro negocio es el de una SAS (Sociedad de Acciones Simplificada).

Este tipo de sociedad posee las siguientes características:

- Flexibilidad en la estructura: Permite adaptar los estatutos a las necesidades específicas de los socios.
- Mayor facilidad para la constitución: El proceso de constitución es más ágil y menos costoso en comparación con otras formas jurídicas.
- Menores requisitos de publicación: No es necesario publicar los balances anuales en el Boletín Oficial.
- Menor tiempo: La creación e inscripción de una SAS puede tomar entre 2 a 4 semanas para estar inscrita en AFIP y en el Registro Público Comercial.
- Flexibilidad: Una SAS permite crear diferentes clases de acciones que diferencian las tenencias accionarias de los emprendedores de las de los inversores. A futuro, debería ser más sencillo recibir capital de inversores interesados en la startup.

Impuestos que alcanzan nuestro negocio

A continuación mencionamos algunos de los impuestos más relevantes que podrían aplicar a una app de citas en Argentina:

- **Impuesto a las Ganancias:** Es el impuesto sobre la renta y grava las ganancias obtenidas por la app. La tasa impositiva para empresas varía dependiendo del tipo de entidad y el nivel de ingresos.
- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Este impuesto grava el valor agregado en cada etapa de la cadena de producción y comercialización. Nuestra app podría estar sujeta a la aplicación del IVA, aunque algunas transacciones pueden estar exentas o sujetas a una tasa reducida.
- **Impuesto sobre los Ingresos Brutos:** Es un impuesto provincial que grava los ingresos generados por la app. La tasa y el alcance pueden variar según la provincia en la que opere nuestra empresa.
- **Contribuciones a la Seguridad Social:** Al estar radicada en Argentina, nuestra empresa deberá realizar contribuciones a la seguridad social sobre los sueldos y salarios de los empleados.
- **Impuestos municipales:** Dependiendo de la ubicación física de la empresa, nos podrían aplicar impuestos municipales, como tasas sobre inmuebles, habilitaciones comerciales, entre otros.

Leyes que aplican a nuestro negocio

- **Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 25.326):** Esta ley regula el tratamiento de los datos personales en Argentina y establece los principios, derechos y obligaciones para quienes recopilan, procesan y almacenan datos personales. En el contexto de una aplicación de citas, esta ley es de especial relevancia, ya que la app manejaría información personal sensible de los usuarios.

- Ley de Delitos Informáticos (Ley N° 26.388): Esta ley aborda el uso indebido de dispositivos y sistemas informáticos, incluyendo delitos como el acceso indebido a información, interferencia en sistemas informáticos y la utilización de datos personales con fines ilícitos. Con nuestra app deberemos considerar esta legislación para garantizar la seguridad de los datos de los usuarios.
- Ley de Defensa del Consumidor (Ley N° 24.240): Esta ley protege los derechos de los consumidores en Argentina y establece requisitos y responsabilidades para las empresas que brindan servicios a los usuarios. En nuestro caso, es relevante en términos de transparencia, información clara sobre los servicios ofrecidos, y el manejo de quejas y reclamos de los usuarios.
- Ley de Medios Audiovisuales (Ley N° 26.522): Esta ley regula los medios de comunicación audiovisuales y también puede tener implicaciones para el contenido generado por los usuarios dentro de una app de citas, especialmente si se incluyen funciones multimedia o elementos audiovisuales.
- Derechos de autor y propiedad intelectual (Ley N° 11.723): Deberemos considerar los conceptos de esta ley, a fin de respetar los derechos de autor y propiedad intelectual de terceros al utilizar contenido, imágenes, logos u otros elementos protegidos por derechos de autor. En caso de necesitar utilizar contenido restringido, analizaremos qué valor nos aporta y qué requiere obtener las licencias necesarias.
- Términos de uso y políticas de privacidad: Será necesario elaborar y publicar términos de uso y políticas de privacidad que describan cómo se recopilan, utilizan, almacenan y protegen los datos de los usuarios, así como las reglas y restricciones de uso de la app. Para ello contrataremos a un abogado especializado en negocios digitales y tendremos en cuenta también lo

publicado por las apps existentes en los diferentes mercados donde operaremos.

- Normativas publicitarias: Dado que monetizaremos vía publicidad en la app, deberemos cumplir con las normativas publicitarias establecidas por organismos reguladores como la Autoridad de Regulación de Medios Audiovisuales (ENTE) y el Código de Autorregulación Publicitaria.



Universidad de
San Andrés

12. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

1. (2023, Mayo 22) Dating App Revenue and Usage Statistics (2023). Business of apps.
<https://www.businessofapps.com/data/dating-app-market/>
2. (2023) State of Mobile. Data.ai
<https://www.data.ai/en/go/state-of-mobile-2023/>
3. (2023) Dating Services - Worldwide. Statista
<https://www.statista.com/outlook/dmo/eservices/dating-services/worldwide>
4. (2023) Dating Services - South America. Statista
<https://www.statista.com/outlook/dmo/eservices/dating-services/south-america>
5. (2023) Número de usuarios de servicios de citas en línea en algunos países de América Latina en 2022. Statista
<https://es.statista.com/previsiones/1192531/usuarios-servicios-citas-online-america-latina>
6. (2022, Diciembre) El 30% de la población argentina conoció a su pareja a través de una app de citas. Télam Digital
<https://www.telam.com.ar/notas/202212/613339-app-citas-parejas-usuarios.html>
7. (2023) Digital 2023: Argentina. DataReportal.com
<https://datareportal.com/reports/digital-2023-argentina>
8. (2021, septiembre) Las aplicaciones de citas siguen en auge y más de 46% de los colombianos las usan. LaRepublica.co
<https://www.larepublica.co/internet-economy/las-aplicaciones-de-citas-siguen-en-auge-y-mas-de-46-d-e-los-colombianos-las-usan-3234502>
9. (2023, Marzo) Tinder se frena y su estrategia pasa ahora por captar a la Generación Z y contener a Bumble. Xataka.com
<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/tinder-se-frena-su-estrategia-pasa-ahora-captar-a-generacion-z-contener-a-bumble>
10. (2023, febrero) Rocket Lab: Mercado global de apps de citas generará 12 MMD en 2030. Produ.com
<https://www.produ.com/noticias/rocket-lab-mercado-global-de-apps-de-citas-generara-12-mmd-en-2030>
11. Tinder Just The Fifth Most Lucrative Dating App. Businessplus.ie
<https://businessplus.ie/tech/tinder-fifth-lucrative-dating-app/>
12. (2023, mayo) Dating Apps Revenue and Growth Statistics (2023) usesignhouse.com
<https://www.usesignhouse.com/blog/dating-apps-stats>
13. (2021, Junio) How Dating Apps Earn Revenue. The Financial Pandora
<https://thefinancialpandora.com/how-dating-apps-earn-revenue/>
14. (2023) The State of Social & Dating apps in the US. Sensortower.com

<https://go.sensortower.com/rs/351-RWH-315/images/state-of-dating-apps-us-2023.pdf>

15. (2022, Septiembre) ¿Cuánto cuesta desarrollar una aplicación? appmaster.io

<https://appmaster.io/es/blog/costo-de-desarrollar-una-aplicacion>

16. (2023) Costos de servicios de almacenamiento y procesamiento de datos. ovhcloud.com

<https://www.ovhcloud.com/es/bare-metal/prices/>

17. (2018) Esta es la cantidad de horas que realmente dedicamos a las aplicaciones de citas por semana: vs. Lo que recomiendan los expertos. Bustle.com

<https://www.bustle.com/p/millennials-spend-average-of-10-hours-a-week-on-dating-apps-survey-finds-but-heres-what-experts-actually-recommend-8066805>



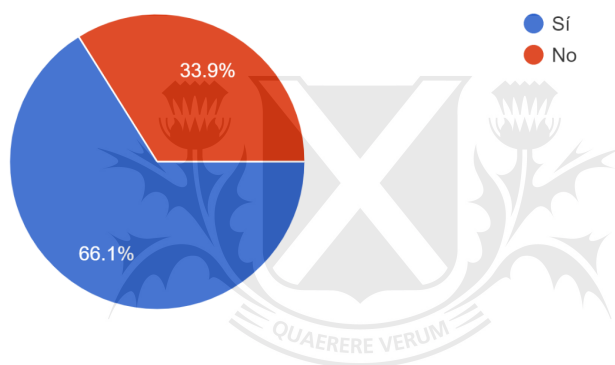
Universidad de
San Andrés

13. ANEXOS

ANEXO 1: Se realizó una encuesta online a 56 personas para medir la percepción sobre una nueva app basada en video y audio. A continuación se pueden visualizar los resultados:

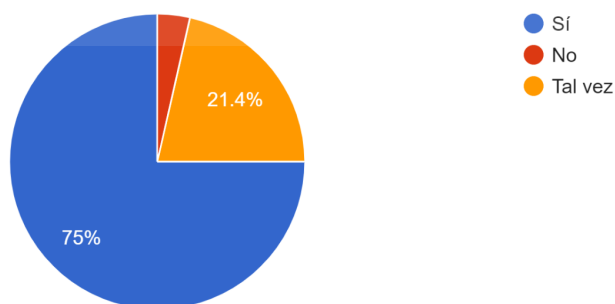
¿Usas o usaste apps de citas?

56 respuestas



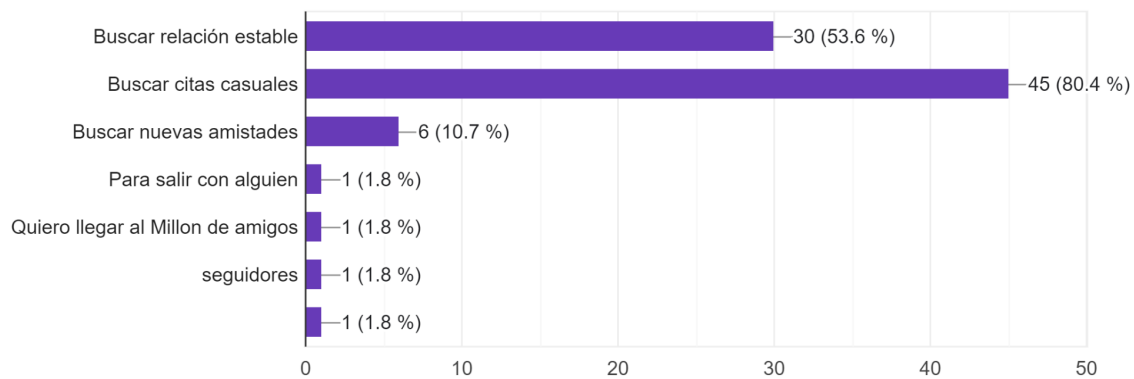
¿Usarías apps de citas en caso de estar soltero/a?

56 respuestas



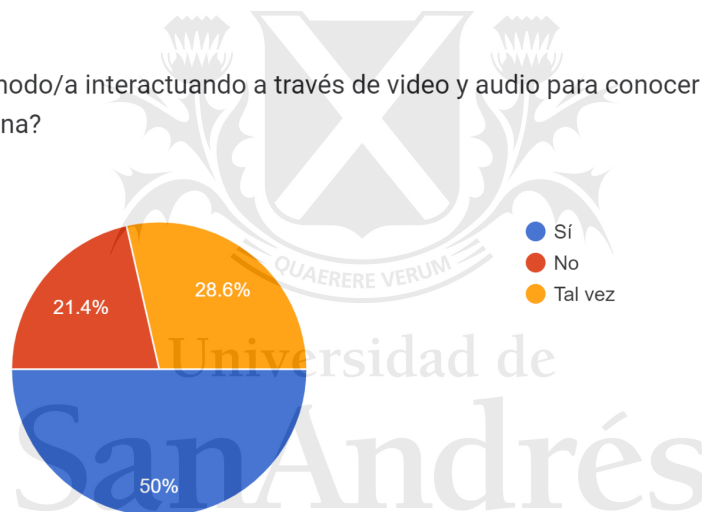
¿Con qué fin usaste/usas/usarías apps de citas? Seleccionar las opciones que consideres que aplican:

56 respuestas



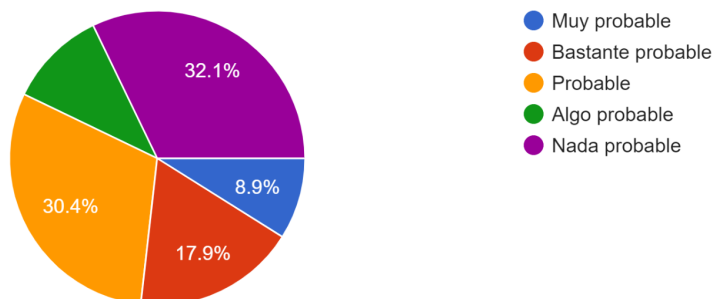
¿Te sentirías cómodo/a interactuando a través de video y audio para conocer a alguien antes de reunirte en persona?

56 respuestas



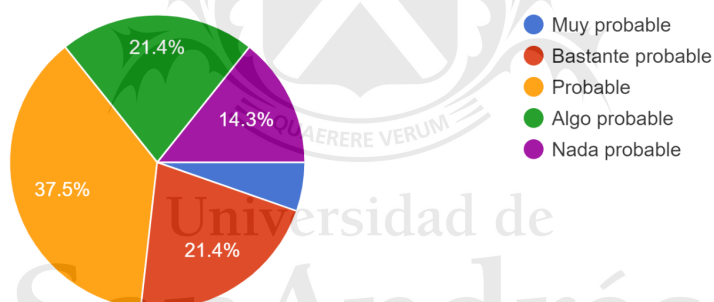
¿Cuán probable es que utilices una app de citas basada en grabar y publicar videos y audios en tu perfil para darse a conocer entre los usuarios?

56 respuestas



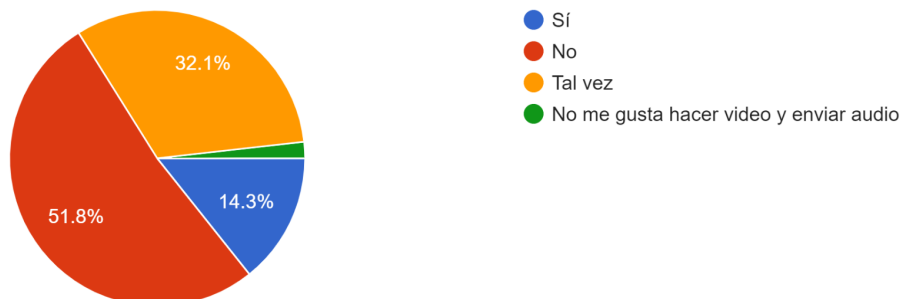
¿Cuán probable es que utilices una app de citas basada en llamadas de video y audio para comunicarse en tiempo real con otros usuarios?

56 respuestas



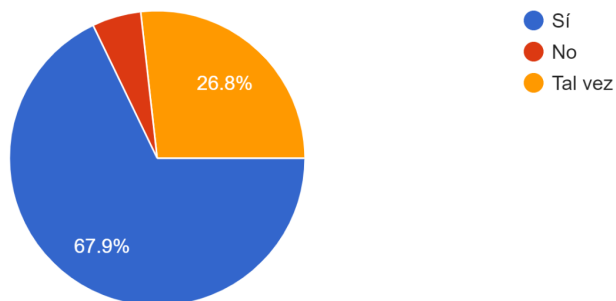
¿Tenés preocupaciones o dudas para utilizar una app de citas que involucre video y audio?

56 respuestas



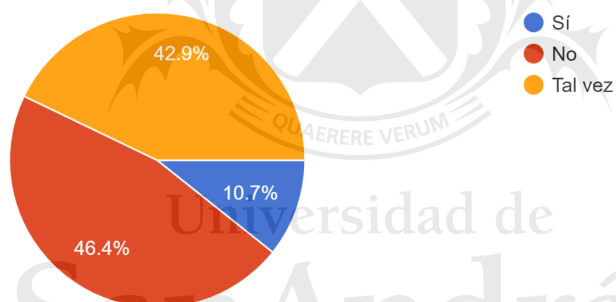
¿Consideras que una app de citas basada en video y audio puede ayudar a conocer mejor a las otras personas, en comparación con las apps de citas basadas en fotos y texto?

56 respuestas



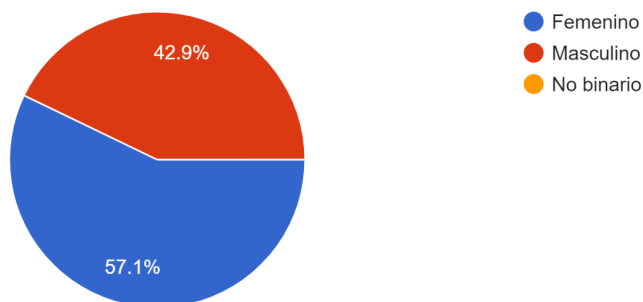
¿Pagarías una suscripción de USD 4 mensuales para utilizar una app de citas basada principalmente en video y audio?

56 respuestas



Indica tu género:

56 respuestas



Anexo 2: Cálculo de TAM - SAM - SOM

Total Addressable Market (TAM):	%	Users	USD Revenues
Total personas que utilizan apps de citas online en Latinoamérica			
TAM		39.000.000	\$220.000.000
Serviceable Available Market (SAM):	%	Users	USD Revenues
Total población de Argentina sobre población de Latinoamérica			
SAM	6,9%	2.691.000	\$15.000.000
Serviceable Obtainable Market (SOM):	%	Users	USD Revenues
Total usuarios que podemos alcanzar en Argentina en el 2do año			
SOM	55,7%	1.500.000	\$2.300.000

Anexo 3: Estimación de Estado de Resultados (USD) a 5 años

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS (USD)						
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Supuestos:
INGRESOS						
Total Users	250.000	1.500.000	3.500.000	6.000.000	7.500.000	Y1: lanzamiento en ARG, Y2: lanz en BR, MX y CO
Paid Users 5%	5.000	45.000	105.000	240.000	375.000	Y1: 2% / Y2: 3% / Y3: 3% / Y4: 4% / Y5: 5%
Valor Suscripción	\$3,99	\$3,99	\$3,99	\$3,99	\$3,99	Valor de las suscripción a partir del 6to mes de uso
Revenue x Suscripciones	\$239.400	\$2.154.600	\$5.027.400	\$11.491.200	\$17.955.000	Paid Users x Valor Suscripción
Revenue x Ads	\$37.500	\$225.000	\$525.000	\$900.000	\$1.125.000	0,15 centavos de usd por usuario anual
TOTAL INGRESOS	\$276.900	\$2.379.600	\$5.552.400	\$12.391.200	\$19.080.000	
COSTOS						
COSTOS FIJOS						
Sueldos del personal (8 personas)	\$312.000	\$312.000	\$312.000	\$312.000	\$312.000	sueldo promedio usd 3k x 13 meses
Sueldos socios (4 personas)	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000	\$260.000	sueldo promedio usd 5k x 13 meses
Servidores y alojamiento	\$60.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	usd 5k /mes y 2do año 10k /mes
Licencias y software	\$15.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	usd 5k por mes
Marketing	\$250.000	\$750.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	Agencia creativa, de medios, Digital Ads, Influencers, Eventos, RRPP
Alquiler de Oficina y Servicios grales	\$40.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	oficinas en Bs As, Brasil y México
Honorarios de profesionales	\$45.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	\$90.000	Contador, abogado, gestor, 1 por país x 4 países

SUBTOTAL	\$982.000	\$1.712.000	\$2.462.000	\$2.462.000	\$2.462.000	
COSTOS VARIABLES						
Desarrollo de la app	\$150.000	\$0	\$0	\$0	\$0	Costo de desarrollo por única vez de la app
Actualizaciones y nuevas funcionalidades	\$0	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	Costo de actualizaciones en la app
Servidores escalables	\$5.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	Costo de servidores a medida que aumenten los usuarios
Comisiones por cobros	\$3.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	Costo por comisiones de los cobros por parte de empresas
SUBTOTAL	\$158.000	\$76.000	\$76.000	\$76.000	\$76.000	
TOTAL COSTOS	\$1.140.000	\$1.788.000	\$2.538.000	\$2.538.000	\$2.538.000	
Ingresos Totales	\$276.900	\$2.379.600	\$5.552.400	\$12.391.200	\$19.080.000	Suma de Ingresos totales
Egresos Totales	\$1.140.000	\$1.788.000	\$2.538.000	\$2.538.000	\$2.538.000	Suma de Costos totales
Rentabilidad Bruta	-\$863.100	\$591.600	\$3.014.400	\$9.853.200	\$16.542.000	Ingresos totales - Costos totales
Resultado Bruto	\$153.900	\$2.003.600	\$5.176.400	\$12.015.200	\$18.704.000	Ingresos - Costos mantenimiento (servidores, licencias, alquiler)
Margen Bruto	56%	84%	93%	97%	98%	Resultado Bruto / Ingresos totales
Ratio de Eficiencia	44%	16%	7%	3%	2%	Costos manten / Ingresos totales
Resultado Operativo	-\$818.100	\$681.600	\$3.104.400	\$9.943.200	\$16.632.000	Resultado Bruto - Gastos operativos (sueldos, marketing, desarrollo app)
Margen Operativo	-295%	29%	56%	80%	87%	Resultado Operativo / Ingresos totales
Impuestos	-\$286.335	\$238.560	\$1.086.540	\$3.480.120	\$5.821.200	Resultado Operativo x 0,35
Resultado Neto	-\$531.765	\$443.040	\$2.017.860	\$6.463.080	\$10.810.800	Resultado Operativo - Impuestos
Margen Neto	-192%	19%	36%	52%	57%	Resultado Neto / Ingresos totales
CAC	\$1,00	\$0,50	\$0,43	\$0,25	\$0,20	Costo Marketing / Usuarios totales
ARPU (AVG Rev per User)	\$1,11	\$1,59	\$1,59	\$2,07	\$2,54	Ingresos totales / Usuarios totales
Tiempo Promedio de Vida el cliente en meses	12	12	12	12	12	12 meses
LTV (LifeTime Value)	\$13,29	\$38,07	\$44,42	\$99,13	\$152,64	ARPU x Tiempo / CAC
Ratio LTV/CAC	13	76	104	397	763	LTV/CAC

Anexo 4: Entrevistas

Las preguntas que se realizaron en las entrevistas fueron las siguientes:

- Nombre:
- Edad:
- Género:
- Ciudad:
- Tel o Mail de contacto:
- ¿Cuáles apps de citas conoces que existen?

- ¿Cuáles utilizas actualmente? ¿Por qué?
- ¿Probaste otras?
- ¿Por qué dejaste de utilizarlas?
- ¿Con qué fin usas las dating apps? Pasarla bien / Tener una relación estable / Hacer amigos nuevos / Otro fin
- ¿Cuántas veces por día o por semana utilizas las dating apps?
- ¿Cuánto tiempo utilizas las dating apps en promedio por cada vez?
- ¿Te parece fácil matchear?
- ¿Del total de personas con las que matcheaste, con qué porcentaje avanzaste hacia una conversación en la app?
- ¿Del total de personas con las que llegaste a hablar en la app, con qué porcentaje te encontraste personalmente?
- ¿Cuáles fueron las apps en las que matcheaste y se encontraron personalmente?
- ¿Cómo te fue en esas citas?
- ¿Has formado una pareja con alguien que conociste en una dating app? (profundizar en caso de sí - expandir más preguntas aca)
- ¿Al verse en persona, suelen haber diferencias entre la información detallada del perfil?
- ¿Actualmente estás pagando por alguna función dentro de alguna app de citas?
- ¿Cuál es/son esa/s función/es por la que estás pagando?
- ¿Por qué pagas por esa función?
- ¿Cuánto pagas por mes?
- Si te permitieran utilizar esas funciones a cambio de ver más publicidad en vez de pagar, ¿qué harías?
- ¿Preferís apps gratuitas con publicidad o pagar para que no aparezca publicidad?
- ¿Qué es lo que más te gusta de las apps de citas?
- ¿Qué es lo que menos te gusta de las apps de citas?
- ¿Cambiarías algo en las apps que utilizas actualmente? ¿Qué? ¿Por qué?
- ¿Qué tendría que tener una nueva app para que la comiences a utilizar?

- Si existiera una nueva app que tenga grupos donde poder conversar con varias personas a la vez, por ejemplo, grupos por zonas geográficas, por intereses, por edad, por género, etc, ¿te interesaría ingresar y conocer personas en esos grupos? ¿Por qué?
- Si existiera una nueva app que te sugiere lugares cercanos en común con la otra persona, como bares, boliches, restaurantes, plazas, cafés, etc, ¿crees que esta funcionalidad te serviría? ¿Por qué?
- (Mujeres) ¿Te gustaría poder ver a todas las personas que te likearon y decidir si iniciar una conversación?
- Si existiera una app de citas con la opción de incluir el perfil de LinkedIn, ¿crees que te interesaría utilizarla? ¿Por qué?
- Si existiera una app de citas con la opción de agregar condiciones médicas, como por ejemplo enfermedades existentes, crees que te interesaría más utilizarla? ¿Por qué?
- ¿Qué tan dispuesto estarías para probar una app nueva de citas?
- ¿Cómo sería tu app de citas ideal?

Resultados e insights de las entrevistas

→ Edades de los entrevistados:

36 - 37 - 45 - 28 - 33 - 29 - 36 - 30 - 28 - 28 - 30 - 22 - 28 - 24 - 24

→ Distribución por género:

Hombres: 8

Mujeres: 7

→ Dating apps más conocidas:

Tinder, Happn, Bumble, Badoo, Lit Match, Facebook Parejas, Badoo, Grindr, Inner Circle, Hinge (USA y Europa).

→ Dating apps más utilizadas:

Tinder, Bumble y Badoo.

- Algunos de los motivos más mencionados de por qué dejaron de utilizar apps de citas:
 - Porque en algunas app solo tienen 24 hs para hablar y luego se pierde el match
 - Porque ya consiguieron pareja
 - Porque se cansaron de usarlas

- Principales objetivos por los que utilizan apps de citas:
 - Pasarla bien: 7
 - Tener una relación estable: 5
 - Conocer gente nueva: 3

- Frecuencia de uso promedio de dating apps:
 - Una vez por día
 - Varias veces a la semana

- Facilidad para matchear:
 - En general, contestaron que es relativamente fácil matchear, pero muy pocos avanzan hacia una conversación.

- Cantidad de conversaciones luego de matches:
 - La mayoría de los entrevistados respondió que tienen conversaciones cortas y que no avanzan hacia algo más.

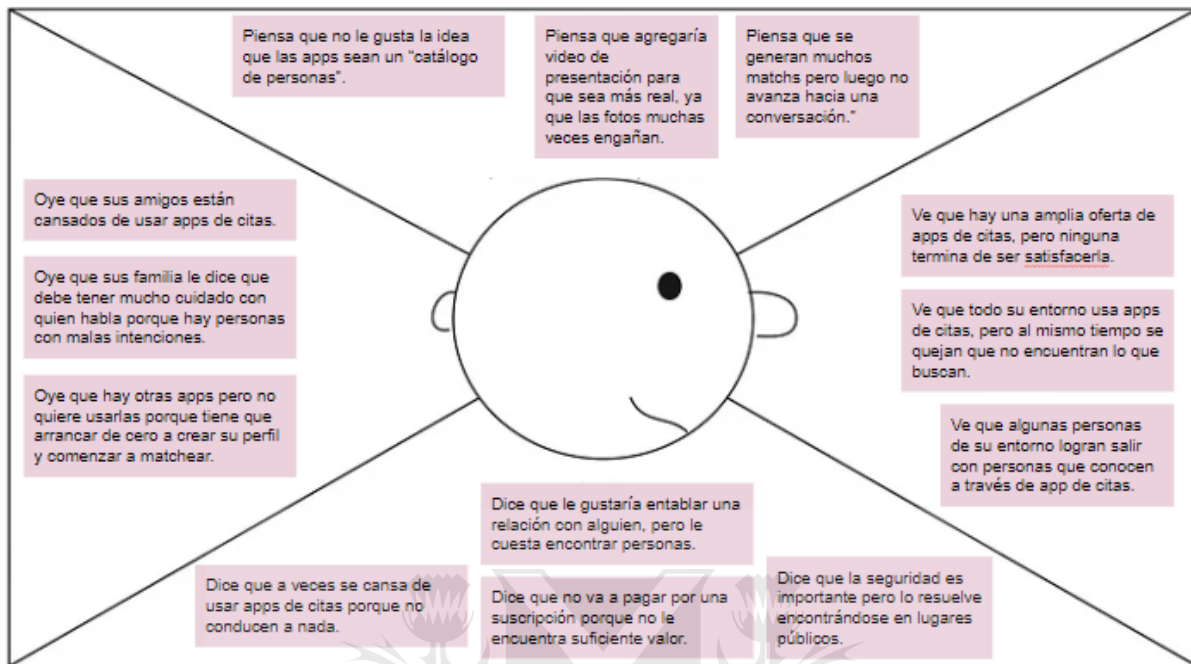
- Las apps en las que más matchearon y luego se vieron en persona son Tinder y Bumble.

- Cambios que harían en las apps que usan actualmente:
 - Poder ver quien te likeo es una de las funcionalidades más mencionadas, ya que permite saber a quién le gustó tu perfil. Actualmente se encuentra como un feature pago en la mayoría de las apps.

- La mayoría de los entrevistados respondió que les fue bien en las citas donde se encontraron personalmente y no tuvieron inconvenientes.
- 3 entrevistados mencionaron que han formado pareja con alguien que conocieron mediante alguna app de citas.
- A la consulta sobre si al encontrarse en persona, suelen haber diferencias respecto a la información detallada del perfil, la mayoría respondió que en general no, pero sí suele pasar que las fotos suelen ser de ángulos favorables, con énfasis en mejores características del perfil.
- La mayoría de los entrevistados no paga por suscripciones o funcionalidades dentro de las apps de citas porque son caras o están en dólares.
- A la pregunta sobre si prefieren pagar una suscripción o ver publicidad, las respuestas estuvieron divididas entre pagar sólo si es accesible el costo y evitar ver publicidad.
- Sobre qué es lo que más les gusta de las dating apps, los entrevistados respondieron diferentes respuestas, como por ejemplo que es más fácil conocer gente, dado que en el boliche es más difícil. Que es una buena opción para gente más tímida a la hora de encarar relaciones o conocer gente nueva. Que les gusta conocer gente que en otra situación no llegarían a conocer.
- En relación a lo que menos les gusta de las dating apps, respondieron que se generan muchos matchs pero pocos avanzan hacia una conversación. Que les muestran demasiados perfiles que no les interesan. No saber bien quién está del otro lado y si realmente es la persona que dice ser. Que les da fiaca hablar con mucha gente al mismo tiempo y terminar repitiendo lo mismo, como el saludo, la introducción y demás preguntas típicas.

- A la consulta sobre qué tendría que tener una nueva app para que la comiencen a utilizar, las respuestas más dadas fueron:
- Poder enviar comentarios junto con los likes. Poder segmentar por gustos o intereses para reducir el total sobre el que están buscando y no ver tantos resultados de personas que no les interesan. Tener la opción de videollamada dentro de la app.
- De un total de 15 entrevistados, 11 respondieron que les interesaría utilizar una nueva app si tuviera grupos donde poder conversar con varias personas a la vez, por ejemplo, grupos por zonas geográficas, por intereses, por edad, o por género.
- Del mismo total, 10 entrevistados respondieron que si existiera una nueva app que les sugiera lugares cercanos en común con la otra persona, como bares, boliches, restaurantes, plazas, cafés, etc, la utilizarían.
- La gran mayoría de los usuarios respondió que están dispuestos a probar una app nueva de citas.
- A la pregunta sobre cómo sería su app de citas ideal, estas son algunas de las respuestas obtenidas:
- Que haya más videos que fotos, que la persona haga un video presentándose. Las fotos pueden tener filtro.
 - Que predomine el video y haya fotos también.
 - Cambiar la manera de las tarjetas, que no sea como ver un catálogo, sino que sea más “humano”.

Anexo 5: Mapa de empatía



Anexo 6: Arquetipos

Belen Torres



- Edad: 26
- Genero: mujer
- NSE: medio alto
- Educación: universitaria
- Familia: vive sola desde hace 2 años



Psicografía:

Le gusta realizar actividades al aire libre
Su pasión es viajar por el mundo y conocer nuevos lugares
Le interesa conocer gente profesional con la que pueda intercambiar ideas
Valora la amistad, la confianza, la familia.

Ocasiones de compra:

Compra especialmente cuando sale a pasear con amigos o familia y se ve tentada con algo nuevo o que le llama la atención por su estético o su funcionalidad.

Jobs to be done:

Conocer gente nueva para poder entablar una relación de pareja

Gains:

"Que tenga la opción de elegir que me gustaria conocer gente para entablar una relación y no me muestre los que solo quieren tener sexo o hacer amigos."
"Tal vez algún tipo de seguridad con respecto al momento de encontrarse con la otra persona. Por ejemplo grabar audio y video."
"Cambiar la manera de las tarjetas que no sea como ver un catálogo de personas"

Drivers de compra:

Necesidades básicas y para darse gustos relacionados con la indumentaria, la tecnología, los viajes, salidas a shows y conciertos.

Motivos para la compra:

Porque le gusta sentir que el dinero que gana con su trabajo le permite darse gustos y sentirse más feliz.

Pains:

La seguridad es un tema que le preocupa. Está la duda si la persona es realmente quien dice ser, los primeros encuentros se llevan a cabo en lugares públicos en general por miedo a esto y trata de verificar la mayor cantidad de información posible de antemano.

Tomás Giunni



- Edad: 28
- Genero: hombre
- NSE: medio alto
- Educación: universitario
- Familia: vive solo en Palermo

Redes Sociales



Psicografía:

Tiene un perfil un poco más introvertido, solitario y algo tímido. Suele pasar mucho tiempo "online" conectado al internet. Quiere conocer una persona con quien tener una relación y compartir momentos pero por salir poco le cuesta. Trabaja 100% remoto hace tiempo.

Drivers de compra:

Compra con el objetivo de tener algo que funciona mejor o reemplazar algún artículo que ya dejó de funcionar. Cuando ve algún gadget tecnológico útil que podría sumar a su setup de escritorio o living.

Motivos para la compra:

Trabaja desde su casa y le gusta tener un área de trabajo bien ambientado con la mejor tecnología para mejorar su productividad. También le gustan las cosas vintage medio nerd y suele comprar porque le gusta el recuerdo nostálgico que le traen esos artículos.

Ocasiones de compra:

Compra cuando está online durante el trabajo o por las tardes. Suele ser luego de investigar algunas alternativas de productos y analizar para ver cual es la mejor opción.

Jobs to be done:

Conocer gente nueva para poder entablar una relación de pareja
Conocer gente nueva para poder tener sexo casual

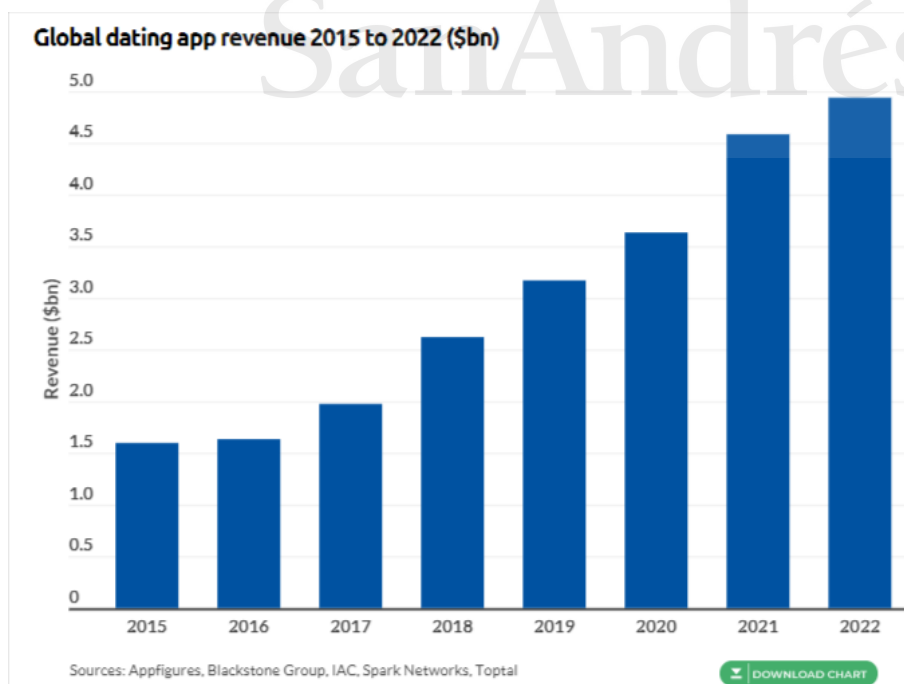
Pains:

Pierde tiempo si está matcheando con gente pero que está buscando otra cosa y se entera luego de estar conversando y habiendo invertido tiempo y ganas con esa persona.

Gains:

"Poder segmentar mejor para pasar menos tiempo buscando entre tanta gente que no te interesa"
"Poder ver quien te likeo sin pagar"
"Ver perfiles en base a intereses o rasgos de personalidad para poder reducir grupos y buscar gente en común"

Anexo 7: Revenues globales de los últimos 8 años.



Fuente:

<https://www.businessofapps.com/data/dating-app-market/>

Anexo 8: La siguiente tabla clasifica las 15 aplicaciones de citas más lucrativas del mundo, en orden de ingresos por cada millón de usuarios:

Rank	App	Number of Users (millions)	Annual Revenue	Revenue per Million Users
1	Match.com	96	\$2.4bn	\$25,000,000
2	Zoosk	40	\$250m	\$6,250,000
3	eHarmony	37	\$200m	\$5,405,405
4	Bumble	100	\$337m	\$3,370,000
5	Tinder	530	\$1.6bn	\$3,018,868
6	Grindr	27	\$78m	\$2,888,889
7	Hinge	6	\$16m	\$2,666,667
8	OkCupid	30	\$30m	\$1,000,000
9	Her	10	\$7m	\$700,000
10	Plenty of Fish	150	\$80m	\$533,333
11	Christian Mingle	16	\$8.5m	\$531,250
12	Coffee Meets Bagel	21	\$10m	\$476,190
13	Ashley Madison	70	\$28m	\$400,000
14	Badoo	318	\$100m	\$314,465
15	Happn	100	\$15m	\$150,000

Fuente:

<https://businessplus.ie/tech/tinder-fifth-lucrative-dating-app/>

Anexo 9: En el siguiente chart se puede apreciar el market share de las distintas marcas de citas a nivel global

Brands	Market share
Tinder	16%
Bumble	9%
Badoo	5%
Hinge	5%
Tantan	5%
MeetMe	4%
Plenty of Fish	3%
MOMO	3%
Soul	3%
Grindr	2%
Others	45%

Anexo 10: Porción del total de usuarios en base al rango etario a nivel global

Age Group	Share
18 - 24	24.24%
25 - 34	31.77%
35 - 44	18.26%
45 - 54	12.43%
55 - 64	9.17%
65+	4.14%

Source: [Similar Web](#)

Anexo 11: Costo mensual estimado de servicio de procesamiento y almacenamiento de datos

HGR-AI-1

4 x Nvidia Tesla V100s
32 GB

Desde
\$3,194.22
/mes

[Configurar el servidor HGR-AI-1](#)

CPU : Dual Intel Xeon Gold 6226R - 32c/64t -
2.9 GHz/3.9 GHz

Memoria : Desde 192 GB DDR4 ECC hasta 1.5 TB
DDR4 ECC

Almacenamiento : SSD SATA

Ancho de banda público : Desde 1 Gb/s
garantizado(s) hasta 10 Gb/s garantizado(s)

Ancho de banda privado : Desde 10 Gb/s
garantizado(s) hasta 50 Gb/s garantizado(s)

Comparar



Universidad de
San Andrés