



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***AI FOODY***

**Autor: Lucas Gabriel Reboredo**

**DNI: 27.563.414**

**Mentor de Trabajo Final de Graduación: Sebastián Pablo Lerman**

**Victoria, 14 de Agosto de 2023**



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios (MBA)**



**Autor: Lucas Gabriel Reboredo**

**DNI: 27.563.414**

**Mentor de Trabajo Final de Graduación: Sebastián Pablo Lerman**

**Victoria, 14 de Agosto de 2023**

## Resumen Ejecutivo

El ritmo de vida se ha acelerado con el tiempo. Además, existe una tendencia a nivel mundial en buscar una alimentación casera, más sana y sustentable. Para ello asistimos a nutricionistas para obtener un plan de alimentación que genere un menú semanal acorde a lo que buscamos y, luego, nos llega el tedioso proceso de tener que llevar a cabo la compra de ingredientes para elaborar dicho menú.

Encontramos que, en el mercado de la alimentación, existe un gap analógico entre la planificación del menú semanal y la compra de los ingredientes requeridos. Como observamos, se pierde mucho tiempo en transformar las recetas en listas de compra en las páginas de los supermercados y si además queremos comparar costos entre diferentes supermercados se pierde aún más tiempo en cargar la misma lista en todas las páginas.

Al Foody es una aplicación que viene a buscar solucionar esta pérdida de tiempo eficientizando el armado de menús semanales personalizados para quienes buscan una alimentación diaria balanceada, reduciendo los costos de las compras para la elaboración de las comidas. Esto trae como beneficio el poder utilizar este tiempo extra en otras actividades que nos generen placer, ahorrar dinero y reducir el espacio en la alacena para el guardado de ingredientes, ya que se compran sólo los ingredientes que se van a utilizar.

Esta aplicación integra el armado del menú semanal, el cual está supervisado por nutricionistas y tiene en cuenta las necesidades de alimentación de las personas para tener una dieta sana y balanceada, la generación de la lista de compras requerida para dicha alimentación y la compra automatizada de los ingredientes al mejor precio, comparando la compra entre los diferentes supermercados y tiendas de cercanía.

Nuestros principales clientes serán hombres y mujeres de mayores de 25 años, con nivel alto y medio alto (ABC1).

El equipo emprendedor inicial está compuesto por Leandro Vazquez (CTO), Leandro Castro (CMO) y Lucas Reboredo (CEO y COO).

El proyecto requiere de una inversión de 390.000 USD distribuida en el tiempo (inversión inicial: USD 210.000, inversión año 1: USD 110.000, inversión año 2 USD 70.000) y el punto de equilibrio entre ingresos y egresos se alcanza antes de finalizar el año 3. Para la tasa de retorno del 40%, el VAN del proyecto es USD 442.959 y la TIR es del 53%.



Universidad de  
**San Andrés**

## Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	2
Índice de Contenidos.....	4
Agradecimientos.....	10
Introducción y Antecedentes .....	11
I. El Cliente.....	14
Necesidad / Problema a Resolver .....	14
Segmento de Clientes Potenciales .....	15
Segmento de Cliente Seleccionado.....	18
Mapa de Empatía.....	19
Proceso de Validación de la Necesidad .....	21
II. La Propuesta de Valor.....	25
Diferenciación y Ventaja Competitiva .....	26
III. El Product Market Fit.....	28
Value Proposition Canvas .....	28
Objetivos del Cliente .....	28
Dolores.....	29
Soluciones a Dolores .....	29
Beneficios.....	30
Generadores de Beneficios.....	30
Productos y Servicios.....	31
Construcción del MVP .....	31
IV. El tamaño de la Oportunidad, la Competencia, el Contexto y la Industria.	
Tamaño de la Oportunidad - Mercado Objetivo.....	35
Cálculo de TAM, SAM, SOM .....	35

Competencia.....	36
Aplicaciones con Propuesta de Valor Similar.....	36
Aplicaciones de Recetas y Menús .....	37
Aplicaciones de Última Milla.....	39
Aplicaciones y Páginas de Supermercados .....	39
Comparación entre Competidores .....	40
Contexto .....	40
Entorno Político.....	40
Economía y MedioAmbiente .....	41
Tendencias Demográficas.....	41
Tendencias Sociales .....	42
Tendencias Tecnológicas.....	42
Reglas y Regulaciones.....	43
Necesidades de los Consumidores.....	43
Incertidumbres .....	43
FODA.....	44
Fortalezas .....	44
Oportunidades.....	45
Debilidades .....	45
Amenazas .....	46
Industria .....	46
Cinco Fuerzas de Porter .....	48
V. El Modelo de Negocios .....	51
Business Model Canvas .....	51
Segmentos de Cliente.....	51
Propuestas de Valor.....	51
Canales.....	52

Relaciones con Clientes.....	52
Fuentes de Ingresos .....	53
Actividades Clave.....	53
Recursos Clave.....	53
Socios Clave .....	54
Estructura de Costos.....	54
Relaciones con socios clave.....	55
Modelo de Ingresos y Pricing.....	55
Financials.....	55
VI. Go to Market Plan.....	59
El Marketing Mix – Las 4 Ps .....	59
Producto.....	59
Precio.....	59
Plaza .....	60
Promoción.....	60
Funnel de Ventas.....	61
Atracción.....	61
Interés .....	62
Venta.....	62
Fidelidad.....	62
VII. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio .....	64
Recursos Clave .....	64
Modelo Operacional Comercial.....	64
Procesos.....	65
Sistema de Gestión.....	66
Plan de Operaciones .....	67
VIII. Implementación del Negocio .....	69

Estrategia.....	69
Metas.....	70
Localización de la Empresa.....	70
Estructura Operativa.....	70
IX. Equipo Emprendedor, Estructura Directiva.....	72
Estructura de Incentivos.....	74
X. Resultados Económico-Financieros y Requerimientos de Inversión.	
Contexto Macro y Microeconómico.....	75
Contexto Macro y Microeconómico.....	75
Proyección de Tamaño y Market Share del Segmento Target.....	76
Modelo de Generación de Beneficios.....	78
Estimación de Costos Variables y Fijos del Negocio.....	78
Key Drivers del Negocio.....	82
Cuadro de Resultados.....	83
Requerimientos de Inversión y Financiamiento.....	85
XI. Condiciones para la Viabilidad del Negocio. Viabilidad Financiera del Negocio.....	89
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	89
Reducción de tiempo de permanencia a 18 meses.....	89
Reducción de tiempo de cantidad de clientes en 15%.....	92
Incremento precio de suscripción en Argentina en 15%.....	95
Diferentes Escenarios Macro y Microeconómicos.....	98
Aspectos legales y regulatorios.....	98
XII. Conclusiones.....	100
XIII. Fuentes y Bibliografía.....	101
Fuentes.....	101
Bibliografía.....	102
XIV. Anexos.....	103



Anexo I: Estadísticas para la Determinación del TAM, SAM y SOM .....	103
Gastos en Comidas y Bebidas no Alcohólicas en Latinoamérica.....	104
Penetración de Compras Online en Mayores Mercados de LATAM .....	104
Total de Comercio Online de Comidas y Bebidas en Principales Mercados de LATAM .....	106
Distribución del Revenue en la Argentina de Compras Online.....	107
Anexo II: Cuadro de Resultados Mensual para 24 meses de permanencia	108
Año 1.....	108
Año 2.....	110
Año 3.....	112
Anexo III: Cuadro de Resultados Mensual para 18 meses de permanencia	114
Año 1.....	114
Año 2.....	116
Año 3.....	118
Proyección de flujo de fondos libres.....	119
Anexo IV: Cuadro de Resultados Mensual para reducción de la cantidad de clientes en un 15% .....	120
Año 1.....	120
Año 2.....	122
Año 3.....	124
Año 4.....	126
Proyección de flujo de fondos libres.....	127
Anexo V: Cuadro de Resultados Mensual para incremento del precio de la suscripción en Argentina en un 15% .....	128
Año 1.....	128
Año 2.....	130
Año 3.....	132

Proyección de flujo de fondos libres.....	133
Anexo VI: Marcos Conceptuales y Herramientas de Management Utilizadas	134
El Cliente .....	134
Hipótesis Iniciales y Validación del Modelo de Negocios .....	134
Segmentación de Cliente .....	134
Arquetipo de Cliente.....	135
Mapa de Empatía.....	135
Product Market Fit .....	135
Mapa de Empatía y Value Proposition Canvas .....	135
El tamaño de la Oportunidad, la Competencia, el Contexto y la Industria ..	136
Análisis PESTEL .....	136
Context Map Canvas.....	136
Las Cinco Fuerzas de Porter.....	136
El Modelo de Negocios.....	137
Business Model Canvas.....	137
Go To Market Plan.....	137
Marketing Mix – Las 4 P.....	137
Funnel de Ventas .....	138
Resultados Económico-Financieros y Requerimientos de Inversión .....	138
Método de Valuación de Flujos Descontados Adjusted Present Value (APV) .....	138

## Agradecimientos

La realización de este trabajo requirió de la ayuda y colaboración de muchas personas, a las cuales no quiero dejar de mencionar y agradecer.

En primer lugar, a mi familia y amigos que, durante estos dos años de cursada y de elaboración de este trabajo, supieron entender que podía dedicarles menos tiempo y por acompañarme en este proceso.

A la dirección de la compañía que formo parte (Spark Energy Solutions) por apoyarme para poder llevar a cabo este desafío.

A mis compañeros del EMBA, especialmente al gran Grupo 8, Carlos Alonso Tealdi, Sebastián Alvarez, Guido Campodónico, Leandro Castro, Carlos De Morra, un grupo comprometido, que supo trabajar en equipo y forjar una amistad en estos dos años.

A Leandro Castro con quien desarrollamos en conjunto este trabajo hasta el Demo Day. Esto no hubiera sido igual sin tus aportes y discusiones.

Le quiero agradecer a Sebastián Lerman, nuestro tutor, quien nos acompañó, aconsejó y fue nuestra guía durante todo el proceso, incluso ante las dificultades encontradas cuando tuvimos que abandonar una idea y comenzar esta.

A la Universidad de San Andrés y todo su staff por acompañarme y guiarme en este proceso y por estar siempre a disposición para brindar feedback, responder preguntas y generarme nuevos interrogantes e inquietudes.

## Introducción y Antecedentes

Esta idea comienza a partir de la experiencia con el mundo de la alimentación.

Lo primero que nos ocurre a muchos que nos ponemos como objetivo mejorar nuestra alimentación es lograr un menú equilibrado con platos diferentes a llevar a cabo. Al principio no tenemos muchas ideas diferentes y terminamos comiendo prácticamente lo mismo combinando cuatro o cinco ingredientes en todas las comidas de diferentes maneras o no se nos ocurre qué comida equilibrada cocinar con los ingredientes que nos quedan en la heladera cuando llegamos a casa. Todo esto va generando cansancio y, por otro lado, no tenemos el equilibrio en la comida que estamos buscando.

Continuando en este camino y sin perder el objetivo que nos planteamos, muchos asistimos a nutricionistas para obtener un plan de alimentación que genere la variedad que buscamos. Además, tratamos de adaptar el mismo al ritmo de vida acelerado en que vivimos. Este ritmo de vida nos lleva a tratar de minimizar el tiempo que invertimos en preparar esa alimentación.

En búsqueda de esa reducción de tiempo, buscamos en primer término y con prueba y error, traducir ese plan semanal en cantidades de alimentos a comprar. ¿cuánto hay que comprar de fruta y verdura para poder cumplir con el plan y que no se ponga en mal estado? ¿qué cantidad de comida cruda representa la cantidad de comida cocida que me indican?

Una vez que llevamos a cabo esto, con el tiempo que implica, tenemos que llevar a cabo la compra semanal y para ello generamos la lista de ingredientes a comprar, pensando que es la misma cada semana. Sin embargo, algunos elementos que compramos (arroz, fideos) duran más de una semana, por lo que se requiere variar la compra. Nuevamente, tenemos que invertir tiempo en la carga de estos elementos revisando la alacena para observar que no nos olvidamos de nada o que no nos estamos sobre-stockeando con algún ingrediente.

Por último, recibimos el pedido en casa, lo guardamos y ahora sí nos ponemos a cocinar lo que buscamos.

Viendo todos los pasos antes mencionados, vemos que actualmente existen algunas páginas que nos ayudan a reducir estos tiempos.

Por un lado, se puede buscar asistencia nutricional personal u online obteniendo el menú semanal personalizado de esa manera. Por otro lado, se cuenta con las páginas de los supermercados, que nos permiten reducir los tiempos de compra de los ingredientes recibiendo los mismos en casa. Sin embargo, si queremos comparar precios entre diferentes supermercados tenemos que cargar la misma lista en cada uno de ellos y revisar el precio final de la compra.

Buscando reducir aún más los tiempos requeridos para la compra de alimentos vemos que actualmente no se cuenta con una página que integre estas funcionalidades y evite el requerimiento de carga manual de ingredientes. Este gap analógico entre el plan de alimentación y los ingredientes genera una gran pérdida de tiempo teniendo que cargar uno a uno los ingredientes en las páginas del supermercado.

De aquí surge la idea de AIfoody, una app con suscripción mensual que busca integrar la alimentación semanal con la compra. Por ejemplo, si se quiere comer pechuga a la plancha con ensalada de lechuga, tomate y zanahoria para una persona, la aplicación determina para este menú las cantidades requeridas de cada ingrediente. Con ello, elabora la lista de compras y compara los precios en diferentes supermercados y tiendas de cercanía, indicando el precio de la compra en cada uno y permitiendo seleccionar dónde comprar.

La aplicación integra la elaboración del plan de alimentación semanal, supervisado por nutricionistas, la elaboración de la lista de compra para la elaboración de dicho menú y la compra de dicha lista a través de api conectadas a las páginas de supermercados, permitiendo al usuario elegir la cadena que brinda el menor precio para la compra seleccionado o la que desee.

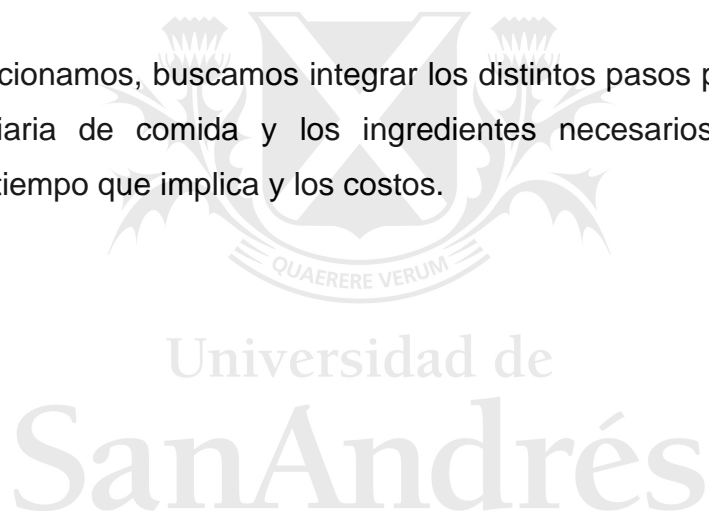
En primer lugar, se selecciona el tipo de menú semanal (omnívoro, crudivegano, flexitariano, pescetariano, vegano, vegetariano, diabético, sin tacc, etc.)

elaborados por nutricionistas para mantener una dieta balanceada, pudiendo modificarse algún plato del mismo por otro disponible en la app.

Con ello se genera la lista de compras de los ingredientes requeridos para la elaboración del menú seleccionado para esa semana, se realiza en forma automática la carga de los mismos en la página del supermercado y se compara el precio entre diferentes cadenas de supermercados y tiendas de cercanía, permitiendo elegir el precio más barato o la cadena que se prefiera.

Además, cuenta con un listado de stock de ingredientes sobrantes de semanas anteriores, con lo que se realiza una optimización de la compra. Por ejemplo, si se utiliza arroz para cocinar una semana, la aplicación comprará un paquete del mismo, quedando disponible arroz para ser utilizado en menús de la semana siguiente.

Tal como mencionamos, buscamos integrar los distintos pasos para contar con una receta diaria de comida y los ingredientes necesarios para hacerlo reduciendo el tiempo que implica y los costos.



## I. El Cliente

### Necesidad / Problema a Resolver

El ritmo de vida de la población se fue acelerando incrementalmente en los últimos años. Además, en las últimas décadas, la sociedad comenzó a buscar placer en cada una de las actividades que lleva a cabo. El estilo de vida fue cambiando de solamente trabajar y estar con la familia a buscar tiempo libre personal y disfrutarlo llevando a cabo actividades que generen placer todos los días.

Por otro lado, el COVID también puso de manifiesto lo valioso del tiempo libre y los tiempos que se invierten en actividades que no generan placer ni beneficios como son los largos viajes diarios al trabajo. Actualmente ya no se concurre a trabajar todos los días de forma presencial en las actividades que lo permiten y, en algunos casos, el trabajo se ha tornado totalmente virtual, eliminando el tiempo de viaje. Todo esto fue llevando a que el tiempo se transforme en un bien preciado, por lo que la optimización del uso del mismo se ha vuelto una prioridad.

Además, también se ha incrementado la expectativa de vida y la conciencia ambiental por lo que el cuidado del cuerpo, la alimentación saludable y con productos sustentables están cobrando cada vez mayor relevancia en la sociedad.

En resumen, actualmente se busca continuamente una vida con mayor cantidad de actividades, la inclusión de actividades saludables y la reducción de tiempos en actividades que no generen placer y/o beneficios.

Además de la conciencia del tiempo, el COVID mostró que la población disfruta de llevar a cabo sus comidas y que considera a ese tiempo como parte de esparcimiento y/o de compartir en familia una actividad.

Sin embargo, se observa en el proceso de la alimentación dos puntos donde se podría mejorar la experiencia del usuario mediante la reducción de tiempos.

Por un lado, el proceso de planificación de la comida. Todos los días muchas personas deciden qué van a comer un momento antes de llevar a cabo la comida. Esto implica, por un lado, mirar con qué ingredientes se cuenta, pensar una comida con ellos y, en caso de no ocurrirse algo, googlear algún menú con ello.

Por otro lado, una vez obtenido el menú, se buscan los ingredientes faltantes para llevarlo a cabo y se decide la forma de proveerse de los mismos. Por ello, se observa que todos los días, muchas personas concurren al supermercado de cercanía a comprar ingredientes faltantes o realizan un pedido en las aplicaciones de última milla para dichos ingredientes. Estas actividades son otra fuente de inversión de tiempo en acciones que no generan placer.

Además, las compras en tiendas de cercanía o aplicaciones de última milla traen aparejado un mayor costo. En el caso de las tiendas de cercanía, no sólo por la compra en sí, sino por la adquisición de otros productos que no se necesitan y que se terminan adquiriendo al tentarse durante el proceso de compra.

Es decir, no sólo se busca la reducción de tiempo invertido en la adquisición de productos sino también llevar a cabo la compra de alimentos con la calidad requerida y al menor costo. Si actualmente se quiere llevar a cabo esta actividad esto implica cargar la misma lista de compras en los carritos de diferentes tiendas y ver en cuál se obtiene el menor valor o hacer un chequeo manual de la misma buscando los precios de los mismos productos en las páginas de los supermercados. Esto también implica una inversión de tiempo en una actividad que no resulta placentera.

En resumen, se observa en el proceso de la alimentación una serie de acciones que podrían efectuarse de manera más automatizada de forma de brindar soluciones a dolores de los clientes: contar con un menú semanal saludable, reducir los tiempos de actividades que no son placenteras y ahorrar dinero.

## **Segmento de Clientes Potenciales**

Desde el punto de vista de los criterios que afectan o inciden en las decisiones de compra, inicialmente se pensó en realizar una segmentación por grupo etario, si conviven y si se tienen hijos o no. Las personas que viven con sus padres no



es un segmento de interés ya que no realizan las compras relacionadas a la alimentación semanal. Se considera que en este segmento se encuentra el grupo etario de menos de 25 años.

Para todos los segmentos, se pensó inicialmente en innovadores y visionarios (grupos de personas tecnológicas) que son, según Ciclo de Vida de Adopción de Tecnología, los primeros interesados en probar e innovar con nuevas aplicaciones o tecnologías.

- Personas que no conviven entre 25 y 39 años sin hijos: estas personas valoran la comida saludable para mantenerse en forma, no tienen tiempo para llevar a cabo las compras, les gusta salir varias veces a la semana en compañía de amigos y/o pareja y viajar los fines de semana. El ahorro en comida es importante para invertirlo en salidas y en pagar los gastos fijos.
- Personas que no conviven entre 40 y 60 años sin hijos: estas personas valoran mantenerse saludable mediante alimentación balanceada, no tienen tiempo para llevar a cabo las compras, le gusta salir durante el fin de semana en compañía de amigos y/o pareja. El ahorro es un parámetro que tienen en cuenta, pero no es primordial.
- Personas que conviven entre 25 y 39 años sin hijos: estas personas valoran compartir tiempo en pareja preparando la comida, les interesa una alimentación balanceada y variada, les gusta innovar en la cocina. Prefieren no invertir tiempo en llevar a cabo las compras, les gusta salir algunas veces a la semana en compañía de parejas amigas y/o amigos. El ahorro en comida es importante para invertirlo en salidas y en pagar los gastos fijos.
- Personas que conviven entre 40 y 60 años sin hijos: estas personas valoran compartir tiempo en pareja preparando la comida, les interesa mantenerse saludable mediante alimentación balanceada. Prefieren no invertir tiempo en llevar a cabo las compras, les gusta salir algunas veces a la semana en compañía de parejas amigas. El ahorro es un parámetro que tienen en cuenta, pero no es primordial.
- Personas que conviven entre 25 y 39 años con hijos: estas personas valoran la comida saludable para mantenerse en forma y brindar a sus

hijos una alimentación saludable y variada, no tienen tiempo para innovar por lo que cocinan con los ingredientes que tienen a disposición. Se turnan en las actividades diarias del hogar. Prefieren no invertir tiempo en llevar a cabo las compras, les gusta salir durante el fin de semana en compañía de parejas amigas y sus hijos. Realizan alguna salida semanal con amigos y en pareja sin sus hijos. El ahorro en comida es muy importante ya que poseen presupuesto limitado.

- Personas que conviven entre 40 y 60 años con hijos: estas personas valoran mantenerse saludable mediante alimentación balanceada para ellos y sus hijos, no tienen tiempo para innovar por lo que cocinan con los ingredientes que tienen a disposición. Se turnan en las actividades diarias del hogar. Prefieren no invertir tiempo en llevar a cabo las compras, les gusta salir durante el fin de semana en compañía de parejas amigas y sus hijos. Realizan alguna salida semanal con amigos. El ahorro es un parámetro que tienen en cuenta, pero no es primordial.
- Personas que no conviven entre 25 y 39 años con hijos: estas personas valoran la comida saludable para mantenerse en forma y brindar a sus hijos una alimentación saludable y variada, no tienen tiempo para innovar por lo que cocinan con los ingredientes que tienen a disposición. Prefieren no invertir tiempo en llevar a cabo las compras, les gusta salir durante el fin de semana en compañía de amigos y, cuando están con sus hijos, salir con amigos con hijos o solos con sus hijos. El ahorro en comida es muy importante ya que poseen presupuesto muy limitado.
- Personas que no conviven entre 40 y 60 años con hijos: estas personas valoran la comida saludable para mantenerse en forma y brindar a sus hijos una alimentación saludable y variada, no tienen tiempo para innovar por lo que cocinan con los ingredientes que tienen a disposición. Prefieren no invertir tiempo en llevar a cabo las compras, les gusta salir durante el fin de semana en compañía de amigos y, cuando están con sus hijos, salir con amigos con hijos o solos con sus hijos revisando minuciosamente el presupuesto. El ahorro es un parámetro que tienen en cuenta, pero no es primordial.

- Personas que no conviven mayores de 60 años: estas personas valoran y necesitan mantenerse saludables mediante alimentación balanceada, no tienen tiempo para llevar a cabo las compras, le gusta salir durante el fin de semana en compañía de amigos y/o pareja. El ahorro es un parámetro que tienen en cuenta, pero no es primordial.
- Personas que conviven mayores de 60 años: estas personas valoran compartir tiempo en pareja preparando la comida, necesitan mantenerse saludables mediante alimentación balanceada. Prefieren no invertir tiempo en llevar a cabo las compras, les gusta salir algunas veces a la semana en compañía de parejas amigas. El ahorro es un parámetro que tienen en cuenta, pero no es primordial.

De esta segmentación inicial potencial planteada se observan intereses comunes en todos los segmentos asociados a:

- Buscar una alimentación saludable y balanceada;
- Poder contar con recetas ya sea para innovar o para tener planeado un menú semanal.
- Ahorrar en la compra de ingredientes para el menú seleccionado.

### **Segmento de Cliente Seleccionado**

El segmento objetivo son hombres y mujeres mayores de 25 años, con educación universitaria completa o incompleta, que buscan una alimentación saludable y necesitan optimizar los tiempos de compra de ingredientes y minimizar los gastos en las mismas.

Desde el punto de vista de la segmentación socioeconómica, inicialmente se considera a los segmentos más elevados (ABC1 y C2) en los que se encuentran directivos de pequeñas y microempresas, salud y sanidad y educación. Estos niveles tienen mayor acceso a la información y son los que pueden estar dispuestos a pagar por un servicio de esta naturaleza para evaluar sus beneficios. Luego, debido a que genera ahorros en las compras, se piensa en la expansión al segmento C3., es decir a nivel socio económico medio. En los segmentos más elevados (ABC1 y C2) se encuentra el 24,3% de la población

nacional. Sin embargo, en CABA el segmento ABC1, que a nivel nacional es del 4,9% crece al 12,1%. (Ver Referencia [18]).

## Mapa de Empatía

### *¿Qué necesitan hacer?*

Quieren tener más tiempo libre para poder invertirlo en las actividades que le generan placer y disfrute.

Les gustaría disfrutar durante la semana de salidas habituales luego del trabajo ya sea con amigos y/o pareja o con sus hijos.

Necesitan poder delegar la compra y organización del menú semanal para poder disponer de ese tiempo libre.

### *¿Qué ven?*

Les gusta ver contenido de plataformas de streaming. Además, ven redes sociales y/o páginas de noticias para informarse. Ven poca televisión de aire y, en el caso que les guste ver algún programa específico, lo buscan en plataformas donde se comparten video para verlo cuándo quieren y dónde quieren. Observan que el tiempo para estas actividades se ve reducido por los quehaceres diarios que tiene que llevar a cabo.

### *¿Qué dicen?*

Me gusta disfrutar de mi tiempo libre pero muchas veces no tengo tiempo para hacerlo. Algunos días sé que cocinar, pero, a veces, ya no se me ocurren ideas y me aburro de cocinar y de que comamos siempre lo mismo todas las semanas.

### *¿Qué hacen?*

Hacen las compras por las páginas de los supermercados. Repasan la lista de la semana anterior y chequean qué agregar o sacar. A veces, un rato después

de enviar el pedido, descubren que le faltó agregar algún ingrediente y tienen que ir hasta el supermercado de cercanía o pedirlo a tienda de última milla.

Les gusta experimentar nuevas experiencias, ya sea culinarias, culturales, probar nuevas aplicaciones.

### *¿Qué oyen?*

Oye principalmente a sus amigos, grupo de trabajo y podcast de personas de su interés, incluyendo a influencers de redes sociales. Tienen a tomar como verdaderas las opiniones de sus amigos y de las personas de su interés. Les atraen las ideas que reducen tiempos en algunas actividades para invertirlos en otras.

### *¿Qué piensan y sienten?*

Por un lado, consideran un dolor el tiempo invertido en comprar los ingredientes. La realización de la lista para la compra semanal, la revisión del stock, la carga en la página del supermercado y/o la asistencia al mismo para llevar a cabo o retirar la compra lo consideran tiempo desperdiciado.

Además, consideran que podrían optimizar el gasto en la compra semanal comparando precios entre cadenas de supermercados. Ahora bien, el hecho de tener que cargar la misma lista en varias páginas implica una pérdida de tiempo que no compensa el beneficio económico.

Además, la planificación del menú semanal variado, saludable y diferente implica una inversión de tiempo en búsqueda de recetas diferentes en la red o asistir a un nutricionista para que realice este trabajo por ellos.

Cabe mencionar que, muchas veces, tuvieron malas experiencias con dietas que no se adaptaban a su estilo de vida y preferencias de alimentación y buscan reducir el consumo de ultraprocesados.

Por lo anterior, piensan que sería un gran beneficio para ellos contar con alguna herramienta que lleve a cabo estas tareas por ellos, quitando estas preocupaciones a las que ya tienen normalmente, delegando parte de estas

responsabilidades para contar con más tiempo libre para disfrutarlo en actividades que le generen placer.

## **Proceso de Validación de la Necesidad**

Este trabajo se enfoca en la implementación de la empresa en Argentina. Se analizan las encuestas realizadas en Argentina para validar las necesidades planteadas anteriormente.

Para validar la necesidad de contar con una aplicación que lleve a cabo la organización del menú semanal y busque la compra de ingredientes al menor precio, se buscó validar, en primer término, que se cocine diariamente, es decir, que se requiera de un menú y los ingredientes para llevarlo a cabo.

Luego, la necesidad de contar con organización de dicho menú y que el mismo sea saludable y asesorado por nutricionistas y poder llevar a cabo la compra de ingredientes al menor precio.

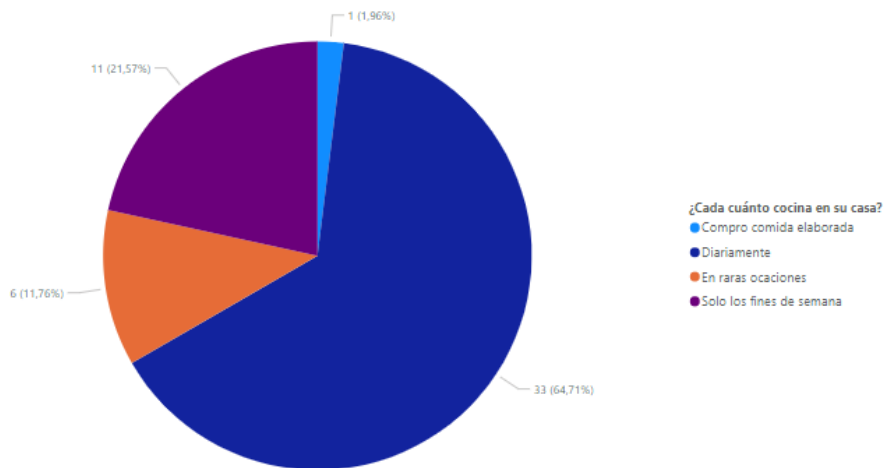
Por último, se analiza la monetización, es decir, se busca validar la hipótesis de que los usuarios pagarían por una aplicación que tenga los beneficios indicados anteriormente.

A continuación, se presentan los resultados del proceso de validación de dichas hipótesis por medio de encuestas.

Comenzamos planteando la primera hipótesis: los segmentos de clientes seleccionados ¿cocinan diariamente?

Del público target, el 65% de los encuestados cocina diariamente por lo nos ayuda a que por medio de este porcentaje podamos validar la primera hipótesis.

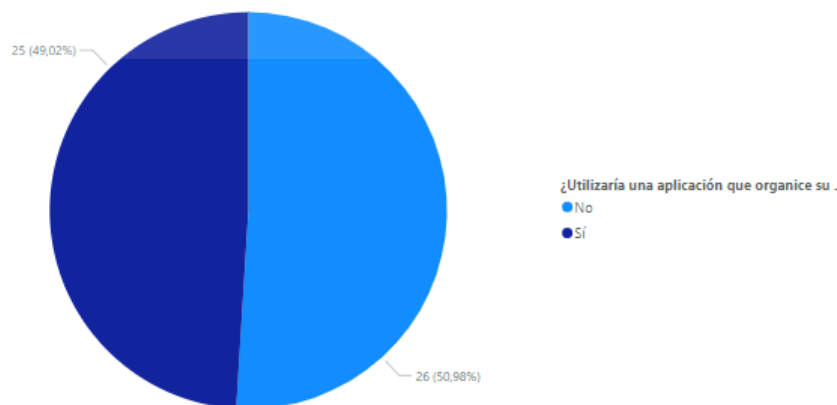
Recuento de ¿Cada cuánto cocina en su casa? por ¿Cada cuánto cocina en su casa?



La segunda hipótesis que planteamos para validar es: los segmentos de clientes seleccionados ¿necesitan una aplicación que cuente con menús elaborados por nutricionistas para definir una dieta balanceada de la cual surja el listado de ingredientes requerido para dicha elaboración.?

Para el grupo target, el 49% utilizaría una aplicación que organice el menú semanal asesorado por nutricionistas, por lo que se nos acerca a validar la segunda hipótesis.

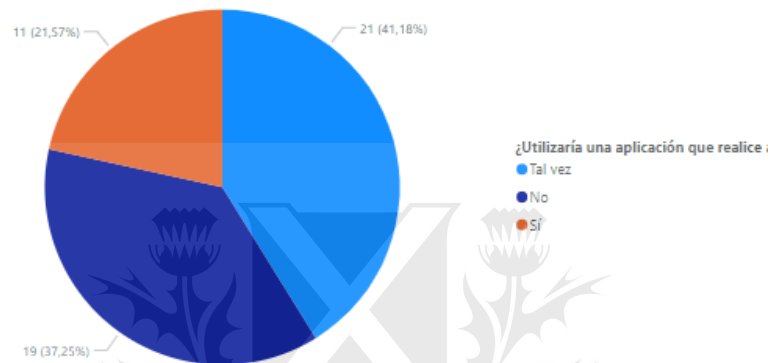
Recuento de ¿Utilizaría una aplicación que organice su menú semanal con nutricionista? por ¿Utilizaría una aplicación que organice su menú semanal con nutricionista?



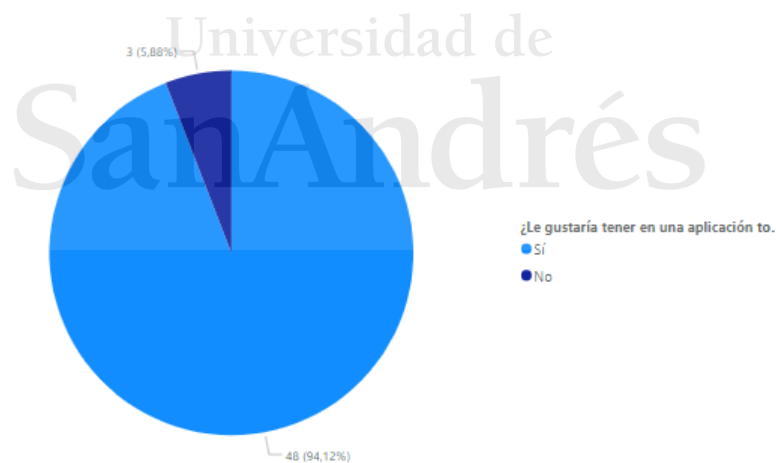
Nos planteamos una tercera hipótesis: los segmentos de clientes seleccionados ¿utilizarían una aplicación para llevar a cabo las compras automáticas en el supermercado en base al listado de ingredientes ya cargado comparando precios entre los diferentes cadenas?

El 63% de los encuestados considera que utilizaría o tal vez utilizaría una aplicación que lleve a cabo las compras en forma automática en base al listado de ingredientes. Además, el 94% optaría por utilizar un sistema que concentre todas las ofertas de compras de forma de poder seleccionar la más barata, por lo consideramos que la hipótesis se encuentra validada.

Recuento de ¿Utilizaría una aplicación que realice automáticamente las compras? por ¿Utilizaría una aplicación que realice automáticamente las compras?



Recuento de ¿Le gustaría tener en una aplicación todas las ofertas de los diferentes supermercados y mercados de cercanía? por ¿Le gustaría tener en una aplicación todas las ofertas de los diferentes supermercados y mercados de cercanía?

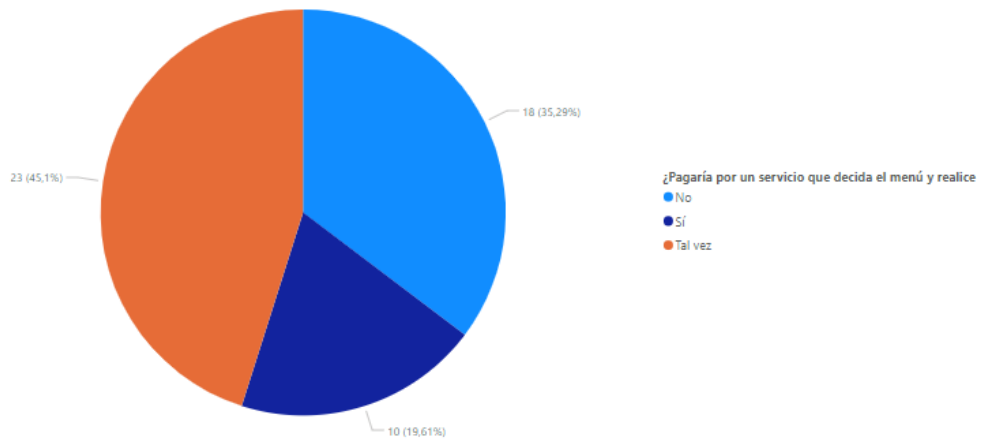


Por último, planteamos una cuarta hipótesis: el segmento target ¿pagaría por una aplicación que le brinde estos beneficios?

El 65% de los encuestados pagaría o tal vez pagaría por un servicio que decida el menú y realice las compras automáticamente por ellos, por lo consideramos que la hipótesis de monetización se valida.



Recuento de ¿Pagaría por un servicio que decida el menú y realice las compras automáticas por usted? por ¿Pagaría por un servicio que decida el menú y realice las compras automáticas por usted?



Universidad de  
**San Andrés**

## II. La Propuesta de Valor

La propuesta de valor consiste en la realización de una aplicación para celular que relacione la alimentación diaria balanceada que busca una persona con la compra de los ingredientes requeridos para la elaboración de sus menús diarios con la característica que busque el mejor precio en el mercado y reduzca los tiempos invertidos en estas actividades. Con esta propuesta de valor se apunta a solucionar el dolor de las personas respecto de no conocer adecuadamente cómo elaborar una dieta balanceada y reducir los tiempos para la elaboración de dicha dieta.

Partiendo de la alimentación diaria, la aplicación contará con diferentes tipos de menús elaborados por nutricionistas: omnívoro, crudivegano, flexitariano, pescetariano, vegano, vegetariano, diabético, sin tacc, etc. El usuario de la aplicación puede seleccionar uno de ellos y modificarlo a su gusto con otras recetas disponibles. Esta opción permite al usuario contar con una dieta semanal variada y establecida, no teniendo que invertir tiempo en buscar una receta para cada día de la semana.

Una vez establecido el menú, la aplicación extrae la lista de ingredientes y elabora la lista de compras requerida para dicha semana. Esta parte de la aplicación reduce los tiempos de elaboración de las listas de compras

Con la lista de compra, la aplicación, a través de una API, mostrará el precio de la compra en cada uno de los supermercados y tiendas de cercanía disponibles, permitiendo al usuario elegir la opción más económica o la que desee en función de sus preferencias, pudiendo recibir la compra en su casa. La aplicación no indica dónde hay que comprar, sino que el usuario elige el supermercado o tienda de cercanía por precio o por referencia. Una vez seleccionado, la aplicación deriva a la página de la tienda elegida para el pago de la compra y la elección de la recepción de la misma.

En los casos en que la aplicación detecte que las unidades de compra son mayores que las que se consumen en una comida (ejemplo: arroz, fideos), la aplicación llevará un control de los ingredientes sobrantes para no incluirlos en futuras compras y para proponer platos para la próxima semana utilizando los mismos. Esta parte de la aplicación permite la elaboración de recetas con lo que se tiene en la alacena, generando un ahorro en las compras.

En resumen, con la aplicación se buscan solucionar varios dolores: contar en forma ágil con un menú semanal balanceado asesorado por nutricionistas, tener solución rápida de abastecimiento de los ingredientes para cocinar en un solo lugar, que no falte stock de lo que uno necesita para cocinar y un ahorro medido en las compras.

## **Diferenciación y Ventaja Competitiva**

La aplicación cuenta con elementos diferenciadores respecto a las existentes en el mercado.

Se puede mencionar en primer lugar, que la aplicación integra muchas actividades que la mayoría de las personas lleva a cabo en forma aislada e independiente, como la elaboración del menú semanal, la lista de compra y la compra misma, en un solo lugar y a través de un conjunto de clicks. Esta integración reduce notablemente el tiempo invertido en actividades no productivas, uno de los dolores que se buscamos solucionar.

En segundo lugar, se cuenta con un sistema que permite comparar precios de las compras entre diferentes supermercados y tiendas de cercanía. Esto permite que el usuario identifique como nueva oportunidad comprar en otro supermercado o tienda generando ahorro o continuar fidelizado en su supermercado de confianza, siempre y cuando sea conveniente con los precios bajos. Esto puede generar ahorros y, en caso de que no lo genere porque el usuario selecciona la cadena de su gusto / confianza, va a generar una reducción de tiempos ya que no se tiene que cargar la lista de compras en la página.

En tercer lugar, permite llevar un control de los ingredientes que se tienen en casa, utilizando dichos productos en futuros menús y reduciendo el stock de los

mismos. Esto reduce la cantidad de productos en stock, libera espacio en las alacenas, reduce la probabilidad de tirar productos por estar caducados.

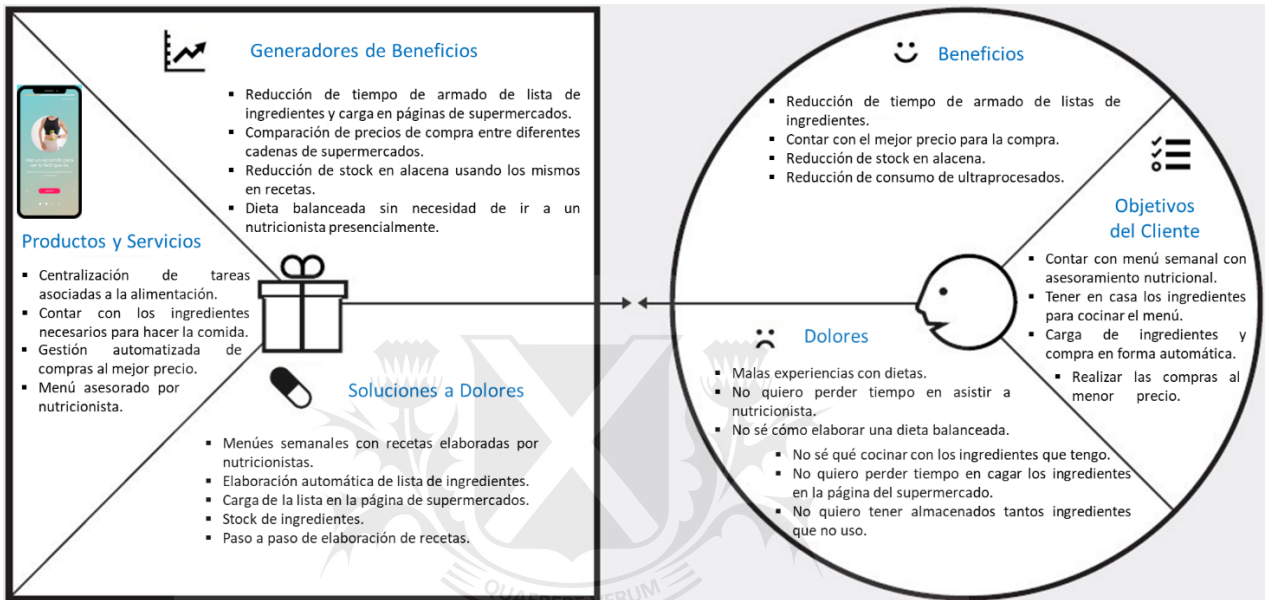
En resumen, el usuario obtiene como beneficio una reducción de los tiempos de armado de menú semanal, compra y reducción de stock de ingredientes, logrando un ahorro medido en las compras de los mismos, todo en una sola aplicación y con pocos clicks.



Universidad de  
**San Andrés**

### III. El Product Market Fit

#### Value Proposition Canvas



#### Objetivos del Cliente

Los clientes están buscando una solución integral al proceso de la generación del menú semanal y provisión de ingredientes para llevarlo a cabo, minimizando el tiempo que se invierte en la tarea y cuidando sus costos.

Es decir, el cliente busca, en primer lugar, contar el armado de un menú semanal con asesoramiento nutricional de forma de mejorar la forma de alimentarse. Este proceso, además, genera un menú semanal organizado, evitando tener que invertir tiempo en organizar el mismo todos los días.

Por otro lado, el cliente espera tener en su casa los ingredientes necesarios para cocinar dicho menú.

El cliente también quiere que su experiencia de compra de ingredientes sea automática de forma de minimizar el tiempo requerido para llevar a cabo la misma. Esta minimización de tiempo tiene que igualmente buscar como objetivo

obtener el menor precio de la compra o comprar en la cadena de supermercados de su gusto.

## **Dolores**

Los usuarios, en su gran mayoría, tienen malas experiencias con las dietas, ya que no se adaptaban a su estilo de alimentación o, en otros casos, no quieren invertir tiempo ni dinero en ir a un nutricionista y no saben cómo armar una dieta balanceada. Además, en caso de seguir dietas estrictas, como ser dieta celíaca, para diabéticos o vegana, no conocen gran variedad de recetas que le permitan no aburrirse de comer siempre lo mismo.

A su vez, muchas veces no saben qué cocinar con los ingredientes que disponen en el hogar y pierden tiempo en buscar recetas en internet para evitar ir a comprar otros ingredientes a las tiendas de cercanía.

Nuestros usuarios target sienten que pierden tiempo en llevar a cabo tareas que no le generan placer, como hacer las compras de forma presencial y/o cargar uno a uno los ingredientes necesarios en el carrito del supermercado de compras online.

Además, ven que gastan dinero en acumular ingredientes que no utilizan o que, algunas veces, se vencen antes de ser utilizados y que podrían gastar menos en llevar a cabo la misma compra si se tomaran el tiempo de comparar precios entre diferentes cadenas.

## **Soluciones a Dolores**

La propuesta de valor incluye la presentación de menús semanales y recetas elaboradas por nutricionistas de forma de lograr una alimentación balanceada con los requerimientos específicos solicitados por cada usuario.

Además, incluirá la elaboración de la lista de compra y llevará a cabo la gestión automática de comparación de precios de compra entre las cadenas de supermercados y tiendas de cercanía para que el usuario elija dónde comprar.

También mantiene un stock de productos no consumidos de forma de proponer recetas con los mismos y, en caso de faltante, incluir dicho ingrediente en la lista de supermercado.

Por otro lado, diariamente mostrará el plato del día con los ingredientes y el paso a paso para llevar a cabo la preparación.

## **Beneficios**

Esta solución, a través de nuestra aplicación, permite reducir los tiempos relacionados al armado de la lista de ingredientes y a la compra semanal, ya sea online y/o presencial. Además, permite contar con la mejor oferta sin tener la necesidad de cargar los mismos ingredientes en varias páginas de supermercados.

También reduce el stock de productos en la alacena y evita tener que tirar alguno de ellos por haber alcanzado la fecha de caducidad.

Por otro lado, al tener la comida ya decidida con la receta a disposición, reduce la tendencia a la alimentación poco saludable (ultraprocesados).

Respecto de la entrega de los productos, la misma se llevará a cabo como se realiza actualmente, pactando el rango de horario de entrega con la página del supermercado o tienda de cercanía seleccionada o la realización de un pick up.

## **Generadores de Beneficios**

La solución brindada permite reducir el tiempo invertido en todo el proceso de compra, contando con más tiempo para realizar otras actividades que generan placer. Este proceso incluye el armado del menú, la selección de ingredientes o artículos para elaborar el menú, revisar la alacena si hay el stock suficiente o faltante para definir lo que hay que comprar, la carga uno a uno de los ítems de la lista de compra en la página de un supermercado, volver a cargar la misma lista en las páginas de otros supermercados para comparar el precio, realizar la comparación y llevar a cabo la compra en forma virtual o yendo a la tienda seleccionada.

Por otro lado, mediante esta aplicación también se pueden reducir los costos asociados a las compras comparando entre cadenas y el espacio que se ocupa con artículos de almacén que no se consumen y se vencen.

Además, el asesoramiento nutricional en la elaboración del menú permite llevar una dieta balanceada sin necesidad de asistir presencialmente a un turno con nutricionista para ello.

### **Productos y Servicios**

La aplicación permite centralizar las tareas asociadas a la alimentación en un solo lugar desde la generación del menú asesorado por nutricionistas hasta la compra.

No sólo eso, sino que además permite contar con los ingredientes necesarios en el momento en que el usuario va a elaborar la comida planeada.

Cabe destacar que este producto permite llevar a cabo una gestión automatizada de las compras al mejor precio, recibiendo las mismas en el día y rango horario planteado o llevando a cabo el pick-up en el momento elegido.

### **Construcción del MVP**

La construcción del MVP se llevó a cabo teniendo en cuenta los dolores y beneficios buscados.

En primer lugar, se busca la identificación del usuario con sus gustos y necesidades para lo cual se pide crear la cuenta, indicar la cantidad de personas para las cuales se generará el menú, cuántos son adultos y cuántos niños para la determinación inicial de cantidades, la existencia de restricciones por alergias o problemas médicos y el tipo de alimentación buscado.

Por otro lado, si el usuario no quiere elaborar la comida, se plantea la opción de la provisión de comida lista congelada.





En función de estos datos de entrada la aplicación indicará un menú semanal supervisado por nutricionistas, con las comidas para cada día con las indicaciones de preparación cuando corresponda.

Luego, el usuario podrá modificar uno o varios platos o comidas según su gusto seleccionando otras recetas también cargadas en la aplicación.

Con esta información la aplicación elaborará la lista de compras y la cargará en los distintos sitios de los supermercados y tiendas de cercanía.



Luego, se presentará al usuario el precio en las diferentes cadenas para que pueda elegir la de su conveniencia y/o de menor costo.

Una vez seleccionada la tienda donde se quiere realizar la compra y luego de llevar a cabo el pago de la misma en la página del supermercado, la aplicación indicará el stock que se tiene de los diferentes productos, las comidas que se llevarán a cabo durante esa semana y sugerencias saludables que se podrían llevar a cabo con los ingredientes con que se cuenta. Para controlar el stock, el cliente debe tildar la receta que se llevó a cabo para que la aplicación descunte los ingredientes de los que se tienen en existencia.



El proceso de validación se llevó a cabo mediante la verificación del cumplimiento de las hipótesis validadas. Es decir se verifica que la aplicación cuenta con menús elaborados por nutricionistas, que se genere la lista de ingredientes requeridos para la elaboración, que permita la comparación de precios entre diferentes supermercados y tiendas de cercanía, que se pueda llevar a cabo la compra en forma automática en dichas tiendas a través de algunos clicks y que el proceso, desde la selección del menú hasta la compra de ingredientes, sea fácil de utilizar con imágenes que faciliten la elección de menús y recetas.

## **IV. El tamaño de la Oportunidad, la Competencia, el Contexto y la Industria. Tamaño de la Oportunidad - Mercado Objetivo**

### **Cálculo de TAM, SAM, SOM**

El TAM, SAM y SOM que se consideran para este proyecto responden al siguiente segmento y clasificación geográfica:

- TAM: El segmento de personas mayores de 25 años que realiza compras online en Latinoamérica.
- SAM: El segmento de personas mayores de 25 años que realiza compras online en Argentina.
- SOM: El segmento de personas mayores de 25 años que realiza compras online en AMBA.

Como los datos de TAM, SAM y SOM no se encuentran directamente disponibles, se calculan dichos valores mediante la metodología indicada a continuación. Para ello, se utiliza la información disponible en la base de datos Statista. Ver Anexo I con los datos y cálculos llevados a cabo.

Para la determinación del tamaño del mercado se busca información de gastos de comidas y bebidas no alcohólicas en LATAM. Con dicha información y la penetración del mercado online en este segmento en cada país, se pueden determinar los gastos de compra online de comidas y bebidas no alcohólicas por país.

Con estos datos se obtiene el SAM (Argentina) y, sumando los consumos en los países más importantes de la región por volumen de ventas de comidas y bebidas no alcohólicas, se obtienen el TAM.

Como el SOM está definido en el AMBA de Argentina, se determina, con la distribución del revenue en el país, el porcentaje de gastos del país que se lleva a cabo en esta región.

Con la información antes indicada se cuenta con los datos del comercio online de comidas y bebidas no alcohólicas para AMBA, Argentina y LATAM lo que permite obtener el TAM, SAM y SOM que se indican a continuación.

- TAM: El segmento de personas mayores de 25 años que realiza compras online en Latinoamérica, corresponde a 75.543,61 MMUSD.
- SAM: El segmento de personas mayores de 25 años que realiza compras online en Argentina, corresponde a 6.503,74 MMUSD.
- SOM: El segmento de personas mayores de 25 años que realiza compras online en AMBA, corresponde a 2.536,46 MMUSD.

## Competencia

La mayoría de la competencia encontrada se focaliza en la solución de alguno de los dolores vistos, pero no de la totalidad de los mismos. Una de ellas sí (Chef Digitales) y se describe abajo la diferenciación.

Respecto de la competencia la podemos agrupar en dos. Por un lado, se encuentran las páginas y aplicaciones de recetas y menús y los nutricionistas, que generan las recetas, pero no el listado de ingredientes de compra. Dentro de este grupo se incluyen las aplicaciones y páginas asociadas a robots de cocina, que también proveen recetas. Por otro lado, se encuentran las aplicaciones de última milla y las aplicaciones y páginas de los supermercados en las cuales se pueden comprar los ingredientes, pero no solucionan los dolores planteados.

A continuación, se describen en detalle los competidores mencionados anteriormente.

### Aplicaciones con Propuesta de Valor Similar

#### *Chef Digitales*

Es una aplicación y página web de origen uruguayo <sup>[1]</sup>.

Esta página permite la elaboración de un plan semanal de alimentación a partir de recetas que se encuentran en la misma. Las recetas son subidas por los usuarios. Tiene funcionamiento de red social, permitiendo seguir a los usuarios y que te sigan.

Una vez armado el plan semanal extrae la lista de ingredientes y compara el precio de la misma con las principales cadenas de supermercados. La compra, luego, se lleva a cabo en la página del supermercado y se utiliza la logística de distribución del supermercado.

No se conoce la participación de Chef Digitales en el mercado. La información con que se cuenta es que fue descargada más de 100 mil veces y tiene 826 reseñas en Play Store.

Si bien la página permite reducir los tiempos asociados a la alimentación, no cuenta con asesoramiento nutricional para la elaboración de las recetas ni el plan semanal, no lleva un control de stock de productos disponibles en el hogar para proponer recetas con los mismos y, además, todavía extrae los ingredientes de las recetas con errores (por ejemplo, cita al agua caliente como ingrediente y lo pone en la lista del supermercado). La página es gratuita y cuenta con publicidad de supermercados y de productos.

## Aplicaciones de Recetas y Menús

### *Cookpad*

Es una aplicación y página web de origen japonés <sup>[2]</sup>.

Esta página cuenta con recetas subidas por los usuarios y permite, cargando ingredientes, obtener sugerencias de platos para cocinar.

Cookpad no permite la elaboración de un plan semanal ni la extracción de la lista de ingredientes para llevar a cabo la compra ni cuenta con vinculación con páginas de supermercados.

Tiene más de 100 millones de usuarios únicos mensuales a nivel global <sup>[3]</sup> y cotiza en la bolsa de Tokio. El modelo de negocios es freemium con un costo de

1,49 USD / mes con 30 días de prueba gratuita. La suscripción permite conseguir las recetas más disfrutadas por otros miembros, guardar recetas de manera ilimitada, filtrar recetas de acuerdo con las preferencias y permite mantener cookpad sin publicidad.

### *Cookidoo*

Es una aplicación y versión web conectada al robot de cocina Thermomix <sup>[4]</sup>. No cuenta con aplicación para Argentina.

Esta página permite la elaboración de un plan semanal de alimentación a partir de recetas que se encuentran en la página. Las recetas son cargadas a la página por el propietario de la misma.

Una vez armado el plan semanal extrae la lista de ingredientes requeridos.

Cookidoo no está integrado a las páginas de los supermercados ni tiene registro de stock de productos en existencia.

El modelo de negocios es por suscripción con un costo de 48 Euros / año (4 Euros/mes) con 30 días de prueba gratuita. Se desconoce la cantidad de suscriptores. Sin embargo, se puede indicar que en el año 2020 se vendieron 3300 Thermomix en Argentina <sup>[5]</sup>.

San Andrés

### *Ekilu*

Es una aplicación y página web de recetas de origen español <sup>[6]</sup>.

Esta página tiene recetas saludables sencillas y prácticas para comer sano con los ingredientes que se tienen a mano y, además, cuenta con recomendaciones personalizadas de ejercicio físico, salud mental y sostenibilidad.

Ekilu permite la elaboración de un plan semanal de acuerdo con el criterio de nutrición de la persona y la extracción de la lista de ingredientes para llevar a cabo la compra.

No está integrado a las páginas de los supermercados ni tiene registro de stock de productos en existencia.

Ekilu tiene más de 1,4 millones de usuarios registrados <sup>[7]</sup>. El modelo de negocios es freemium con un costo de 49,99 Euros / año (4,17 Euros/mes). La suscripción permite contar con un menú semanal elaborado por nutricionistas, la lista de compras automática, información nutricional completa y categorías premium de recetas (bajo en calorías, bajo en carbohidratos, etc.).

### **Aplicaciones de Última Milla**

Las aplicaciones de última milla disponibles en Argentina son PedidosYa, Rapi y Mercado Pago.

Estas aplicaciones permiten realizar en forma online la compra de los ingredientes requeridos para la elaboración de menús. Estas compras pueden llevarse a cabo en los supermercados y tiendas de cercanía disponibles en la aplicación y en las tiendas propias de las aplicaciones.

Estas aplicaciones permiten agregar ítems luego de realizada la compra, previo al envío, y permiten recibir la compra de las tiendas propias y de algunas tiendas de cercanía en menos de 60 minutos.

Estas aplicaciones no cuentan con recetas, elaboración de un plan semanal de alimentación, carga automática de lista de ingredientes ni compara precios de compra entre diferentes tiendas o cadenas de supermercado.

El modelo de negocios es por pago de envío por compra o de suscripción mensual.

### **Aplicaciones y Páginas de Supermercados**

Las aplicaciones y páginas de supermercados principales disponibles en Argentina son Carrefour, Coto Digital, Día, Jumbo / Disco / Vea y Más.

Estas aplicaciones permiten realizar en forma online la compra de los ingredientes requeridos para la elaboración de menús.

Estas aplicaciones no permiten contar con recetas, elaboración de un plan semanal de alimentación, carga automática de lista de ingredientes ni comparar precios de compra entre diferentes tiendas o cadenas de supermercado.



En conjunto durante 2021, en el rubro comidas y bebidas, Carrefour, Día, Cotodigital y Jumbo tuvieron ventas por 108 MMUSD [8].

### Comparación entre Competidores

	Chef Digitales	Cookpad	Cookidoo	Ekilu	Ultima Milla	Super-mercado	AI Foody
Pago Suscripción		✗	✗	✗			✗
Recetas	✗	✗	✗	✗			✗
Nutricionistas				✗			✗
Menú Semanal	✗		✗	✗			✗
Lista de Compra	✗		✗	✗	✗	✗	✗
Stock							✗
API Última Milla					✗		✗
API Super	✗				✗	✗	✗

### Contexto

El análisis de contexto se lleva a cabo mediante Context Map Canvas y PESTEL. Este trabajo se enfoca en la implementación de la empresa en Argentina por lo que se lleva a cabo el análisis con este foco. Cada uno de los ítems se mencionan a continuación.

### Entorno Político

El entorno político argentino se caracteriza por la incertidumbre. Si bien cada gobierno elegido cumple, en los últimos años, con el tiempo del mandato, las políticas de cada uno son muy variables y opuestas entre ellos. Además, este es un año electoral donde el gobierno actual se encuentra en descrédito, con problemas internos, buscando fuentes de financiación en los diferentes sectores activos de la economía por la disminución de reservas en el Banco Central.

Los problemas internos llevan a un estado de parálisis de la labor legislativa debido a que el oficialismo ha perdido el quorum propio.

Desde el punto de vista macroeconómico, se tiene una mirada pesimista respecto de la evolución de Argentina en este año y el siguiente.

### **Economía y Medio Ambiente**

Argentina tuvo, en 2022 una inflación del 94,8% (fuente: Indec) y se proyecta para 2023 una inflación y crecimiento de PBI 99,9% y 0%, según el REM de febrero del BCRA, lo que muestra un contexto económico complejo. Además, la pobreza subió a 39,2% en el segundo semestre de 2022 (fuente: Indec). Con esta situación de contexto se tiene gran volatilidad de precios entre diferentes cadenas, por lo que la comparación de precios para disminuir los gastos en alimentación resulta muy oportuna.

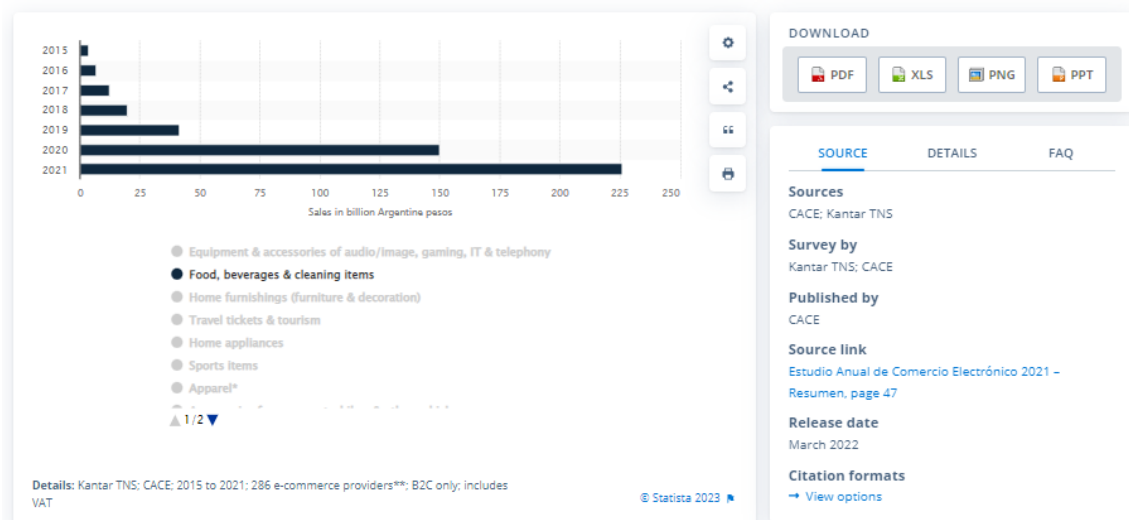
Además, contar con una organización del menú y llevando a cabo una sola compra semanal genera una reducción de las emisiones asociadas a la logística de envío al hogar comparado con productos comprados en el último minuto en las páginas de última milla.

### **Tendencias Demográficas**

El COVID cambió hábitos de consumo, algunos de los cuales fueron adoptados y siguen siendo utilizados. Entre estos hábitos destacamos el incremento de las compras online y la ampliación del home office en las actividades que lo permiten <sup>[9]</sup>, lo que implica mayor cantidad de comidas llevadas a cabo en el hogar y mayor conciencia a una alimentación más saludable.

## Retail e-commerce sales in Argentina from 2015 to 2021, by category

(in billion Argentine pesos)



### Tendencias Sociales

La tendencia social viene evolucionando hacia una mayor conciencia ambiental, más respeto por la naturaleza, el reciclado y la sostenibilidad. Este tipo de tendencias también se manifiestan en la alimentación buscando el reemplazo de los productos ultraprocesados por ingredientes generados mediante producción orgánica y cuidando el bienestar animal.

Este proyecto colabora en esta tendencia social brindando soluciones para la preparación de alimentos en el hogar, reduciendo el consumo de ultraprocesados. Respecto del origen de los ingredientes, dependerá de la elección que el usuario lleve a cabo respecto de la tienda donde se compra.

### Tendencias Tecnológicas

Las tendencias tecnológicas hacia la interconectividad con IOT de los lugares de almacenamiento y equipos de cocina (heladeras y robots de cocina) con los supermercados de última milla son un gran desafío para este proyecto. Lo mismo que los robots de asistencia al humano que gestionan alimentos, recetas y compras.

## **Reglas y Regulaciones**

Argentina se encuentra en el puesto 59 de 140 países según la última medición de la World Justice Project <sup>[10]</sup> sobre el estado de derecho en el mundo, habiendo descendido desde el puesto 46 que se tenía entre los años 2017 a 2019. Esto implica menor seguridad jurídica para el establecimiento de nuevas inversiones.

Por otro lado, la ley 27.349 “de apoyo al capital emprendedor”, de marzo 2017 incorpora un nuevo tipo societario, la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.). Este nuevo tipo societario es más ágil, simple y flexible, reduce los costos de constitución y los tiempos de inscripción a menos de 24 hs, puede tener único socio y permite limitar la responsabilidad de los accionistas a las acciones que se suscriban o adquieran.

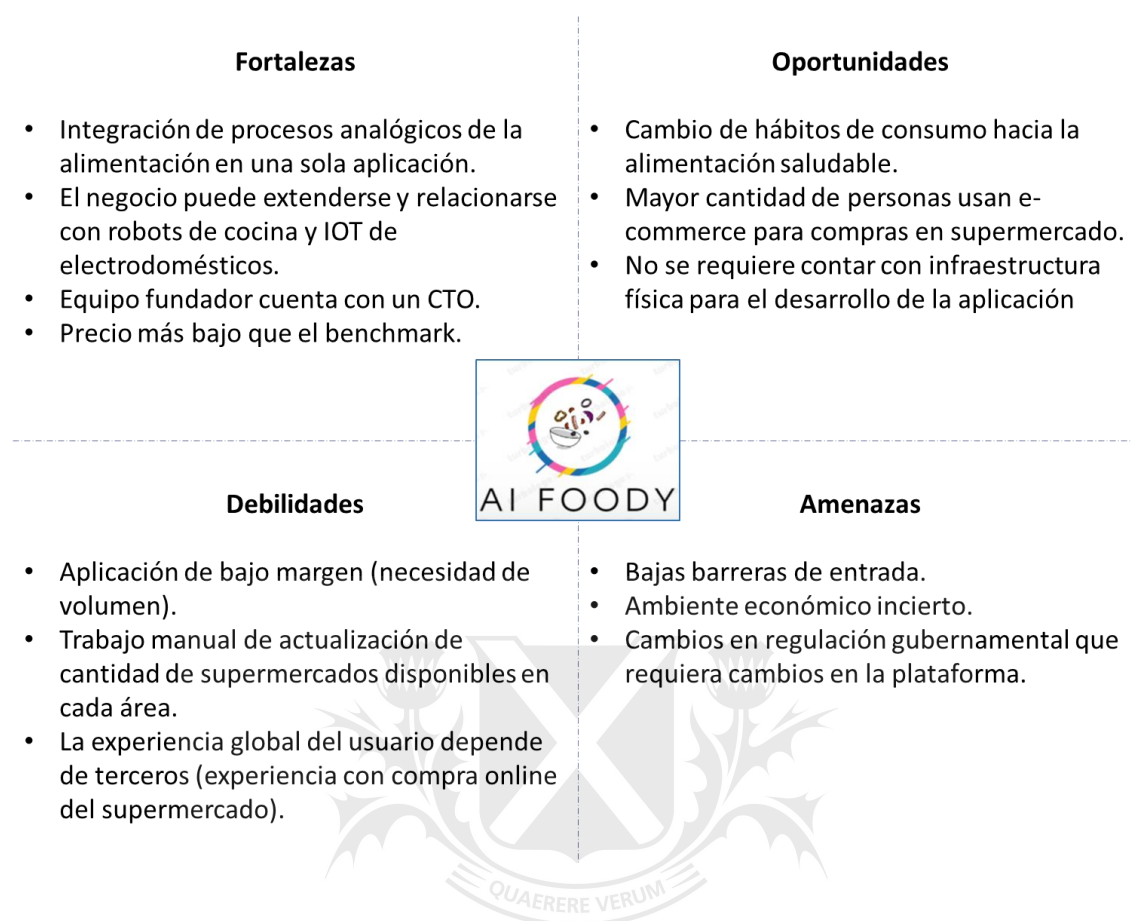
## **Necesidades de los Consumidores**

Las modificaciones en los hábitos de consumo generados por la tendencia de la población hacia una alimentación más saludable crean una oportunidad para este tipo de emprendimientos que también se ven sustentados por la necesidad de optimizar los tiempos dedicados a la provisión de ingredientes para realizar la comida y los gastos en las mismas.

## **Incertidumbres**

La principal incertidumbre que se encuentra en el proyecto tiene que ver con la modificación de los hábitos de consumo y compra del segmento target: lograr pasar de las compras de comidas y bebidas a demanda a la programación de la compra planificada y automatizada de ingredientes específicos para la comida.

## FODA



### Fortalezas

Dentro de las fortalezas que tiene AI Foody se destaca lo planteado en la propuesta de valor que consiste en la integración en una aplicación de los procesos analógicos de la alimentación (armado del menú semanal supervisado por nutricionistas, la generación de la lista de compras y la compra automatizada de los ingredientes en la página de los supermercados).

Cabe mencionar además que la aplicación puede extenderse hacia la integración con robots de cocina, desde donde extraer los ingredientes requeridos para la elaboración del menú semanal y, además con IoT de electrodomésticos, generando, por ejemplo, lista de pedidos al supermercado en función de faltantes en la heladera.

Otro de los puntos que consideramos una fortaleza es contar con un especialista en el área de sistemas de la comunicación en el grupo fundador, lo que facilita

la interacción con los programadores que desarrollan el MVP, permitiendo una mejor comunicación de las funcionalidades requeridas para la aplicación.

Además, consideramos que contar en Argentina con un precio más bajo que el benchmark para brindar las funcionalidades planteadas fomenta la prueba y suscripción de la aplicación.

### **Oportunidades**

La tendencia mundial hacia una alimentación más saludable, con un mayor respeto del medio ambiente y con una reducción del consumo de ultraprocesados genera la oportunidad de contar con una mayor masa crítica interesada en contar con propuestas de alimentación para ser elaboradas en casa.

Por otro lado, el COVID modificó hábitos de consumo incrementando las compras online de supermercado. Esto reduce una posible resistencia a la compra online de ingredientes de la alimentación ya que el canal ha sido probado durante el COVID y continúa siendo utilizado.

Lo anteriormente mencionado genera la oportunidad de la creación de una aplicación que brinde los servicios de la propuesta de valor. Como todas las aplicaciones, no se requiere de contar con una infraestructura física para la programación y operación de la misma, ya que este trabajo se desarrolla en la nube y con trabajo remoto de las personas abocadas a la tarea.

### **Debilidades**

La aplicación propuesta es una aplicación de bajo margen por lo que se requiere de un número importante de clientes para que la misma sea rentable. El punto de equilibrio entre ingresos y egresos se alcanza antes de finalizar el año 3 cuando se tienen 80.000 suscriptores. Este número de suscriptores es elevado. Sin embargo, se puede indicar que Chef Digitales, aplicación de origen uruguayo que nació en 2021 cuenta con más de más de 100.000 descargas en Play Store y Ekilu, aplicación y página web de recetas de origen español que nació en 2018 tiene más de 1,4 millones de usuarios registrados.

Esta aplicación requiere de una actualización constante de los supermercados disponibles en cada área, por lo que se necesitan relevamientos constantes para verificar la apertura y cierre de los mismos en cada zona y la carga de dicha información a la aplicación.

Además, la experiencia global del usuario no depende exclusivamente de la experiencia en la aplicación, ya que el proceso de compra de los alimentos culmina en la página de los supermercados y tiendas de cercanía y en el servicio de entrega con que éstos cuentan.

### **Amenazas**

Las barreras de entrada para la incorporación de nuevos competidores son bajas, ya que se cuenta con muchas compañías que desarrollan aplicaciones, por lo que se tiene amenaza de nuevos competidores entrantes.

Además, las incertidumbres económicas que se tienen en Argentina generan otro punto de debilidad desde el punto de vista de obtención de clientes respecto de la implementación de la aplicación en otro país.

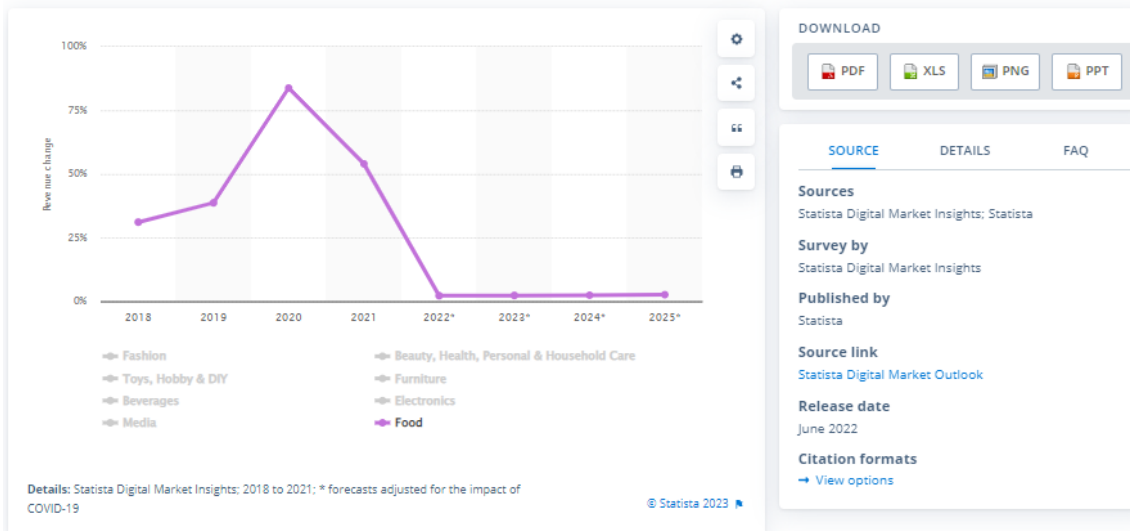
Por otro lado, tal como fuera mencionado, Argentina se encuentra en el puesto 59 de 140 países según la última medición de la World Justice. Esto implica menor seguridad jurídica para el establecimiento de nuevas inversiones, con posibles cambios de regulaciones frecuentes para los diferentes tipos de industrias.

### **Industria**

Este trabajo se enfoca en la implementación de la empresa en Argentina por lo que se lleva a cabo el análisis con este foco.

La industria de la alimentación ha tenido un gran salto hacia las compras online durante la pandemia de COVID-19. Este crecimiento se mantuvo con posterioridad a este fenómeno siendo el incremento previsto el asociado a, aproximadamente, el incremento poblacional.

## Annual retail e-commerce sales growth in Argentina from 2018 to 2025, by category



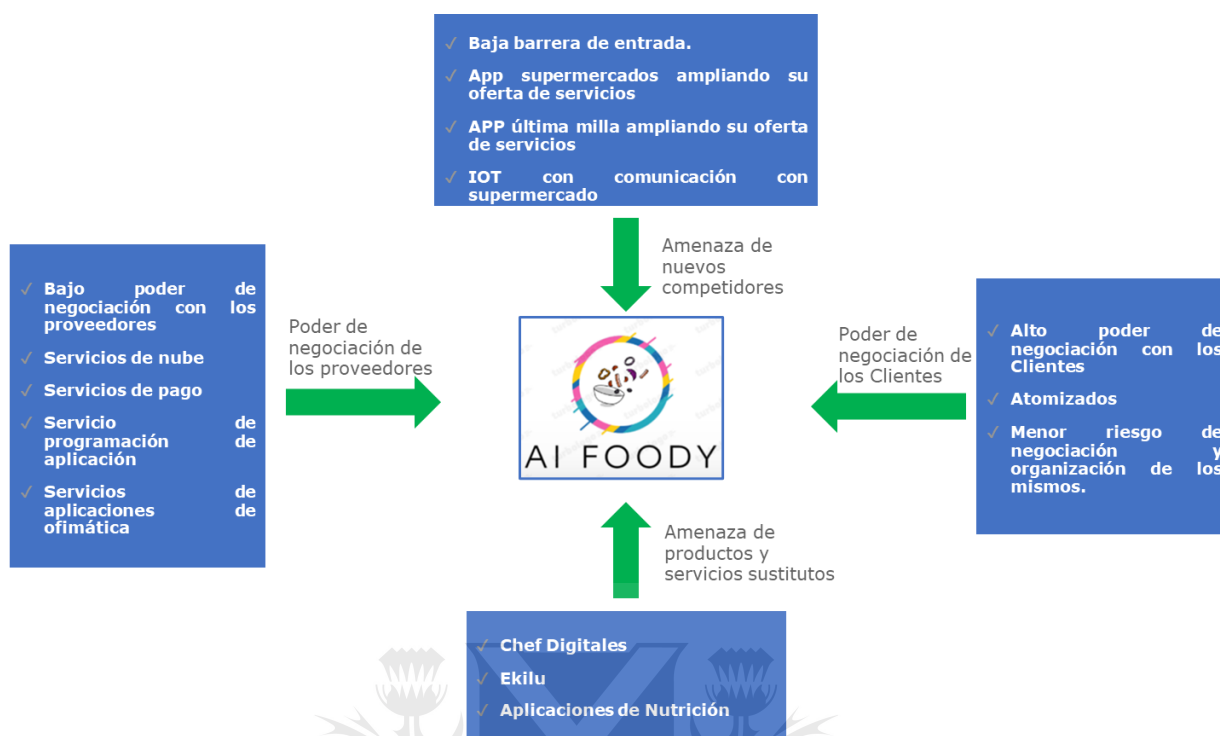
Este ritmo de incremento genera una cantidad de usuarios crítica como para pensar en la aplicación de las estrategias de nutrición y compras online.

Por otro lado, se observa de la comparación de compras online vs. offline (18% de compras online) que todavía se tiene un mercado que se podría ampliar, desplazando las compras presenciales.

Si se observa este proyecto desde el punto de vista de la cadena de valor de la alimentación el proyecto se encuentra en el eslabón final, buscando la optimización del precio de los productos para el cliente. El principal actor de la cadena de valor son las cadenas de supermercados que tienen gran poder de negociación con proveedores y clientes. El margen de ganancias por cliente en esta parte de la cadena de valor es bajo, por ello se busca una gran cantidad de clientes para la aplicación.



## Cinco Fuerzas de Porter



### *Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes*

Las barreras de entrada para la incorporación de nuevos competidores son de tipo técnico (elaboración de la aplicación), de know how (recetas y armado de menús) y de inversión inicial. Todas las barreras mencionadas son bajas, por lo que se tiene amenaza de nuevos competidores entrantes.

Estos nuevos competidores podrían surgir de extensión de la oferta de servicios de las páginas de última milla. Cabe destacar que estas páginas ya cuentan con usuarios y, además, tienen conexión con ofertas de supermercados.

Por otro lado, también podría surgir de la extensión de la oferta de servicios de las aplicaciones de los supermercados. En este caso, se podría competir con el armado del menú semanal con nutricionistas, la extracción de la lista de ingredientes para la generación de la lista de compras y el manejo del stock. Sin embargo, no se podría elegir el precio más económico de la compra porque el mismo vendría determinado por el supermercado elegido.

También los nuevos competidores podrían surgir de IOT de electrodomésticos. Los robots de cocina podrían ampliar la oferta de servicios generando, en función

del menú elegido, la interconexión con la página de supermercados, llevar a cabo la compra al menor precio y también manejar el stock. Otro posible competidor respecto del control de stock sería el IOT de las heladeras, que podría mostrar el stock faltante e interactuar con las páginas de los supermercados para la compra de los mismos.

Además de los electrodomésticos se podría pensar en la interrelación entre heladeras y alacenas con IOT para el manejo del stock de ingredientes como otro posible competidor futuro.

#### *Poder de Negociación de Proveedores*

Los principales proveedores con que se cuenta son los servicios de nube (One-Drive o Amazon Web Services), los servicios de pago (por ejemplo, Mercado Pago), la programación de la aplicación para Android, IOS y la página Web (Gen IT, Troop Software Factory, Cynoteck o Giro 54, etc.) y los servicios de aplicaciones de ofimática (Microsoft 365).

En todos los casos se trata de proveedores de escala mundial por lo que el poder de negociación con los proveedores es bajo.

#### *Poder de Negociación de Clientes*

El modelo de negocio de este proyecto está basado en el modelo de negocio de las aplicaciones en las que se busca tener gran cantidad de clientes a los que se les cobra un precio bajo por el servicio y el beneficio se obtiene por cantidad de suscripciones.

Por ello se tienen muchos clientes atomizados con bajo riesgo de que los mismos se organicen y agrupen para tener mayor poder.

Debido a ello, se tiene un alto poder de negociación con los clientes.

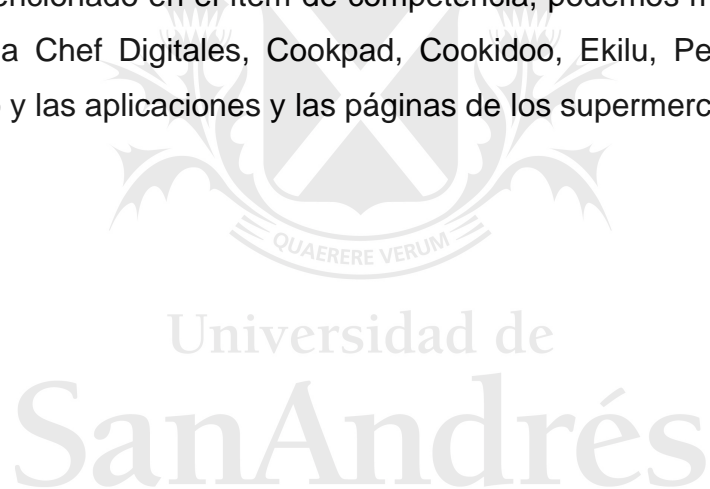
### *Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos*

Los productos y servicios sustitutos que se pueden tener son Chef Digitales que, como fuera mencionado, tiene una propuesta de valor similar, Ekilu y las aplicaciones de nutrición.

Todos ellos, al día de hoy, no generan una elevada amenaza de servicios sustitutos.

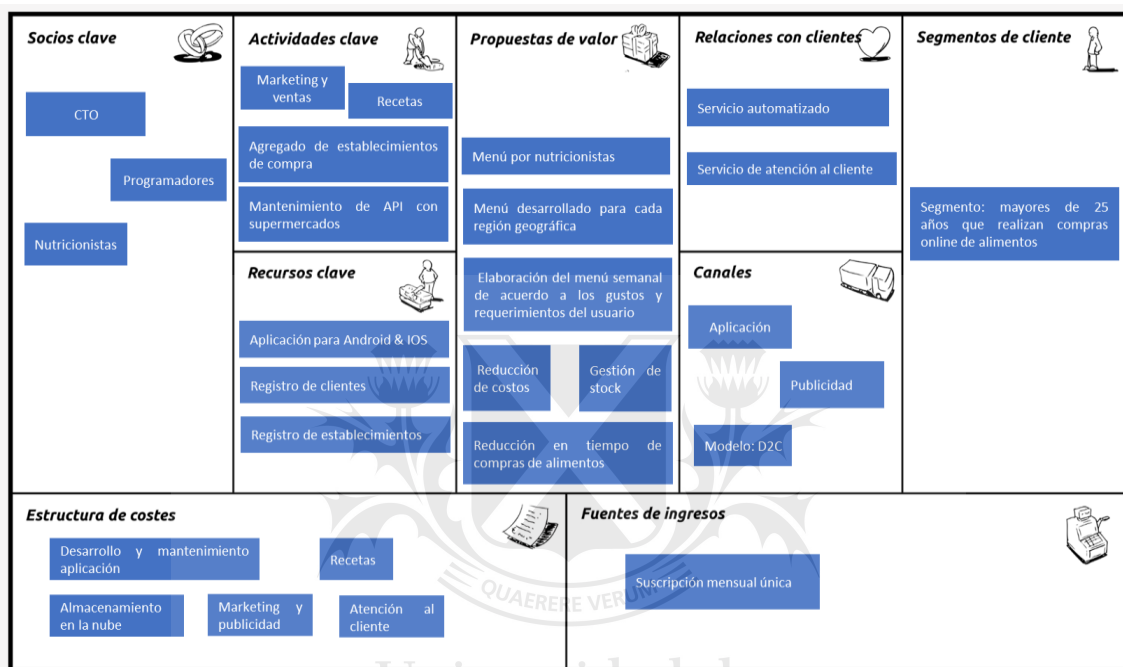
### *Nivel de Competencia en la Industria*

En resumen, el nivel de competencia en la industria es bajo y se cuenta con un escenario propicio para competir, donde las productos y servicios sustitutos no ofrecen la totalidad de la propuesta de valor planteada para esta aplicación. Tal como fuera mencionado en el ítem de competencia, podemos mencionar como competidores a Chef Digitales, Cookpad, Cookidoo, Ekilu, PedidosYa, Rapi, Mercado Pago y las aplicaciones y las páginas de los supermercados.



## V. El Modelo de Negocios

### Business Model Canvas



### Segmentos de Cliente

Como se indicó en la descripción del arquetipo de cliente, el segmento de cliente objetivo son hombres y mujeres mayores de 25 años, con educación universitaria completa o incompleta, que buscan una alimentación saludable y necesitan optimizar los tiempos de compra de ingredientes y minimizar los gastos de las mismas.

Desde el punto de vista de la segmentación socioeconómica, inicialmente se considera a los segmentos más elevados (ABC1 y C2).

### Propuestas de Valor

La propuesta de valor consiste en la realización de una aplicación para celular que relacione la alimentación diaria balanceada y la compra de ingredientes

requeridos para la elaboración de los menús diarios al mejor precio reduciendo los tiempos invertidos en estas actividades.

Mediante esta propuesta de valor se busca que el usuario pueda contar con un menú semanal con platos diarios seleccionados de acuerdo con su gusto y con asesoramiento nutricional, teniendo en cuenta los sabores regionales. Esto permite contar con un menú variado y organizado semanalmente. Además, la aplicación busca solucionar los dolores asociados al valioso tiempo entregado en llevar a cabo las compras y los costos asociados a las mismas, buscando su reducción.

Por último, se busca también reducir el stock de alimentos en el hogar mediante la gestión de los mismos y la utilización de los ingredientes sobrantes de una semana en las próximas comidas.

### **Canales**

Para que los clientes lleguen a la aplicación, se lleva a cabo la generación de awareness mediante publicidad.

El canal de venta se desarrolla a través de la aplicación. Luego del período de prueba es necesario el pago de la suscripción para poder continuar utilizándola. No se contará con un modelo freemium, sino que el acceso al contenido es sólo por medio de la suscripción.

El canal de venta es un canal D2C ya que el producto (la aplicación) se brinda del fabricante al usuario final. No se tiene una cadena de distribución del producto.

### **Relaciones con Clientes**

Debido al tipo de servicio brindado, la relación con los clientes se desarrollará mediante un servicio automatizado y se contará un servicio de atención al cliente.

## **Fuentes de Ingresos**

La fuente de ingreso provendrá de una suscripción mensual. Este servicio de suscripción será de un único valor que permite acceder a los servicios brindados en la aplicación. El precio de la misma se obtiene del benchmark del mercado de suscripciones de servicios similares y es de 1,35 USD / mes.

## **Actividades Clave**

Las actividades clave que requiere nuestra aplicación es contar con nutricionistas que revisen, amplíen y actualicen las recetas disponibles para cada tipo de menú. Los nutricionistas, que forman parte del staff de la compañía, actualizarán las recetas y el staff del CTO llevará a cabo la actualización de las mismas en la aplicación.

Para ello, es muy importante el feedback de los clientes brindado en la aplicación. Este feedback se solicitará para el menú semanal, calificando al mismo e indicando la receta que más gustó y la que menos, preguntando la razón de dichas elecciones.

Por otro lado, se deben seleccionar e incorporar los establecimientos disponibles en cada región, manteniendo actualizada la información de los establecimientos y la conexión con los mismos.

Además, se debe cuidar la fuente de ingresos mediante la publicidad de la aplicación para captar nuevos usuarios.

## **Recursos Clave**

El recurso clave es la aplicación para sistema operativo Android y IOS, el registro de clientes y de los supermercados y tiendas de cercanía manteniendo actualizadas las API de cada uno de los establecimientos, precio y disponibilidad de productos. Además, se debe mantener actualizado el cálculo de stock de productos y la incorporación y actualización de recetas.

## **Socios Clave**

Los socios clave son los generadores de la información que se tiene en la aplicación, es decir, los nutricionistas y el Chief Technology Officer y los programadores.

Parte de los socios clave, como los nutricionistas, formarán parte del staff permanente de empleados de la compañía. Por otro lado, se contará con un Chief Technology Officer como socio y se establecerá un contrato a largo plazo con programadores para el mantenimiento de la aplicación.

Los establecimientos donde se llevan a cabo las compras (supermercados, tiendas de cercanías, servicios de última milla) son clave para el funcionamiento de la aplicación ya que son parte necesaria en el modelo de negocio para brindar al usuario una amplia posibilidad de selección de tiendas para aprovisionarse con los ingredientes. Sin embargo, como la intención es que el usuario tenga libertad de elección, no se prevé asociación con los mismos.

## **Estructura de Costos**

Los principales costos de la aplicación se pueden dividir entre desarrollo y mantenimiento de la aplicación, operaciones y marketing.

Dentro de desarrollo y mantenimiento se tiene en cuenta el desarrollo de la aplicación, el servicio de nube donde se alojará la aplicación, el mantenimiento de la misma con mejoras de la experiencia del usuario y la programación del agregado de nuevas recetas y/o tiendas de cercanía o modificación de API de las mismas.

Dentro de operaciones se encuentran los costos asociados a los nutricionistas, a la búsqueda de nuevas tiendas de cercanía, a los servicios de oficina, gastos legales y contables.

En el área de marketing se encuentran los costos asociados a marketing y publicidad y atención al cliente.

## Relaciones con socios clave

Se identifican como socios clave al Chief Technology Officer y su equipo de programadores para el desarrollo de la aplicación. Siendo ésta la base para brindar la propuesta de valor, se considera que la programación base y el mantenimiento se subcontratará y la actualización de la aplicación se llevará a cabo in-house. Por otro lado, si bien es importante la elaboración de las recetas por nutricionistas, se plantea contar in-house con varios nutricionistas de diferentes regiones y especialistas en diferentes tipos de alimentación.

La acción de marketing y publicidad puede subcontratarse contando internamente con un responsable del área que pueda guiar y plantear los lineamientos buscados. Lo mismo ocurre con el área operativa donde se requiere, para cada región poder incorporar nuevos establecimientos de compra de producto.

## Modelo de Ingresos y Pricing

El modelo de ingresos es a partir de una suscripción mensual, la cual el usuario debe darse de alta en la aplicación. Se plantea la prueba gratuita de la aplicación por 2 meses para lograr que los usuarios la descarguen y comiencen a probarla y utilizarla.

Respecto del costo, como fuera mencionado anteriormente, las aplicaciones con costo tienen un valor de entre 1,5 USD a 4,2 Euros / mes. Debido a que el desarrollo será lanzado en argentina y por la situación del país, se plantea un precio de suscripción local de 1,35 USD / mes.

## Financials

Se planea un inicio de la operación de la compañía como se describe en el siguiente Modelo de Gantt.



**CRONOGRAMA**

Semana

Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Pedido de precios para la elaboración del MVP	CTO	■																		
Recepción de ofertas para la realización del MVP	CTO	■	■																	
Consultas técnicas sobre las ofertas de MVP	CTO		■	■																
Selección técnico económica de compañía para la contratación del MVP	CTO-CMO-CEO			■	■															
Reunión lanzamiento desarrollo MVP	CTO				■	■														
Avance semanal desarrollo del prototipo: avance esperado 8%	CTO					■	■													
Avance semanal desarrollo del prototipo: avance esperado 16%	CTO						■	■												
Avance semanal desarrollo del prototipo: avance esperado 30%	CTO							■	■											
Avance semanal desarrollo del prototipo: avance esperado 45%	CTO								■	■										
Avance semanal desarrollo del prototipo: avance esperado 65%	CTO									■	■									
Avance semanal desarrollo del prototipo: avance esperado 75%	CTO										■	■								
Avance semanal desarrollo del prototipo: avance esperado 90%	CTO											■	■							
Avance semanal desarrollo del prototipo: avance esperado 100%	CTO												■	■						
Entrega del prototipo por parte de compañía desarrolladora de MVP	CTO													■	■					
Chequeo del prototipo	CTO-CMO-CEO														■	■				
Entrega de comentarios al prototipo a compañía desarrolladora de MVP	CTO															■	■			
Modificación del prototipo: avance esperado: 30%	CTO																■	■		
Modificación del prototipo: avance esperado: 70%	CTO																	■	■	
Modificación del prototipo: avance esperado: 100%	CTO																		■	■
Carga de recetas, menús y supermercados al MVP: avance esperado: 20%	CTO																			■
Carga de recetas, menús y supermercados al MVP: avance esperado: 50%	CTO																			■

**CRONOGRAMA**

Semana

Actividad	Responsable	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Carga de recetas, menús y supermercados al MVP: avance esperado: 80%	CTO	■																		
Carga de recetas, menús y supermercados al MVP: avance esperado: 100%	CTO		■	■																
Prueba del MVP por family & friends	CTO-CMO-CEO			■	■															
Obtención de comentarios semanales por family & friends	CTO-CMO-CEO				■	■														
Modificación del prototipo con comentario de family & friends	CTO					■	■													
Prueba del MVP modificado por family & friends	CTO-CMO-CEO						■	■												
Obtención de comentarios semanales por family & friends	CTO-CMO-CEO							■	■											
Modificación del prototipo con comentario de family & friends	CTO								■	■										
Recepción del MVP por parte de la compañía contratada	CTO									■	■									
Pedido de precios agencias de publicidad para contratación de las mismas	CMO										■	■								
Recepción ofertas para la realización de la publicidad	CMO											■	■							
Contratación de agencia para la realización del MVP	CMO-CTO-CEO												■	■						
Elaboración de publicidades	CMO													■	■					
Lanzamiento de publicidades y acciones de marketing en redes	CMO														■	■				
Obtención de comentarios de las mismas por family & friends	CMO-CTO-CEO															■	■			
Control de descarga de aplicación	CMO-CTO-CEO																■	■		
Modificación de publicidades por agencia	CMO																	■	■	
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																		■	■
Control de descarga de aplicación	CMO-CTO-CEO																			■
Obtención de comentarios de las mismas por family & friends	CMO-CTO-CEO																			■
Modificación de publicidades por agencia	CMO																			■

**CRONOGRAMA**

Semana

Actividad	Responsable	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																			
Revisión de metadada de uso de la aplicación por parte de los pot. Clientes	CMO-CTO												■	■						
Control de descarga y uso de la aplicación	CMO-CTO-CEO													■	■					
Obtención de comentarios de las mismas por family & friends	CMO-CTO-CEO														■	■				
Modificación de publicidades por agencia	CMO															■	■			
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																■	■		
Revisión de metadada de uso de la aplicación por parte de los pot. Clientes	CMO-CTO																	■	■	
Control de descarga y uso de la aplicación	CMO-CTO-CEO																		■	■
Obtención de comentarios de las mismas por family & friends	CMO-CTO-CEO																			■
Modificación de publicidades por agencia	CMO																			■
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																			■
Revisión de metadada de uso de la aplicación por parte de los pot. Clientes	CMO-CTO																			■
Control de descarga y uso de la aplicación	CMO-CTO-CEO																			■
Obtención de comentarios de la aplicación por parte de pot. Clientes	CMO-CTO-CEO																			■
Modificación del MVP con feedback recibidos	CTO																			■
Modificación de publicidades por agencia	CMO																			■
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																			■
Revisión de metadada de uso de la aplicación por parte de los pot. Clientes	CMO-CTO																			■
Control de descarga y uso de la aplicación	CMO-CTO-CEO																			■
Obtención de comentarios de la aplicación por parte de pot. Clientes	CMO-CTO-CEO																			■
Modificación del MVP con feedback recibidos	CTO																			■

CRONOGRAMA

Semana

Actividad	Responsable	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Modificación de publicidades por agencia	CMO																		
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																		
Revisión de metadata de uso de la aplicación por parte de los pot. Clientes	CMO-CTO																		
Control de descarga y uso de la aplicación	CMO-CTO-CEO																		
Obtención de comentarios de la aplicación por parte de pot. Clientes	CMO-CTO-CEO																		
Modificación del MVP con feedback recibidos	CTO																		
Modificación de publicidades por agencia	CMO																		
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																		
Revisión de metadata de uso de la aplicación por parte de los pot. Clientes	CMO-CTO																		
Control de descarga y uso de la aplicación	CMO-CTO-CEO																		
Obtención de comentarios de la aplicación por parte de pot. Clientes	CMO-CTO-CEO																		
Modificación del MVP con feedback recibidos	CTO																		
Modificación de publicidades por agencia	CMO																		
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																		
Revisión de metadata de uso de la aplicación por parte de los pot. Clientes	CMO-CTO																		
Control de descarga y uso de la aplicación	CMO-CTO-CEO																		
Obtención de comentarios de la aplicación por parte de pot. Clientes	CMO-CTO-CEO																		
Modificación del MVP con feedback recibidos	CTO																		
Modificación de publicidades por agencia	CMO																		
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																		
Revisión de metadata de uso de la aplicación por parte de los pot. Clientes	CMO-CTO																		
Control de descarga y uso de la aplicación	CMO-CTO-CEO																		
Obtención de comentarios de la aplicación por parte de pot. Clientes	CMO-CTO-CEO																		
Modificación del MVP con feedback recibidos	CTO																		
Modificación de publicidades por agencia	CMO																		
Acciones de publicidad y marketing en redes	CMO																		
Revisión de metadata de uso de la aplicación por parte de los pot. Clientes	CMO-CTO																		
Ingresos de primeras suscripciones	CEO																		

Una vez que se empiezan a captar usuarios, la intención es invertir el 50% de los ingresos asociados a las suscripciones para seguir captando nuevos usuarios. Con este modelo estimamos terminar el año 1 con más de 5.500 usuarios, llegando a más de 95.000 al final del año 3.

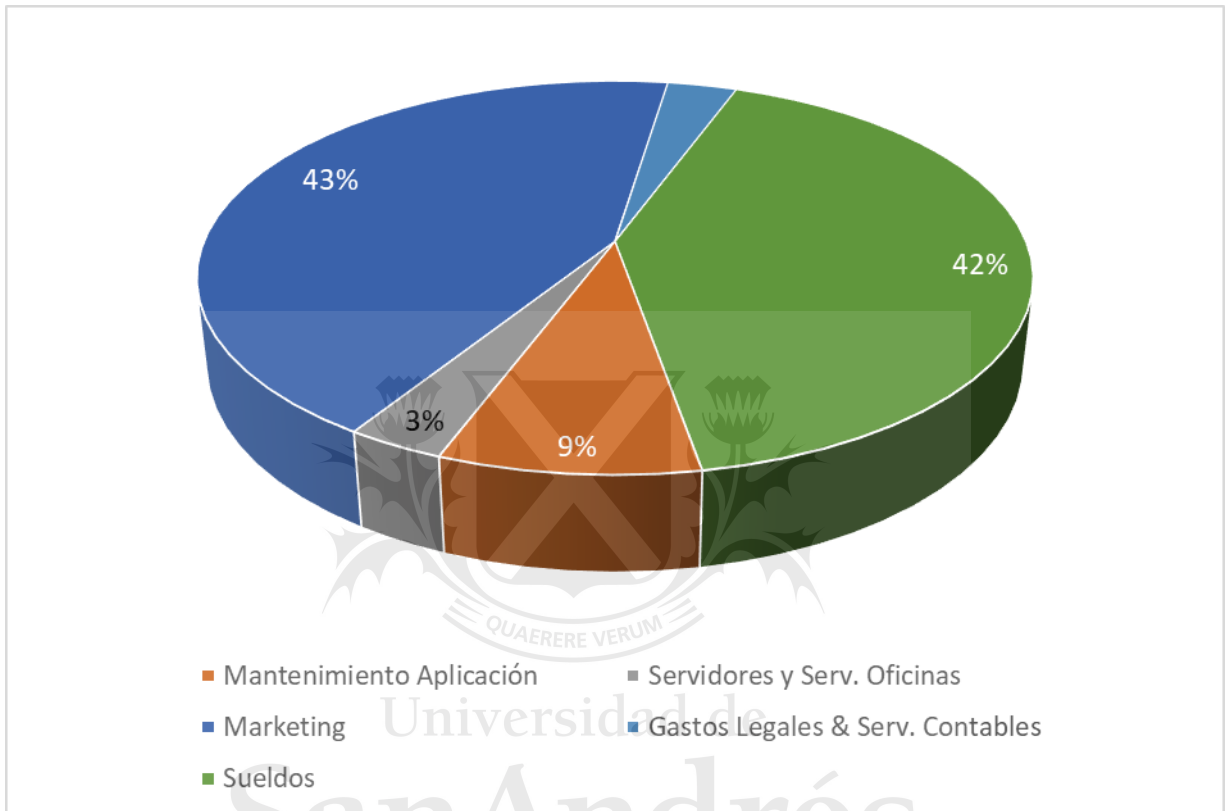
Para llevar a cabo el desarrollo de la aplicación y sostener la operación y marketing de la misma hasta el equilibrio de ingresos y egresos se requiere una inversión de USD 390.000 escalonada en el tiempo, que se piensa obtener de venture capitals. El punto de equilibrio entre ingresos y egresos antes mencionado se alcanza antes de finalizar el año 3.

De la inversión inicial informada en el párrafo anterior, se requiere de una inversión inicial de USD 210.000 para el comienzo de la operación. Esta inversión se utiliza para el pago de la programación y desarrollo del MVP (USD 80.000) y para comenzar a contar con el staff de nutricionistas que generen las recetas a incluir en la aplicación. Luego de los primeros 6 meses se comienza con la inversión en marketing para la obtención de clientes.

El resto de la inversión (USD 180.000) es necesaria en los siguientes dos años (USD 110.000 en el año 1 y USD 70.000 en el año 2) hasta alcanzar el equilibrio entre ingresos y egresos. Para este período los principales egresos están asociados al marketing y al pago de sueldos para la búsqueda e incorporación

de nuevos supermercados para las diferentes áreas geográficas, regionalización y agregado de nuevas recetas para los menús y para el departamento de marketing.

Para los años 2 y 3, los costos con los que se cuentan se distribuyen de la siguiente forma:



En el año 4 se alcanza un CAC de 7,8 dólares (es la relación entre los costos de marketing y la cantidad de nuevos usuarios) y un LTV de 32,4 dólares considerando un tiempo de permanencia de 24 meses.

El tiempo de permanencia se estableció tomando en cuenta el comportamiento de los clientes de las tiendas de cercanía. Tendemos a asistir a la misma tienda de cercanía por más de dos años. Cambiamos de tienda cuando nos mudamos o si abre una que sea más cercana a nuestro hogar.

## VI. Go to Market Plan

### El Marketing Mix – Las 4 Ps

Se utiliza este método para evaluar la forma en que se va a llevar a cabo el posicionamiento de AI Foody.

#### Producto

El producto en sí es una aplicación que busca simplificar el proceso de la alimentación desde la programación de la alimentación a la compra de los productos y la elaboración de la comida. Los aspectos sobresalientes son:

- Integración: busca que el proceso de la alimentación se relacione con una única aplicación;
- Alimentación Saludable: mediante la interrelación con recetas supervisadas con nutricionistas.
- Reducción de Tiempo: el objetivo es que el cliente pueda contar con más tiempo libre.
- Reducción de Costos: buscando el menor precio para la compra entre las distintas cadenas de supermercados.
- Control de Stock: para no almacenar grandes cantidades de ingredientes que no se utilizan.

Desde el punto de vista de diferenciación, esta aplicación se destaca por la integración de actividades relacionadas a la alimentación y la reducción de tiempos. Además, esta aplicación permite la personalización a través de la selección, dentro de cada menú, de los platos que más le gusten al usuario.

#### Precio

En cuanto al esquema de pricing definido, el mismo considera el lanzamiento de la aplicación en Argentina. Realizando un benchmarking de otras aplicaciones

se considera que el precio debe ser menor al mostrado por el benchmark por la localización del lanzamiento. Luego, el pricing se podrá modificar en función del país en que se lance la aplicación.

## **Plaza**

El principal canal de distribución es la aplicación de AI Foody. Este canal va a estar disponible en diferentes zonas en función del avance del plan de negocio.

En Argentina, lugar de lanzamiento de la aplicación, el área de cobertura inicial estará comprendida en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), donde se concentran gran cantidad de personas y muchas tiendas de cercanía.

En una segunda etapa se ampliará para cubrir las ciudades con más de 100.000 habitantes de la Argentina. Cabe destacar que las ciudades con menos de 30.000 habitantes no cuentan con una o más de una cadena de supermercados que permitan la compra online y el envío a domicilio. Por esta razón, se establece el límite de 100.000 habitantes para llevar a cabo el emprendimiento.

## **Promoción**

Inicialmente la campaña de promoción será totalmente digital y se llevará a cabo contratando a una agencia especializada, liderada internamente por el CMO.

Las acciones del plan se tendrán en cuenta las siguientes relaciones con el posible usuario y el cliente:

### **Get**

Las acciones de get están centradas en campañas online realizadas en las plataformas de mayor alcance Meta ads y Google ads a través de un posicionamiento SEM, ya que se trata del principal objetivo de este tipo de búsqueda.

Los potenciales clientes estarán clasificados como leads cuando descargan y se registran en la aplicación y como activos cuando utilizan al menos una vez la aplicación.

Se contará con página web para mejorar el posicionamiento SEO. La intención de la página es sumar medios de conocimiento de la aplicación y explicación de las ventajas de la misma.

### *Keep*

Los esfuerzos se focalizarán en generar, dentro de la aplicación, videos de nutricionistas con sugerencias para mejorar el balanceo de una dieta, beneficios de la inclusión de determinados tipos de alimentos, sugerencias de platos en función de carritos, días de promoción en tiendas en función del banco que posee.

### *Grow*

La estrategia de crecimiento se basará en la incorporación de nuevos clientes. Se buscará la inclusión y actualización de menús disponibles para cada tipo de alimentación en función del feedback de los usuarios obtenidos tanto dentro de la página como fuera.

Además, en función de dichos comentarios, se generarán nuevas campañas de marketing para continuar posicionando la aplicación.

Esta aplicación luego podría extenderse e interrelacionarse con robots de cocina IOT de electrodomésticos para ayudar al control de stock. La complementación posterior de esta aplicación podría migrar a no sólo alimentación sino estilo de vida saludable incluyendo movimiento, es decir, actividades saludables al aire libre.

## **Funnel de Ventas**

### **Atracción**

Generar conocimiento de la aplicación a través de publicidad en redes sociales (instagram, youtube, tiktok, twitter, etc.), juegos online, buscadores. También se buscarán palabras clave para patrocinar las mismas (saludable, recetas,

nutricionista). Para aparecer en mejor posición en los buscadores ante estas palabras clave se elaborará una página web de la aplicación a donde se puedan referenciar los usuarios.

En función de la identificación del segmento de cliente llevada a cabo se generan los avisos para las diferentes plataformas, indicando las propuestas de valor de la aplicación con la intención de generar interés en la misma. Estas publicidades mostrarán los problemas o dolores que se tienen (cansado de perder tiempo y dinero en hacer las compras para la comida, no saber qué cocinar que corresponda a una dieta balanceada, aburrido de comer siempre lo mismo) y la solución asociada a la utilización de la aplicación.

### **Interés**

En este momento el cliente ha entendido la propuesta de valor y nuestras ventajas competitivas. Se necesita lograr que los navegantes descarguen la aplicación. El método para generarlo es utilizando publicidad programática y promociones dirigidas al target de interés.

### **Venta**

Lograr que se lleven a cabo compras en los supermercados a través de la aplicación. Para facilitar este proceso se desarrolla una aplicación para celular (para que pueda ser utilizada en todo ámbito), fácil de utilizar y con alertas para la programación del menú semanal y de los momentos que se tienen descuentos en determinadas tiendas con el banco con que trabaja el usuario. Cabe destacar que se brinda un período de dos meses de prueba gratuita como impulsor de venta de la aplicación.

### **Fidelidad**

Fomentar la recomendación entre los usuarios actuales hacia los nuevos (boca a boca), participación en generación de nuevas recetas que puedan ser validadas por nutricionistas y pasen a estar disponibles en la aplicación, sugerencias de modificación y/o regionalización de recetas existentes.

Para fomentar la recomendación de usuarios actuales, se brindará un 10% de descuento en la suscripción por 3 meses al usuario que recomienda si el nuevo usuario paga la suscripción de la aplicación.



Universidad de  
**San Andrés**



## **VII. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio**

### **Recursos Clave**

Tal como fuera mencionado en el ítem V, los recursos y socios clave para el desarrollo de este negocio son el desarrollo de aplicación para Android y IOS y el registro de clientes y establecimientos en la aplicación. Para lograr el desarrollo y mantenimiento de la aplicación se requiere de los programadores, nutricionistas y de las tiendas que proveerán los alimentos (supermercados, tiendas de última milla y tiendas de cercanía). Consideramos que en el AMBA se pueden llegar a tener más de siete cadenas de supermercados o tiendas de cercanía mientras que en ciudades cercanas a los 100.000 habitantes se tendrán dos o tres supermercados para seleccionar.

Respecto de los programadores para llevar a cabo el mantenimiento de la aplicación, el CTO comenzará la búsqueda de los mismos para adquirirlos en el mercado planteando condiciones de pago similares a las que obtienen actualmente en el mercado (parte del sueldo dolarizado, etc.).

Respecto de los nutricionistas, se realizará una búsqueda en LinkedIn y se cruzará dicha información con los registros de los colegios profesionales, con las calificaciones y comentarios que cada profesional posee en Google y con las publicaciones asociadas a nutrición que realizan estos profesionales en las redes sociales. Se contará inicialmente con cuatro nutricionistas para la elaboración de recetas, uno especialista en Plant Based Food, uno vegetariano y dos relacionados con alimentación omnívora y pescetariana.

### **Modelo Operacional Comercial**

Este modelo describe los procesos y sistemas de gestión que se necesitan para que la aplicación pueda operar. Los mismos van a ir evolucionando a medida

que la compañía escale, cambiando de responsable y/o dependiendo de un nivel inferior del organigrama dentro del mismo sector.

## Procesos

Se indican a continuación los procesos asociados al core del negocio que son necesarios llevar a cabo. El equipo emprendedor está compuesto por tres personas con experiencia en diversas áreas (para más detalles ítem IX).

En principio, la compañía contará con tres áreas, siendo cada socio responsable de una de ellas: operaciones, tecnología y ventas y marketing. A continuación, se describen los procesos que deben llevarse a cabo y el área responsable del mismo.

Procesos	Operaciones	Tecnología	Ventas y Marketing
Diseño de la app		×	
Mantenimiento de la app		×	
Actualización de la app		×	
Armado y mantenimiento de página web		×	
Formas de pago de la suscripción		×	
Armado de recetas	×		
Regionalización de recetas	×		
Agregado de nuevas recetas	×		
Detección de tiendas	×		
Generación de contenido para la app y la página web	×		
Carga de nuevas tiendas a la app		×	

Procesos	Operaciones	Tecnología	Ventas y Marketing
Ventas / Marketing			✘
Cobranzas y facturación	✘		
Experiencia del cliente			✘

### Sistema de Gestión

Los Sistemas de Gestión buscan estandarizar el comportamiento de gestión y la experiencia del cliente y registrar que efectivamente la gestión se esté llevando a cabo según lo planeado. En el siguiente cuadro se muestran los sistemas de gestión que consideramos necesarios para este proyecto.

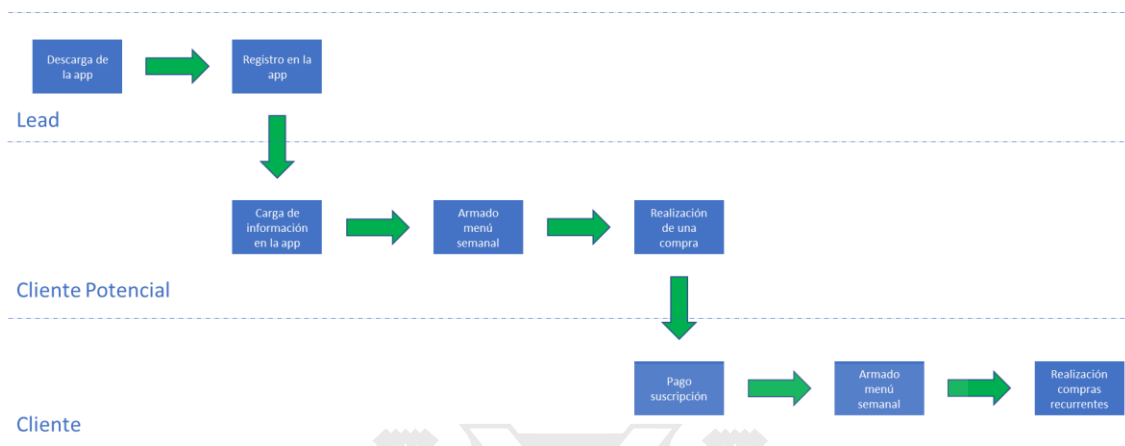
Para ello se consideran tres estadios de compañía: corto plazo, que aplica a una cantidad de empleados menor a 15, mediano plazo, que aplica a un estadio de compañía de entre 15 y 25 personas o desarrollo nacional, lo que ocurra primero, y largo plazo, que aplica a un estadio de compañía de más de 25 personas o la internacionalización, lo que ocurra primero.

Sistema de Gestión	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
S&OP	-	-	L
Sistemas de Gestión de Calidad	-		L
Recursos Humanos	-	L	M
KM (knowledge management) / Tecnología	-	L	M
Sistema de Relación con el Cliente	-	-	L
Comercial	-	L	M
Operaciones	-	L	M

L: desarrollo bajo / M: desarrollo mediano / H: desarrollo alto

## Plan de Operaciones

Al tratarse de una aplicación móvil el principal diagrama de flujo tiene que ver con el customer journey en la aplicación y se muestra a continuación.



El customer journey comienza con el lead, es decir que la persona muestre interés en el producto que se está ofreciendo. Esa manifestación de interés se lleva a cabo en dos pasos. En primer lugar, la persona descarga la aplicación. Luego, para continuar con el proceso de lead, se requiere que dicha persona se registre en la aplicación. Cuando se genera el registro de la aplicación se considera que la persona deja de ser un lead y se transforma en un cliente potencial.

Se habla de cliente potencial debido a que la persona todavía no llevó a cabo el pago de la suscripción mensual. Como se ofrece un período de dos meses de prueba gratuita se necesita, durante dicho período, generar el engagement para lograr que la persona se transforme en un cliente y pague la suscripción. Para ello, es necesario que utilice la aplicación.

Esta utilización comienza por la carga de la información básica en la aplicación para que la misma pueda elaborar un menú semanal. La información básica incluye la identificación de la persona (nombre y apellido, fecha de nacimiento, mail de contacto, dirección, elección de nombre de usuario y contraseña, información para el pago de la suscripción), la cantidad de personas para las cuales se elabora el menú, indicando cantidad de adultos y niños, si el menú debe evitar algún ingrediente por alergias y el tipo de alimentación para la cual

se quiere desarrollar el menú (omnívoro, crudivegano, flexitariano, pescetariano, vegano, vegetariano, diabético, sin tacc).

Con esta información la aplicación generará el menú semanal, indicando las comidas diarias para almuerzo y cena. El cliente potencial puede editar el menú propuesto ya sea modificando el orden de las recetas para cada comida de la semana o reemplazando una receta por otra disponible en la aplicación. Estas recetas disponibles también son elaboradas por nutricionistas para el tipo de menú seleccionado.

Una vez confirmado el menú semanal, la aplicación mostrará la lista de ingredientes requeridos para dicho menú y el precio de dicha compra en los supermercados y tiendas de cercanía según la dirección indicada en los datos básicos.

Para terminar de probar los beneficios de la aplicación, el cliente debería generar una compra semanal a partir de la selección de alguno de los supermercados o tiendas de cercanía mostrados en la aplicación y entrar a la aplicación para preparar las recetas seleccionadas para cada día. La compra a través de la aplicación se realiza mediante un redireccionamiento del cliente a la página del supermercado seleccionado con todos los ingredientes cargados para que proceda a la selección de la fecha y horario de entrega y al pago de la misma.

Si se logra que el cliente potencial utilice la aplicación y conozca sus beneficios, es esperable que el pague la suscripción mensual. En dicho momento se transforma en un cliente. Se logran mantener a los clientes en la aplicación si el mismo realiza la compra semanal e ingresa a la aplicación a diario para revisar la receta de lo que va a cocinar.

Cabe destacar que un factor clave que se considera para la conversión de clientes potenciales a clientes es la realización de, al menos, dos compras durante el período de prueba y el acceso de la aplicación para obtener las recetas para llevar a cabo la comida al menos 4 veces por semana.

Para poder monitorear el customer journey, es necesario establecer indicadores que estén dirigidos hacia la relación clientes potenciales / leads y clientes / clientes potenciales.

## VIII. Implementación del Negocio

### Estrategia

Los primeros seis meses se llevará a cabo el desarrollo del modelo MVP de la aplicación para poder comenzar a comercializarla. La intención es llevar a cabo el desarrollo de la aplicación en forma tercerizada. Las actividades de soporte durante los primeros años serán tercerizadas.

Luego, se comienza a realizar una campaña de marketing digital targetizada para poder captar clientes potenciales, que comiencen a utilizar la aplicación y que, luego del período de dos meses de prueba gratuita, se suscriban.

Durante este período es necesario tomar todas las calificaciones y feedback que los clientes y clientes potenciales expresen a través de los diferentes medios (lugar de descarga de la aplicación, en la aplicación, sobre cada receta, en los menús, etc.) para poder analizarlos, generar insight con ellos y modificar la aplicación para que sea más user friendly y que el contenido se adapte más a los usuarios. Esta actividad se continuará llevando a cabo en los demás estadios de evolución del proyecto.

A comienzos del año 3 se plantea la expansión de la aplicación a nivel país, en ciudades de más de 100.000 habitantes. Para esto es necesario que el equipo de operaciones realice un relevamiento de las ciudades que cumplen con este requisito y las cadenas o tiendas de cercanía que tienen venta online y envío a domicilio. Además de ello, se deben relevar las promociones bancarias de cada local.

Luego de tres años de operación a nivel país se plantea la internacionalización, comenzando por Brasil, mercado grande y a su vez más cercano a Argentina. Esta internacionalización comienza en el año 6.

## Metas

A los efectos de evaluar la evolución de la empresa y el cumplimiento del plan trazado inicialmente, se plantean metas a 2 años y a 5 años para la compañía

Las metas a dos años son: alcanzar los 29.000 clientes y lograr un tiempo de permanencia de los clientes superior a 1 año.

Las metas para el quinto año son: haber cubierto el 100% de las ciudades de más de 100.000 habitantes del país lograr un tiempo de permanencia de los clientes de dos años y tener más de 240.000 clientes.

## Localización de la Empresa

La empresa es una compañía digital. Para el desarrollo inicial, se piensa en tener sitios de trabajo compartido en Buenos Aires, siendo la mayoría del trabajo remoto.

## Estructura Operativa

Inicialmente la estructura operativa estará separada en tres áreas, tal como fuera mencionado anteriormente: Operaciones, Tecnología y Ventas y Marketing. Se considera que esta estructura es más que suficiente para el inicio de la operación.

El área de operaciones estará a cargo de la identificación de tiendas de cercanía en cada región, la elaboración y compilación de las recetas y menús por tipo de alimentación, de la generación de contenido para la aplicación y la página web y de cobranzas y facturación.

El área de tecnología estará a cargo del diseño, mantenimiento y actualización de la aplicación y de la página web y de las formas de pago de la suscripción.

El área de ventas y marketing estará a cargo de la organización de las campañas de marketing digital para captar nuevos clientes, de la experiencia del cliente y de detección de nuevas necesidades para desarrollar en la aplicación.

Respecto de las áreas de staff las decisiones de contratación se llevarán a cabo entre los socios, siendo el responsable de cubrir la vacante de un área el socio a cargo de la misma. El pago de sueldos, impuestos y finanzas serán tercerizadas. Las tareas administrativas de cada área las llevará a cabo el responsable del área.

Para llevar a cabo la expansión a nivel país se contratará personal de operaciones y personal de marketing para llevar a cabo las tareas de buscar los supermercados y tiendas de cercanía de las diferentes regiones del país, nutricionistas de la región para incluir y/o regionalizar recetas y las tareas de marketing y servicio al cliente.

Cuando comience la internacionalización será necesario tener responsables de Operaciones y Ventas y Marketing por país. La responsabilidad de tecnología seguirá siendo centralizada. Además, se contará con un responsable de áreas de staff (sistemas, recursos humanos y calidad) que velará por que las demás áreas cumplan y lleven a cabo su trabajo de acuerdo con los estándares de la compañía.





## IX. Equipo Emprendedor, Estructura Directiva

El equipo emprendedor está compuesto por personas con experiencia en diversas áreas lo que permite generar una fuente de conocimiento interna más rica y diversa y mejorar la empresa.

En un principio el mismo equipo emprendedor llevará a cabo las tareas directivas de la empresa y no se requerirá de un equipo directivo permanente mayor.

Los miembros del equipo, su experiencia y la posición que ocupan en la estructura directiva se menciona a continuación:

### *Lucas Reboredo*

Se desempeñará como CEO y COO de la compañía.

Ingeniero químico de la UBA, EMBA Candidate de la Universidad de San Andrés.

Con más de 20 años de experiencia en operaciones y liderazgo de equipos de trabajo en el rubro de petróleo, gas y minería.

Actualmente trabaja en Spark Energy Solutions S.A. como Líder de Proyecto. Siempre en contacto con el cliente relevando las cambiantes necesidades durante un proyecto, estableciendo y actualizando el producto a desarrollar, planificando el desarrollo, coordinando la interrelación de las áreas para lograr el objetivo planteado y haciendo que el producto desarrollado cumpla con las necesidades del cliente.

Será el encargado, inicialmente, de desarrollar el área operativa, asegurando la calidad y uniformidad de la información a ser entregada al área de tecnología.

Una vez consolidada la compañía se volcará más al área ejecutiva, en búsqueda de inversiones, asociaciones, nuevos mercados y productos.

### *Leandro Vazquez*

Se desempeñará como CTO de la compañía.

Ingeniero en Sistemas de la Información de UTN, EMBA Candidate de la Universidad de San Andrés.

Con 20 años de experiencia en ingeniería de software, desarrollo de soluciones digitales para empresas y programación.

Actualmente se desempeña como CEO y Co-Founder de Novit Software una empresa de ingeniería en software que acompaña los procesos de transformación digital de sus clientes.

Será el encargado del desarrollo de la aplicación de forma que sea user friendly y cuente con las funcionalidades que se requiere de acuerdo con la propuesta de valor planteada.

### *Leandro Castro*

Se desempeñará como CMO de la compañía.

Licenciado en Higiene y Seguridad en el Trabajo de la Universidad de Lomas de Zamora, con posgrado en Tecnología y Gestión de la Seguridad Contra Incendios de la Universidad Nacional de San Martín y EMBA Candidate de la Universidad de San Andrés.

Con 20 años de experiencia en grandes multinacionales gestionando personas y riesgos. Es un cocinero amateur.

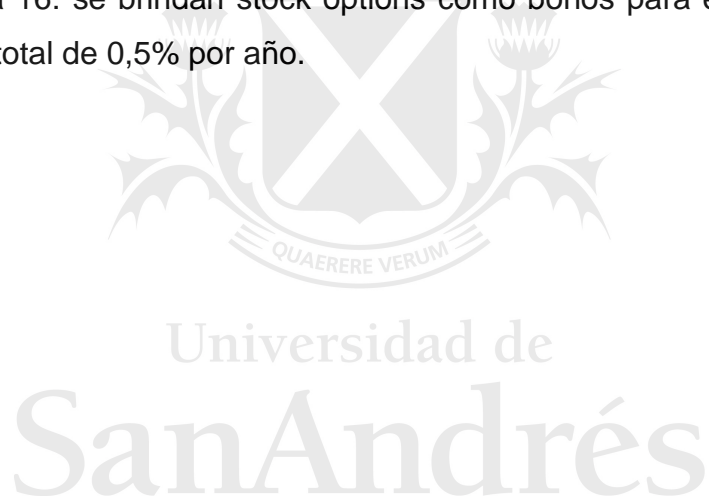
Leandro, a partir de su interrelación con las demás áreas en las grandes multinacionales conoce de las estrategias de marketing que se puede aplicar. Se encargará, con ayuda de una agencia externa, de desarrollar la campaña digital a implementar con el objeto de captar clientes para la aplicación. Además, se encargará de recibir las opiniones de los clientes, procesar dicha información y liderará el proceso de retroalimentación a operaciones y tecnología.

## Estructura de Incentivos

Se deja previsto en la estructura de capital un 10% de stock options para empleados. El reparto de las mismas comenzará al final del año tres luego de que se avance con la disponibilidad de la aplicación a nivel país.

El esquema de distribución pensado es el siguiente:

- Año 3 a 5: se brindan stock options para los empleados claves que colaboraron en el desarrollo de la aplicación. Se distribuye el 1,2% de la estructura de capital.
- Año 6: debido a que ese año ocurre la expansión internacional, se brindan stock options para los empleados claves para dicha expansión. Se brinda 1,4% de la estructura de capital.
- Año 7 a 16: se brindan stock options como bonos para el management con un total de 0,5% por año.



## **X. Resultados Económico-Financieros y Requerimientos de Inversión. Contexto Macro y Microeconómico**

### **Contexto Macro y Microeconómico**

El contexto a desarrollar es el de Argentina, país donde se lanzará la aplicación y sobre el cual se desarrolla la tesis.

Argentina se encuentra en un año de gran incertidumbre por tratarse de un año electoral y porque el gobierno en funciones no ha logrado tener un plan económico que permita estabilizar los indicadores macroeconómicos, ni bajar la inflación. Además, se tiene un nivel muy bajo de reservas en el BCRA lo que dificulta cualquier acción que se quiera tomar en los próximos meses y en el futuro gobierno.

Por otro lado, se tiene un mercado monetario con varios tipos de cambio: el dólar oficial, al que pueden acceder algunos importadores, y muchas cotizaciones de dólar utilizadas en diferentes aspectos. La brecha entre ambos precios de dólar es del 86%.

Tal como fuera mencionado, las importaciones al dólar oficial, debido a las bajas reservas, se encuentran limitadas. Para poder llevarlas a cabo, el Gobierno estableció un nuevo sistema (SIRA – Sistema de Importaciones de la República Argentina), en el cual se aprueban las transacciones. El gobierno indica que se aprueban 3 de cada 4 solicitudes. Sin embargo, los plazos de aprobación son elevados y no se puede generar previsibilidad. La espera por fuera de sectores específicos puede alcanzar 90 días <sup>[11]</sup>.

Además, este gobierno no genera confianza en el sector empresarial y agropecuario por las constantes y continuas modificaciones de reglas de juego.

La estimación del relevamiento de expectativas de mercado del Banco Central del mes de febrero de 2023 <sup>[12]</sup> no muestra que los principales indicadores macroeconómicos vayan a mejorar durante este año electoral.

Variable	2023	2024	2025
Crecimiento PBI (%)	0,0	1,0	2,5
Inflación	99,9	81,7	53,8
Tipo de Cambio (\$ / USD)	330,47	693,61	NI
Tasa Libre de Riesgo (%)	4,01 <sup>[13](*)</sup>		
Prima de Riesgo País (%)	20,71 <sup>[14](**)</sup>		

NI: no informado

### Proyección de Tamaño y Market Share del Segmento Target

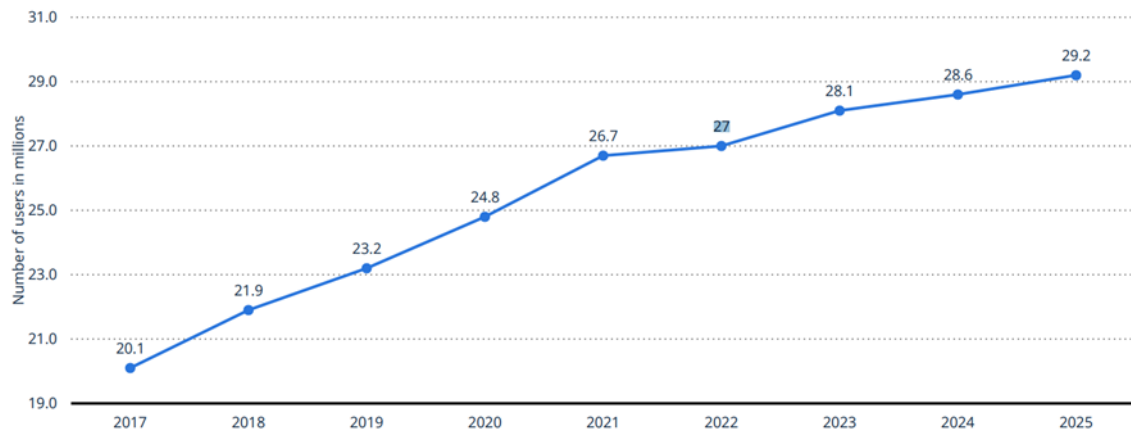
A continuación, se describe para Argentina, país de lanzamiento y sobre el cual se basa este trabajo la proyección de tamaño y market share del segmento target.

Para tener en cuenta la evolución que tendrá el market share se tiene que observar la cantidad de usuarios únicos de internet que realizan compras de comidas y bebidas online. Esto, teniendo en cuenta el precio de la suscripción, va a indicar el tamaño del mercado y el market share.

En Argentina, la cantidad de usuarios únicos que realizan compras online fue de 27 millones en 2022, previendo un incremento de 4% para 2023 y, luego, un incremento acumulado del 2%, es decir, relacionado con el crecimiento poblacional.

## Number of e-commerce users in Argentina from 2017 to 2025 (in millions)

Online retail users in Argentina 2017-2025

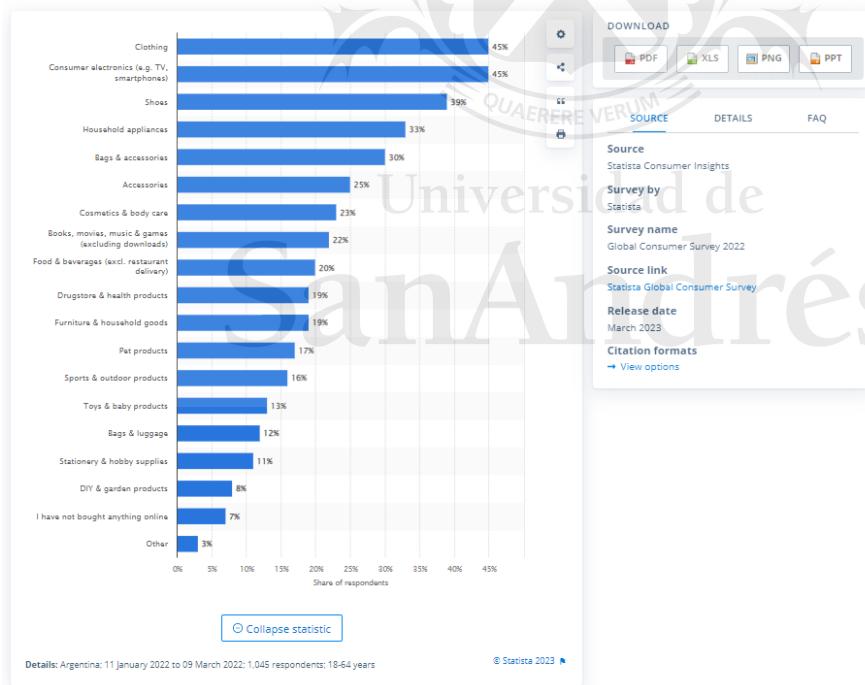


**14** Description: In 2021, the number of users in the e-commerce market in Argentina was 26.7 million individuals. According to estimates of the Statista Digital Market Outlook, the number of e-commerce users in Argentina is expected to grow to 29.2 million in 2025.  
Base: Argentina  
Note: Argentina  
Source: Statista; Statista Digital Market Outlook

statista

El 20%, según la estadística de Statista, realiza compras de comidas y bebidas online.

### Most common online purchases by category in Argentina in 2022



Esta información indica que se cuenta con 5,4 millones de usuarios únicos que realizan compras de comidas y bebidas online.

Como puede observarse la encuesta fue realizada para un rango poblacional similar al target establecido.

Tal como fuera indicado en el ítem IV, aproximadamente el 40% del revenue de las ventas de e-commerce proviene del AMBA, por lo que se estima para dicha región el mismo porcentaje de usuarios únicos (2,2 millones de usuarios únicos que realizan compras de comidas y bebidas online).

Se considera que en el año posterior al lanzamiento de la plataforma se podrá lograr una adhesión del 0,5% lo que implica un total de 11.000 usuarios únicos para el segmento seleccionado.

Cuando se avance con la implementación de la aplicación a nivel país, se busca alcanzar, al final del año 5, el 4,5 % de los usuarios únicos que realizan compras de comidas y bebidas online.

### **Modelo de Generación de Beneficios**

Las proyecciones se llevan a cabo a moneda constante (USD) ya que el modelo no considera atrasos en los pagos o cobranzas que requieran analizar el efecto combinado de inflación y devaluación. Además, se considera que la inflación afectaría de igual manera a los ingresos y a los egresos.

Como se ha mencionado anteriormente los ingresos provendrán de la suscripción de la aplicación. Para generar engagement se brindarán dos meses de prueba gratuita comenzando el cobro a posteriori. La suscripción se pagará por medio de Mercado Pago.

Además, tal como fuera mencionado, se considera un tiempo de permanencia del cliente en la suscripción de 24 meses.

### **Estimación de Costos Variables y Fijos del Negocio**

Durante los primeros seis meses del negocio, el principal costo será el desarrollo del MVP de la aplicación, el armado de las recetas y planes nutricionales. En base a referencias del mercado, dicho costo se estima en USD 80.000 y una duración de 6 meses.

Durante dicho período se contratarán 4 nutricionistas para el desarrollo de los planes. La figura clave será el CTO y su actividad full time para coordinar el desarrollo de la aplicación.

Se acuerda que los socios que desempeñan las funciones de CTO, CEO y CMO no cobrarán un sueldo durante 18 meses, siendo éste el aporte de capital de ellos a la empresa.

Este período comienza a contar para el CTO desde el inicio de la compañía y para el CEO y el CMO desde el mes 6.

Además de lo indicado, se consideran 5.000 USD de costos legales de asesoramiento relacionados la creación de la sociedad, 1.000 USD por computadora a ser renovada cada tres años y 5 USD (\$1985,2 por Usuario de Empresa Estándar) de costo de One Drive por persona (Ver ref. [15]). Luego del mes 6, se consideran gastos legales por el 2% de los ingresos de la compañía para hacer frente a algún litigio que pudiera surgir.

En el mes previo al lanzamiento (mes 6), se contará con una presencia full time del CEO y del CMO con una persona de operaciones para hacer buscar las principales tiendas de cercanía del área del AMBA para el lanzamiento inicial de la aplicación y con dos personas de programación para los desarrollos internos a ir aplicando en la mejora del MVP.

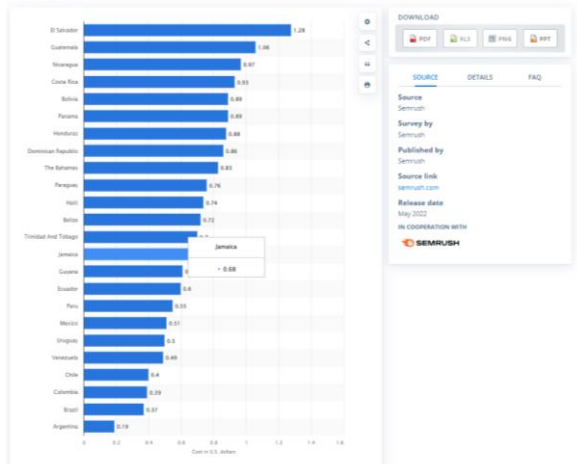
Los sueldos de los equipos se determinaron con la Ref. [17] considerando el valor medio entre analista y jefe para una empresa pequeña. Para el sueldo de los nutricionistas se consideró el sueldo de un miembro del equipo de operaciones.

Luego del mes 6 se comienza a pagar un servicio de mantenimiento de la aplicación de 3.000 USD cada 200.000 usuarios, teniendo un valor mínimo de 3.000 USD mensuales. Además, se prevén gastos legales por el 2% de los ingresos y se invierten 20.000 USD en 6 meses para publicidad digital.

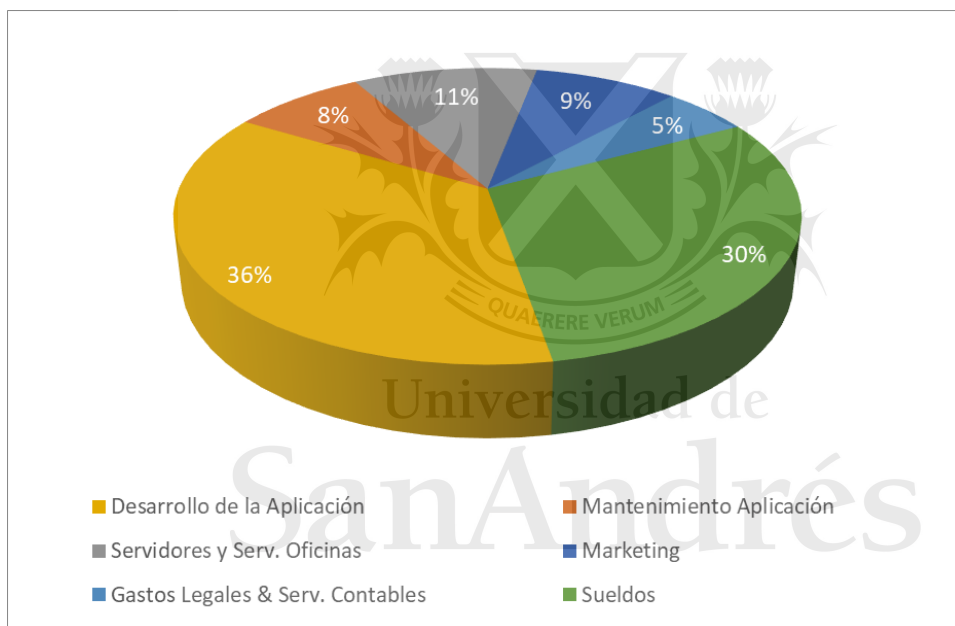
El costo por click se consideró en 0,19 USD para Argentina, según lo obtenido de Statista y, en Brasil, de 0,37 USD.



Average cost-per-click (CPC) in Google Ads search advertising in selected countries in Latin America and the Caribbean in March 2022  
(in U.S. dollars)



La distribución de costos en el primer año se muestra a continuación:

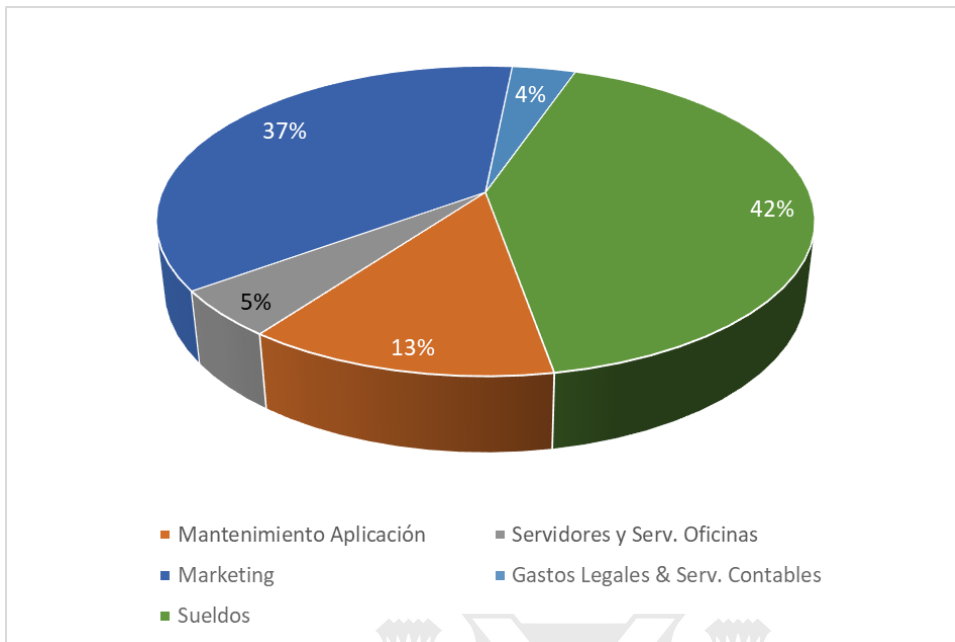


Tal como fuera indicado, los sueldos corresponden al equipo de nutricionistas y al personal de operaciones y de programación.

Durante el segundo año se mantiene la cantidad de empleados y a partir del mes 19 se comienza a pagar el sueldo del CTO. Este sueldo se determina con la Ref. [17] considerando una empresa pequeña.

Con el objeto de incrementar la cantidad de usuario y de ingresos de la compañía, se plantea una inversión en publicidad del 50% de los ingresos que se van obteniendo.

La distribución de costos en el segundo año se muestra a continuación:

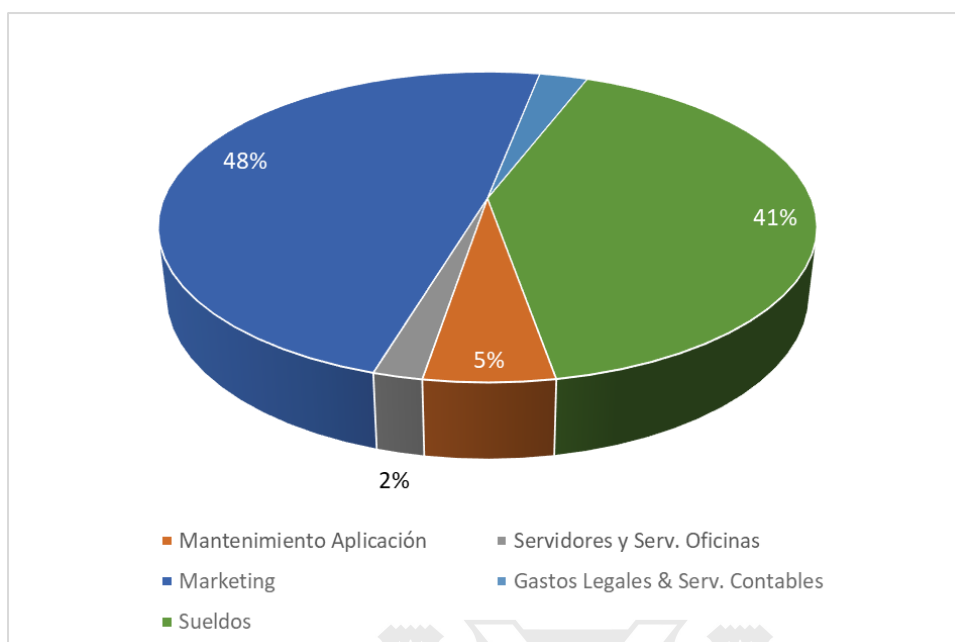


Durante el tercer año se mantiene la cantidad de empleados y, a partir del inicio de este año, comienzan a cobrar su sueldo el CEO y el CMO. El sueldo del CEO se igualará al sueldo del CTO hasta que la compañía comience a tener un EBIT positivo.

El sueldo del CEO se determinó de la Ref. [16], tomando el valor medio de dicha compensación y considerando, como indica la compensación, un bono del 25% del salario anual.

Los sueldos de los demás integrantes del C-Level se determinaron con la Ref. [17] considerando una empresa pequeña.

La distribución de costos en el tercer año se muestra a continuación:



Durante el año 4 y 5 las inversiones en publicidad promedian 37% ya que se está alcanzando la saturación del mercado local.

A partir del año 6 se plantea el ingreso a ingreso a Brasil. Debido a su mayor costo las publicidades parten de un % menor de las ventas (28%) incrementándose hasta el 41% en los años sucesivos.

A partir del año 4 se contrata una persona para el equipo de administración y a partir del año 5 se contrata un CFO para la compañía prescindiendo del servicio tercerizado de Servicios Contables.

La cantidad de empleados en cada uno de los sectores antes mencionados se incrementan a partir del año 4 para hacer frente al desafío de la expansión nacional e internacional de la compañía.

### Key Drivers del Negocio

Los key drivers del negocio son la cantidad de suscriptores nuevos año a año y el tiempo de permanencia en la aplicación de los usuarios. Estos dos factores determinan los ingresos proyectados y afectan el resultado neto del negocio.

## Cuadro de Resultados

A continuación, se presenta el cuadro de resultados anual de la compañía para 10 años. Cabe destacar que este trabajo se basa en la implementación de la inversión en Argentina. Se complementa este cuadro de resultados con la inversión de los siguientes años en Brasil, considerando un precio de la suscripción de 2 USD/mes.

Para el año 1, 2 y 3 se desarrolla el cuadro de resultado mes a mes. El mismo se presenta en el Anexo II.



		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		<b>USD 13.122</b>	<b>USD 194.832</b>	<b>USD 828.502</b>	<b>USD 1.585.480</b>	<b>USD 2.773.679</b>
Suscripción	USD 16,20	USD 13.122	USD 194.832	USD 828.502	USD 1.585.480	USD 2.773.679
Tarifa Media		USD 16	USD 16	USD 16	USD 16	USD 16
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 1.214</b>	<b>USD 18.022</b>	<b>USD 76.636</b>	<b>USD 146.657</b>	<b>USD 256.565</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 558	USD 8.280	USD 35.211	USD 67.383	USD 117.881
IIBB	5%	USD 656	USD 9.742	USD 41.425	USD 79.274	USD 138.684
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>USD 11.908</b>	<b>USD 176.810</b>	<b>USD 751.865</b>	<b>USD 1.438.823</b>	<b>USD 2.517.113</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 220.280</b>	<b>USD 279.584</b>	<b>USD 792.754</b>	<b>USD 1.406.398</b>	<b>USD 1.597.280</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 98.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 44.712</i>
Desarrollo Aplicación		USD 80.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 18.000	USD 36.000	USD 36.000	USD 36.000	USD 44.712
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 24.953</i>	<i>USD 13.649</i>	<i>USD 13.649</i>	<i>USD 57.707</i>	<i>USD 37.905</i>
One-Drive	USD 58	USD 499	USD 581	USD 581	USD 1.453	USD 1.512
Computadoras	USD 1.000	USD 14.000	USD 0	USD 0	USD 23.583	USD 2.417
CoWorking	USD 1.307	USD 10.454	USD 13.068	USD 13.068	USD 32.670	USD 33.977
<i>Gastos Legales</i>	2,0%	<i>USD 5.262</i>	<i>USD 3.897</i>	<i>USD 16.570</i>	<i>USD 31.710</i>	<i>USD 55.474</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 6.509	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 19.391</i>	<i>USD 102.287</i>	<i>USD 434.963</i>	<i>USD 760.784</i>	<i>USD 868.514</i>
Publicidad Digital		USD 18.468	USD 97.416	USD 414.251	USD 615.600	USD 718.200
Usuario Únicos		10.800.000	10.800.000	13.500.000	20.250.000	27.000.000
% Usuarios		1%	5%	16%	16%	14%
Target		97.200	507.130	2.180.268	3.240.000	3.780.000
% Conversión		6%	5%	3%	3%	4%
Nuevos Usuarios		5.832	23.193	72.955	97.200	151.200
Media Usuarios			17.428	62.587	133.152	209.278
Usuarios EOY (End of the Year)		5.832	29.025	96.148	170.155	248.400
Costo		USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5%	USD 923	USD 4.871	USD 20.713	USD 30.780	USD 35.910
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD 24.404	USD 24.404
Cantidad		0	0	0	2	2
Eventos		USD -	USD -	USD -	USD 90.000	USD 90.000
Cantidad	USD 30.000	0	0	0	3	3
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 66.164</i>	<i>USD 117.243</i>	<i>USD 285.063</i>	<i>USD 513.689</i>	<i>USD 584.167</i>
Empleados total		9	10	10	25	26
CEO	USD 62.230	USD 12	USD 12	USD 44.890	USD 62.230	USD 62.230
Equipo Operaciones	USD 6.813	USD 3.974	USD 6.813	USD 6.813	USD 27.250	USD 27.250
Empleados		1	1	1	4	4
Equipo Nutricionistas	USD 6.813	USD 27.250	USD 27.250	USD 27.250	USD 54.501	USD 54.501
Empleados		4	4	4	8	8
Equipo RRHH	USD 9.071	USD 0	USD 0	USD 0	USD 9.071	USD 9.071
Empleados		0	0	0	1	1
CMO	USD 34.303	USD 12	USD 12	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303
Equipo Marketing	USD 8.029	USD 0	USD 0	USD 0	USD 32.118	USD 32.118
Empleados		0	0	0	4	4
CTO	USD 39.110	USD 12	USD 19.561	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Desarrollo	USD 7.659	USD 7.659	USD 15.318	USD 15.318	USD 22.978	USD 22.978
Empleados		1	2	2	3	3
CFO	USD 41.457	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 41.457
Equipo Administracion	USD 6.523	USD 0	USD 0	USD 0	USD 6.523	USD 6.523
Empleados		0	0	0	1	1
CIO	USD 39.110					
Equipo Knowledge Management	USD 14.088				USD 14.088	USD 14.088
Empleados					1	1
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 208.371</b>	<b>-USD 102.775</b>	<b>-USD 40.889</b>	<b>USD 32.425</b>	<b>USD 919.833</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>		<b>USD 0</b>	<b>-USD 2.800</b>	<b>-USD 2.800</b>	<b>-USD 2.800</b>	<b>-USD 7.517</b>
<b>EBIT</b>		<b>-USD 208.371</b>	<b>-USD 105.575</b>	<b>-USD 43.689</b>	<b>USD 29.625</b>	<b>USD 912.317</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	35%	<b>-USD 72.930</b>	<b>-USD 36.951</b>	<b>-USD 15.291</b>	<b>USD 10.369</b>	<b>USD 319.311</b>
<b>Impuesto a las Ganancias Quebranto Acumulado</b>		<b>-USD 72.930</b>	<b>-USD 109.881</b>	<b>-USD 125.172</b>	<b>-USD 114.804</b>	
<b>Impuesto a las Ganancias Neto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 204.507</b>
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>-USD 208.371</b>	<b>-USD 105.575</b>	<b>-USD 43.689</b>	<b>USD 29.625</b>	<b>USD 707.809</b>

		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>		<b>USD 4.733.034</b>	<b>USD 6.373.890</b>	<b>USD 8.597.340</b>	<b>USD 10.710.225</b>	<b>USD 12.621.420</b>
Suscripción	USD 16,20	USD 4.733.034	USD 6.373.890	USD 8.597.340	USD 10.710.225	USD 12.621.420
Tarifa Media		USD 19	USD 20	USD 21	USD 22	USD 22
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 437.806</b>	<b>USD 589.585</b>	<b>USD 795.254</b>	<b>USD 990.696</b>	<b>USD 1.167.481</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 201.154	USD 270.890	USD 365.387	USD 455.185	USD 536.410
IIBB	5%	USD 236.652	USD 318.695	USD 429.867	USD 535.511	USD 631.071
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>USD 4.295.228</b>	<b>USD 5.784.305</b>	<b>USD 7.802.086</b>	<b>USD 9.719.529</b>	<b>USD 11.453.939</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 2.658.594</b>	<b>USD 3.622.873</b>	<b>USD 4.594.012</b>	<b>USD 6.213.424</b>	<b>USD 7.464.320</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 64.368</i>	<i>USD 88.128</i>	<i>USD 115.776</i>	<i>USD 133.596</i>	<i>USD 157.248</i>
Desarrollo Aplicación		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 64.368	USD 88.128	USD 115.776	USD 133.596	USD 157.248
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 77.513</i>	<i>USD 98.039</i>	<i>USD 102.270</i>	<i>USD 137.854</i>	<i>USD 116.854</i>
One-Drive	USD 58	USD 2.014	USD 2.472	USD 3.021	USD 3.616	USD 3.616
Computadoras	USD 1.000	USD 18.000	USD 25.000	USD 13.000	USD 31.000	USD 10.000
CoWorking	USD 1.307	USD 57.499	USD 70.567	USD 86.249	USD 103.237	USD 103.237
<i>Gastos Legales</i>	2,0%	<i>USD 94.661</i>	<i>USD 127.478</i>	<i>USD 171.947</i>	<i>USD 214.205</i>	<i>USD 252.428</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 6.509					
<i>Marketing</i>		<i>USD 1.548.906</i>	<i>USD 2.307.028</i>	<i>USD 3.052.948</i>	<i>USD 4.403.878</i>	<i>USD 5.613.898</i>
Publicidad Digital		USD 1.326.000	USD 2.036.400	USD 2.746.800	USD 4.033.400	USD 5.185.800
Usuario Únicos		43.000.000	59.000.000	75.000.000	91.000.000	91.000.000
% Usuarios		12%	12%	12%	14%	18%
Target		5.160.000	7.080.000	9.000.000	12.740.000	16.380.000
% Conversión		4%	4%	4%	3%	3%
Nuevos Usuarios		206.400	283.200	360.000	382.200	491.400
Media Usuarios		303.000	423.600	566.400	692.700	807.900
Usuarios EOY (End of the Year)		357.600	489.600	643.200	742.200	873.600
Costo		USD 0,257	USD 0,288	USD 0,305	USD 0,317	USD 0,317
Diseño Comunicaciones	5%	USD 66.300	USD 101.820	USD 137.340	USD 201.670	USD 259.290
Influencers	USD 12.202	USD 36.606	USD 48.808	USD 48.808	USD 48.808	USD 48.808
Cantidad		3	4	4	4	4
Eventos		USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000
Cantidad	USD 30.000	4	4	4	4	4
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 873.146</i>	<i>USD 1.002.200</i>	<i>USD 1.151.071</i>	<i>USD 1.323.892</i>	<i>USD 1.323.892</i>
Empleados total		44	54	66	79	79
CEO	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230
Equipo Operaciones	USD 6.813	USD 54.501	USD 68.126	USD 81.751	USD 95.377	USD 95.377
Empleados		8	10	12	14	14
Equipo Nutricionistas	USD 6.813	USD 81.751	USD 81.751	USD 109.002	USD 136.252	USD 136.252
Empleados		12	12	16	20	20
Equipo RRRH	USD 9.071	USD 18.141	USD 27.212	USD 27.212	USD 27.212	USD 27.212
Empleados		2	3	3	3	3
CMO	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303
Equipo Marketing	USD 8.029	USD 48.176	USD 64.235	USD 80.294	USD 96.353	USD 96.353
Empleados		6	8	10	12	12
CTO	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Desarrollo	USD 7.659	USD 53.615	USD 84.252	USD 114.888	USD 145.525	USD 145.525
Empleados		7	11	15	19	19
CFO	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457
Equipo Administracion	USD 6.523	USD 13.045	USD 19.568	USD 19.568	USD 19.568	USD 19.568
Empleados		2	3	3	3	3
CIO	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Knowledge Management	USD 14.088	USD 28.175	USD 28.175	USD 28.175	USD 42.263	USD 42.263
Empleados		2	2	2	3	3
<b>EBITDA</b>		<b>USD 1.636.635</b>	<b>USD 2.161.432</b>	<b>USD 3.208.074</b>	<b>USD 3.506.105</b>	<b>USD 3.989.619</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>		<b>-USD 8.000</b>	<b>-USD 8.800</b>	<b>-USD 13.800</b>	<b>-USD 16.400</b>	<b>-USD 17.883</b>
<b>EBIT</b>		<b>USD 1.628.635</b>	<b>USD 2.152.632</b>	<b>USD 3.194.274</b>	<b>USD 3.489.705</b>	<b>USD 3.971.735</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	35%	USD 570.022	USD 753.421	USD 1.117.996	USD 1.221.397	USD 1.390.107
<b>Impuesto a las Ganancias Quebranto Acumulado</b>						
<b>Impuesto a las Ganancias Neto</b>		USD 570.022	USD 753.421	USD 1.117.996	USD 1.221.397	USD 1.390.107

## Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Como fuera indicado anteriormente, se requiere una inversión de 390.000 USD distribuida en el tiempo y, en base a los resultados obtenidos, pueden ir

generándose desembolsos anuales hasta alcanzar el punto de equilibrio entre ingresos y egresos. Estimamos que los únicos accionistas que pueden financiarnos son los venture capital.

Se requiere de una inversión inicial de USD 210.000, los cuales se destinan a los costos indicados anteriormente representando el 74% de los mismos el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, los sueldos del personal que participa en el desarrollo de la aplicación a través de la generación de recetas y de la búsqueda de supermercados y tiendas de cercanía y el 9% a Marketing.

En el año 1 se requiere de una inversión de 110.000 USD para el desarrollo y crecimiento de la aplicación y en el año 2 los restantes 70,000 USD hasta que se alcanza el equilibrio entre ingresos y egresos.

Para proyectar los flujos de fondos libres se considera se toma en cuenta una perpetuidad sin crecimiento a partir en el año 11. Se toma esta consideración para ser conservadores, ya que se considera que, a futuro, la compañía puede expandirse al resto de LATAM, pero también sufrir reducciones en los ingresos por competencia con otras empresas que se vayan creando.

Los venture capital, para determinar la tasa de retorno, no se basan en el cálculo de beta de compañías similares. Los beta reflejan el riesgo de volatilidad de empresas que cotizan en bolsa. En este caso, como el venture capital asume mucho riesgo de quiebra del negocio, solicitan valores superiores de tasa de retorno, entre el 30% y el 60%.

Como debemos definir un valor de tasa de retorno para la determinación del costo de capital se hace uso de una estimación de la misma por el método APV, que tiene en cuenta la tasa libre de riesgo (risk free), una prima de riesgo de mercado con beta desapalancada y la prima de riesgo estructural del mercado en el cual se plantea el lanzamiento (Argentina).

Para la determinación del valor beta desapalancado se consideró una compañía asociada al delivery de alimentación, DeliveryHero. La intención fue considerar también Rappi pero esta última compañía no cotiza en bolsa.

La tasa libre de riesgo es de 3,85%<sup>[19]</sup>.

El valor de beta apalancado de Delivery Hero es 1<sup>[20]</sup>. Para determinar el beta desapalancado se debe contar con la carga impositiva y la relación deuda – valor de la compañía. Como la misma opera en diferentes países, se busca la relación que se tiene entre beta desapalancado y apalancado. La misma resulta de 0,75<sup>[21]</sup>, por lo que se toma un valor de beta desapalancado de 0,75.

Para la prima de riesgo de mercado se toma un valor de 5%, valor típico utilizado para estas estimaciones.

Para la determinación de la prima de riesgo estructural se toma el valor de riesgo país de Argentina, lo que resulta en un valor de prima de 20,61%<sup>[22]</sup>.

A continuación, se presenta el cálculo:

Rf 3,85%

Bu 0,75

PRM 5%

PRP 20,61%

**Ku 28,21%**      **(=Rf+Bu \* PRM + PRP)**



Esta es la tasa que se obtendría en inversiones similares en Argentina. Tal como se mencionó anteriormente, el venture capital asume mucho riesgo de quiebra. Por dicha razón se le adiciona un plus de 12% a la tasa anterior y se realiza el descuento de los flujos de fondo con una tasa del 40%

A continuación, se presenta la proyección de flujo de fondos libres considerando la tasa del 40% antes indicada.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
<b>EBIT</b>		-USD 208.371	-USD 105.575	-USD 43.689	USD 29.625	USD 912.317	USD 1.628.635	USD 2.152.632	USD 3.194.274	USD 3.489.705	USD 3.971.735	USD 3.971.735
Amortizaciones		USD 0	USD 2.800	USD 2.800	USD 2.800	USD 7.517	USD 8.000	USD 8.800	USD 13.800	USD 16.400	USD 17.883	USD 17.883
Inversión	-USD 210.000	-USD 110.000	-USD 70.000									
Impuesto Operativo						-USD 204.507	-USD 570.022	-USD 753.421	-USD 1.117.996	-USD 1.221.397	-USD 1.390.107	-USD 1.390.107
FFL	-USD 210.000	-USD 318.371	-USD 172.775	-USD 40.889	USD 32.425	USD 715.326	USD 1.066.613	USD 1.408.011	USD 2.090.078	USD 2.284.708	USD 2.599.511	USD 2.599.511
VR												USD 6.498.778
FFL+VR	-USD 210.000	-USD 318.371	-USD 172.775	-USD 40.889	USD 32.425	USD 715.326	USD 1.066.613	USD 1.408.011	USD 2.090.078	USD 2.284.708	USD 2.599.511	USD 9.098.290
Tasa de Descuento		40%										
TIR		53%										
VAN		USD 442.959										



La TIR del proyecto es de 53% y el VAN, con una tasa de retorno del 40%, es de USD 442.959.



Universidad de  
**San Andrés**

## **XI. Condiciones para la Viabilidad del Negocio. Viabilidad Financiera del Negocio**

### **Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas**

Los factores críticos que se observan para el éxito del emprendimiento es lograr generar clientes y en la cantidad propuesta y el tiempo de permanencia de los mismos.

Para ello se plantean tres escenarios de análisis: tiempo de permanencia de 18 meses, reducción de la cantidad de clientes en un 15%, incremento del precio de la suscripción en Argentina en un 15%.

#### **Reducción de tiempo de permanencia a 18 meses**

Si el tiempo de permanencia se modifica a 18 meses, se debe modificar la estrategia de marketing ya que se genera una reducción en los ingresos por lo que se dispone de menor inversión en publicidad, lo que disminuye la cantidad de nuevos usuarios alcanzados.

Bajo esta consideración de stress el estado de resultados de la compañía se presenta a continuación.

Para el año 1, 2 y 3 se desarrolla el cuadro de resultado mes a mes. El mismo se presenta en el Anexo III.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		<b>USD 13.122</b>	<b>USD 194.832</b>	<b>USD 748.342</b>	<b>USD 1.179.102</b>	<b>USD 1.878.715</b>
Suscripción	USD 16,20	USD 13.122	USD 194.832	USD 748.342	USD 1.179.102	USD 1.878.715
Tarifa Media		USD 16	USD 16	USD 16	USD 16	USD 16
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 1.214</b>	<b>USD 18.022</b>	<b>USD 69.222</b>	<b>USD 109.067</b>	<b>USD 173.781</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 558	USD 8.280	USD 31.805	USD 50.112	USD 79.845
IIBB	5%	USD 656	USD 9.742	USD 37.417	USD 58.955	USD 93.936
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>USD 11.908</b>	<b>USD 176.810</b>	<b>USD 679.120</b>	<b>USD 1.070.035</b>	<b>USD 1.704.933</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 220.280</b>	<b>USD 279.584</b>	<b>USD 750.705</b>	<b>USD 1.041.474</b>	<b>USD 1.456.265</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 98.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 36.000</i>
Desarrollo Aplicación		USD 80.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 18.000	USD 36.000	USD 36.000	USD 36.000	USD 36.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 24.953</i>	<i>USD 13.649</i>	<i>USD 13.649</i>	<i>USD 57.707</i>	<i>USD 37.905</i>
One-Drive	USD 58	USD 499	USD 581	USD 581	USD 1.453	USD 1.512
Computadoras	USD 1.000	USD 14.000	USD 0	USD 0	USD 23.583	USD 2.417
CoWorking	USD 1.307	USD 10.454	USD 13.068	USD 13.068	USD 32.670	USD 33.977
<i>Gastos Legales</i>	2,0%	<i>USD 5.262</i>	<i>USD 3.897</i>	<i>USD 14.967</i>	<i>USD 23.582</i>	<i>USD 37.574</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 6.509	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 19.391</i>	<i>USD 102.287</i>	<i>USD 392.879</i>	<i>USD 403.988</i>	<i>USD 754.110</i>
Publicidad Digital	USD	18.468	97.416	374.171	384.750	718.200
Usuario Únicos		10.800.000	10.800.000	13.500.000	20.250.000	27.000.000
% Usuarios		1%	5%	15%	10%	14%
Target		97.200	507.130	1.969.320	2.025.000	3.780.000
% Conversión		6%	5%	3%	3%	4%
Nuevos Usuarios		5.832	23.193	66.262	60.750	151.200
Media Usuarios			17.428	55.527	90.041	141.899
Usuarios EOY (End of the Year)		5.832	29.025	82.030	98.052	185.746
Costo	USD	0,190	0,190	0,190	0,190	0,190
Diseño Comunicaciones	5%	923	4.871	18.709	19.238	35.910
Influencers	USD	-	-	-	-	-
Cantidad		0	0	0		
Eventos	USD	-	-	-	-	-
Cantidad		0	0	0		
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 66.164</i>	<i>USD 117.243</i>	<i>USD 286.701</i>	<i>USD 513.689</i>	<i>USD 584.167</i>
Empleados total		9	10	10	25	26
CEO	USD 62.230	USD 12	USD 12	USD 45.853	USD 62.230	USD 62.230
Equipo Operaciones	USD 6.813	USD 3.974	USD 6.813	USD 6.813	USD 27.250	USD 27.250
Empleados		1	1	1	4	4
Equipo Nutricionistas	USD 6.813	USD 27.250	USD 27.250	USD 27.250	USD 54.501	USD 54.501
Empleados		4	4	4	8	8
Equipo RRHH	USD 9.071	USD 0	USD 0	USD 0	USD 9.071	USD 9.071
Empleados		0	0	0	1	1
CMO	USD 34.303	USD 12	USD 12	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303
Equipo Marketing	USD 8.029	USD 0	USD 0	USD 0	USD 32.118	USD 32.118
Empleados		0	0	0	4	4
CTO	USD 39.110	USD 12	USD 19.561	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Desarrollo	USD 7.659	USD 7.659	USD 15.318	USD 15.318	USD 22.978	USD 22.978
Empleados		1	2	2	3	3
CFO	USD 41.457	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 41.457
Equipo Administracion	USD 6.523	USD 0	USD 0	USD 0	USD 6.523	USD 6.523
Empleados		0	0	0	1	1
CIO	USD 3.259					
Equipo Knowledge Management	USD 14.088				USD 14.088	USD 14.088
Empleados					1	1
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 208.371</b>	<b>-USD 102.775</b>	<b>-USD 71.585</b>	<b>USD 28.560</b>	<b>USD 248.669</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>		USD 0	<b>-USD 2.800</b>	<b>-USD 2.800</b>	<b>-USD 2.800</b>	<b>-USD 7.517</b>
<b>EBIT</b>		<b>-USD 208.371</b>	<b>-USD 105.575</b>	<b>-USD 74.385</b>	<b>USD 25.760</b>	<b>USD 241.152</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	35%	<b>-USD 72.930</b>	<b>-USD 36.951</b>	<b>-USD 26.035</b>	USD 9.016	USD 84.403
<b>Impuesto a las Ganancias Quebranto Acumulado</b>		<b>-USD 72.930</b>	<b>-USD 109.881</b>	<b>-USD 135.916</b>	<b>-USD 126.900</b>	<b>-USD 42.497</b>
<b>Impuesto a las Ganancias Neto</b>		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>-USD 208.371</b>	<b>-USD 105.575</b>	<b>-USD 74.385</b>	<b>USD 25.760</b>	<b>USD 241.152</b>

		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>		<b>USD 3.646.333</b>	<b>USD 5.066.843</b>	<b>USD 6.815.683</b>	<b>USD 9.102.313</b>	<b>USD 12.197.323</b>
Suscripción	USD 16,20	USD 3.646.333	USD 5.066.843	USD 6.815.683	USD 9.102.313	USD 12.197.323
Tarifa Media		USD 19	USD 20	USD 21	USD 22	USD 22
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 337.286</b>	<b>USD 468.683</b>	<b>USD 630.451</b>	<b>USD 841.964</b>	<b>USD 1.128.252</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 154.969	USD 215.341	USD 289.667	USD 386.848	USD 518.386
IIBB	5%	USD 182.317	USD 253.342	USD 340.784	USD 455.116	USD 609.866
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>USD 3.309.047</b>	<b>USD 4.598.160</b>	<b>USD 6.185.233</b>	<b>USD 8.260.349</b>	<b>USD 11.069.071</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 2.563.056</b>	<b>USD 3.517.960</b>	<b>USD 4.472.696</b>	<b>USD 6.111.602</b>	<b>USD 7.402.194</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 51.511</i>	<i>USD 70.303</i>	<i>USD 91.039</i>	<i>USD 124.879</i>	<i>USD 164.551</i>
Desarrollo Aplicación		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 51.511	USD 70.303	USD 91.039	USD 124.879	USD 164.551
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 77.513</i>	<i>USD 98.039</i>	<i>USD 102.270</i>	<i>USD 137.854</i>	<i>USD 116.854</i>
One-Drive	USD 58	USD 2.014	USD 2.472	USD 3.021	USD 3.616	USD 3.616
Computadoras	USD 1.000	USD 18.000	USD 25.000	USD 13.000	USD 31.000	USD 10.000
CoWorking	USD 1.307	USD 57.499	USD 70.567	USD 86.249	USD 103.237	USD 103.237
<i>Gastos Legales</i>	2,0%	<i>USD 72.927</i>	<i>USD 101.337</i>	<i>USD 136.314</i>	<i>USD 182.046</i>	<i>USD 243.946</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 6.509					
<i>Marketing</i>		<i>USD 1.548.906</i>	<i>USD 2.307.028</i>	<i>USD 3.052.948</i>	<i>USD 4.403.878</i>	<i>USD 5.613.898</i>
Publicidad Digital		USD 1.326.000	USD 2.036.400	USD 2.746.800	USD 4.033.400	USD 5.185.800
Usuario Únicos		43.000.000	59.000.000	75.000.000	91.000.000	91.000.000
% Usuarios		12%	12%	12%	14%	18%
Target		5.160.000	7.080.000	9.000.000	12.740.000	16.380.000
% Conversión		4%	4%	4%	4%	4%
Nuevos Usuarios		206.400	283.200	360.000	509.600	655.200
Media Usuarios		235.959	338.371	448.171	599.771	803.971
Usuarios EOY (End of the Year)		286.171	390.571	505.771	693.771	914.171
Costo		USD 0,257	USD 0,288	USD 0,305	USD 0,317	USD 0,317
Diseño Comunicaciones	5%	USD 66.300	USD 101.820	USD 137.340	USD 201.670	USD 259.290
Influencers	USD 12.202	USD 36.606	USD 48.808	USD 48.808	USD 48.808	USD 48.808
Cantidad		3	4	4	4	4
Eventos		USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000
Cantidad	USD 30.000	4	4	4	4	4
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 812.199</i>	<i>USD 941.254</i>	<i>USD 1.090.125</i>	<i>USD 1.262.946</i>	<i>USD 1.262.946</i>
Empleados total		44	54	66	79	79
CEO	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230
Equipo Operaciones	USD 6.813	USD 54.501	USD 68.126	USD 81.751	USD 95.377	USD 95.377
Empleados		8	10	12	14	14
Equipo Nutricionistas	USD 6.813	USD 81.751	USD 81.751	USD 109.002	USD 136.252	USD 136.252
Empleados		12	12	16	20	20
Equipo RRHH	USD 9.071	USD 18.141	USD 27.212	USD 27.212	USD 27.212	USD 27.212
Empleados		2	3	3	3	3
CMO	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303
Equipo Marketing	USD 8.029	USD 48.176	USD 64.235	USD 80.294	USD 96.353	USD 96.353
Empleados		6	8	10	12	12
CTO	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Desarrollo	USD 7.659	USD 53.615	USD 84.252	USD 114.888	USD 145.525	USD 145.525
Empleados		7	11	15	19	19
CFO	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457
Equipo Administracion	USD 6.523	USD 13.045	USD 19.568	USD 19.568	USD 19.568	USD 19.568
Empleados		2	3	3	3	3
CIO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Knowledge Management	USD 14.088	USD 28.175	USD 28.175	USD 28.175	USD 42.263	USD 42.263
Empleados		2	2	2	3	3
<b>EBITDA</b>		<b>USD 745.991</b>	<b>USD 1.080.199</b>	<b>USD 1.712.537</b>	<b>USD 2.148.747</b>	<b>USD 3.666.876</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>		<b>-USD 8.000</b>	<b>-USD 8.800</b>	<b>-USD 13.800</b>	<b>-USD 16.400</b>	<b>-USD 17.883</b>
<b>EBIT</b>		<b>USD 737.991</b>	<b>USD 1.071.399</b>	<b>USD 1.698.737</b>	<b>USD 2.132.347</b>	<b>USD 3.648.993</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	35%	USD 258.297	USD 374.990	USD 594.558	USD 746.321	USD 1.277.148
<b>Impuesto a las Ganancias Quebranto Acumulado</b>		USD 215.800	USD 374.990	USD 594.558	USD 746.321	USD 1.277.148
<b>Impuesto a las Ganancias Neto</b>						
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>USD 522.191</b>	<b>USD 696.410</b>	<b>USD 1.104.179</b>	<b>USD 1.386.026</b>	<b>USD 2.371.845</b>

Esta modificación implica una reducción de la TIR y el VAN a 42% y USD 67.028, respectivamente. Además, se requiere invertir en el año 1 10.000 USD

adicionales para llegar a alcanzar el equilibrio entre ingresos y egresos. El cálculo de lo indicado se presenta en el Anexo III.

### **Reducción de tiempo de cantidad de clientes en 15%**

Si se reduce la cantidad de clientes en un 15%, se debe modificar la estrategia de marketing ya que se genera una reducción en los ingresos por lo que se dispone de menor inversión en publicidad, lo que disminuye la cantidad de nuevos usuarios alcanzados.

Bajo esta consideración de stress el estado de resultados de la compañía se presenta a continuación.

Para el año 1, 2, 3 y 4 se desarrolla el cuadro de resultado mes a mes. El mismo se presenta en el Anexo IV.



		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		<b>USD 11.154</b>	<b>USD 153.123</b>	<b>USD 541.177</b>	<b>USD 1.345.752</b>	<b>USD 2.243.701</b>
Suscripción	USD 16,20	USD 11.154	USD 153.123	USD 541.177	USD 1.345.752	USD 2.243.701
Tarifa Media		USD 16	USD 16	USD 16	USD 16	USD 16
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 1.032</b>	<b>USD 14.164</b>	<b>USD 50.059</b>	<b>USD 124.482</b>	<b>USD 207.542</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 474	USD 6.508	USD 23.000	USD 57.194	USD 95.357
IIBB	5%	USD 558	USD 7.656	USD 27.059	USD 67.288	USD 112.185
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>USD 10.122</b>	<b>USD 138.959</b>	<b>USD 491.118</b>	<b>USD 1.221.270</b>	<b>USD 2.036.159</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 217.240</b>	<b>USD 256.876</b>	<b>USD 626.337</b>	<b>USD 1.381.781</b>	<b>USD 1.587.431</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 98.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 40.379</i>
Desarrollo Aplicación		USD 80.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 18.000	USD 36.000	USD 36.000	USD 36.000	USD 40.379
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 21.953</i>	<i>USD 13.649</i>	<i>USD 13.649</i>	<i>USD 51.185</i>	<i>USD 42.988</i>
One-Drive	USD 58	USD 499	USD 581	USD 581	USD 1.158	USD 1.512
Computadoras	USD 1.000	USD 11.000	USD 0	USD 0	USD 24.000	USD 7.500
CoWorking	USD 1.307	USD 10.454	USD 13.068	USD 13.068	USD 26.027	USD 33.977
<i>Gastos Legales</i>	2,0%	<i>USD 5.223</i>	<i>USD 3.062</i>	<i>USD 10.824</i>	<i>USD 26.915</i>	<i>USD 44.874</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 6.509	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 19.391</i>	<i>USD 80.412</i>	<i>USD 284.118</i>	<i>USD 84.700</i>	<i>USD 868.514</i>
Publicidad Digital	USD	18.468	76.583	270.589	672.876	718.200
Usuario Únicos		10.800.000	10.800.000	13.500.000	20.520.000	27.000.000
% Usuarios		1%	4%	11%	17%	14%
Target		97.200	403.069	1.424.151	3.541.452	3.780.000
% Conversión		5%	4%	3%	3%	4%
Reducción de Ventas	15%					
Nuevos Usuarios		4.957	15.757	40.767	90.307	128.520
Media Usuarios			12.836	38.619	96.549	180.451
Usuarios EOY (End of the Year)		4.957	20.714	56.524	136.575	224.327
Costo		USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5%	USD 923	USD 3.829	USD 13.529	USD 33.644	USD 35.910
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD 24.404	USD 24.404
Cantidad		0	0	0	2	2
Eventos		USD -	USD -	USD -	USD 90.000	USD 90.000
Cantidad	USD 30.000	0	0	0	3	3
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 66.164</i>	<i>USD 117.243</i>	<i>USD 275.237</i>	<i>USD 440.248</i>	<i>USD 584.167</i>
Empleados total		9	10	10	20	26
CEO	USD 62.230	USD 12	USD 12	USD 39.110	USD 48.743	USD 62.230
Equipo Operaciones	USD 6.813	USD 3.974	USD 6.813	USD 6.813	USD 20.438	USD 27.250
Empleados		1	1	1	3	4
Equipo Nutricionistas	USD 6.813	USD 27.250	USD 27.250	USD 27.250	USD 44.282	USD 54.501
Empleados		4	4	4	7	8
Equipo RRHH	USD 9.071	USD 0	USD 0	USD 0	USD 9.071	USD 9.071
Empleados		0	0	0	1	1
CMO	USD 34.303	USD 12	USD 12	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303
Equipo Marketing	USD 8.029	USD 0	USD 0	USD 0	USD 20.073	USD 32.118
Empleados		0	0	0	3	4
CTO	USD 39.110	USD 12	USD 19.561	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Desarrollo	USD 7.659	USD 7.659	USD 15.318	USD 15.318	USD 22.339	USD 22.978
Empleados		1	2	2	3	3
CFO	USD 41.457	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 41.457
Equipo Administracion	USD 6.523	USD 0	USD 0	USD 0	USD 6.523	USD 6.523
Empleados		0	0	0	1	1
CIO	USD 39.110				USD 0	USD 0
Equipo Knowledge Management	USD 14.088				USD 14.088	USD 14.088
Empleados					1	1
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 207.118</b>	<b>-USD 117.916</b>	<b>-USD 135.218</b>	<b>-USD 160.511</b>	<b>USD 448.728</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>		USD 0	-USD 2.200	-USD 2.200	-USD 2.200	-USD 7.000
<b>EBIT</b>		<b>-USD 207.118</b>	<b>-USD 120.116</b>	<b>-USD 137.418</b>	<b>-USD 162.711</b>	<b>USD 441.728</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	35%	-USD 72.491	-USD 42.041	-USD 48.096	-USD 56.949	USD 154.605
<b>Impuesto a las Ganancias Quebranto Acumulado</b>		-USD 72.491	-USD 114.532	-USD 162.628	-USD 219.577	-USD 64.972
<b>Impuesto a las Ganancias Neto</b>		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>-USD 207.118</b>	<b>-USD 120.116</b>	<b>-USD 137.418</b>	<b>-USD 162.711</b>	<b>USD 441.728</b>

		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>		<b>USD 4.161.751</b>	<b>USD 5.522.479</b>	<b>USD 7.396.845</b>	<b>USD 9.192.797</b>	<b>USD 10.817.313</b>
Suscripción	USD 16,20	USD 4.161.751	USD 5.522.479	USD 7.396.845	USD 9.192.797	USD 10.817.313
Tarifa Media		USD 19	USD 20	USD 21	USD 22	USD 22
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 384.962</b>	<b>USD 510.829</b>	<b>USD 684.208</b>	<b>USD 850.334</b>	<b>USD 1.000.601</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 176.874	USD 234.705	USD 314.366	USD 390.694	USD 459.736
IIBB	5%	USD 208.088	USD 276.124	USD 369.842	USD 459.640	USD 540.866
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>USD 3.776.789</b>	<b>USD 5.011.650</b>	<b>USD 6.712.637</b>	<b>USD 8.342.464</b>	<b>USD 9.816.712</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 2.638.503</b>	<b>USD 3.588.532</b>	<b>USD 4.558.709</b>	<b>USD 6.164.026</b>	<b>USD 7.405.641</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 55.703</i>	<i>USD 75.899</i>	<i>USD 99.400</i>	<i>USD 114.547</i>	<i>USD 134.651</i>
Desarrollo Aplicación		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 55.703	USD 75.899	USD 99.400	USD 114.547	USD 134.651
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 77.513</i>	<i>USD 92.956</i>	<i>USD 107.353</i>	<i>USD 137.854</i>	<i>USD 116.854</i>
One-Drive	USD 58	USD 2.014	USD 2.472	USD 3.021	USD 3.616	USD 3.616
Computadoras	USD 1.000	USD 18.000	USD 19.917	USD 18.083	USD 31.000	USD 10.000
CoWorking	USD 1.307	USD 57.499	USD 70.567	USD 86.249	USD 103.237	USD 103.237
<i>Gastos Legales</i>	2,0%	<i>USD 83.235</i>	<i>USD 110.450</i>	<i>USD 147.937</i>	<i>USD 183.856</i>	<i>USD 216.346</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 6.509					
<i>Marketing</i>		<i>USD 1.548.906</i>	<i>USD 2.307.028</i>	<i>USD 3.052.948</i>	<i>USD 4.403.878</i>	<i>USD 5.613.898</i>
Publicidad Digital		USD 1.326.000	USD 2.036.400	USD 2.746.800	USD 4.033.400	USD 5.185.800
Usuario Únicos		43.000.000	59.000.000	75.000.000	91.000.000	91.000.000
% Usuarios		12%	12%	12%	14%	18%
Target		5.160.000	7.080.000	9.000.000	12.740.000	16.380.000
% Conversión		4%	4%	4%	3%	3%
Reducción de Ventas	15%					
Nuevos Usuarios		175.440	240.720	306.000	324.870	417.690
Media Usuarios		266.894	365.560	486.940	594.295	692.215
Usuarios EOY (End of the Year)		309.460	421.660	552.220	636.370	748.060
Costo		USD 0,257	USD 0,288	USD 0,305	USD 0,317	USD 0,317
Diseño Comunicaciones	5%	USD 66.300	USD 101.820	USD 137.340	USD 201.670	USD 259.290
Influencers	USD 12.202	USD 36.606	USD 48.808	USD 48.808	USD 48.808	USD 48.808
Cantidad		3	4	4	4	4
Eventos		USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000
Cantidad	USD 30.000	4	4	4	4	4
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 873.146</i>	<i>USD 1.002.200</i>	<i>USD 1.151.071</i>	<i>USD 1.323.892</i>	<i>USD 1.323.892</i>
Empleados total		44	54	66	79	79
CEO	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230
Equipo Operaciones	USD 6.813	USD 54.501	USD 68.126	USD 81.751	USD 95.377	USD 95.377
Empleados		8	10	12	14	14
Equipo Nutricionistas	USD 6.813	USD 81.751	USD 81.751	USD 109.002	USD 136.252	USD 136.252
Empleados		12	12	16	20	20
Equipo RRHH	USD 9.071	USD 18.141	USD 27.212	USD 27.212	USD 27.212	USD 27.212
Empleados		2	3	3	3	3
CMO	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303
Equipo Marketing	USD 8.029	USD 48.176	USD 64.235	USD 80.294	USD 96.353	USD 96.353
Empleados		6	8	10	12	12
CTO	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Desarrollo	USD 7.659	USD 53.615	USD 84.252	USD 114.888	USD 145.525	USD 145.525
Empleados		7	11	15	19	19
CFO	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457
Equipo Administracion	USD 6.523	USD 13.045	USD 19.568	USD 19.568	USD 19.568	USD 19.568
Empleados		2	3	3	3	3
CIO	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Knowledge Management	USD 14.088	USD 28.175	USD 28.175	USD 28.175	USD 42.263	USD 42.263
Empleados		2	2	2	3	3
<b>EBITDA</b>		<b>USD 1.138.286</b>	<b>USD 1.423.117</b>	<b>USD 2.153.928</b>	<b>USD 2.178.438</b>	<b>USD 2.411.071</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>		<b>-USD 8.500</b>	<b>-USD 9.900</b>	<b>-USD 13.883</b>	<b>-USD 17.500</b>	<b>-USD 18.900</b>
<b>EBIT</b>		<b>USD 1.129.786</b>	<b>USD 1.413.217</b>	<b>USD 2.140.044</b>	<b>USD 2.160.938</b>	<b>USD 2.392.171</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	35%	USD 395.425	USD 494.626	USD 749.016	USD 756.328	USD 837.260
<b>Impuesto a las Ganancias Quebranto Acumulado</b>						
<b>Impuesto a las Ganancias Neto</b>		USD 330.453	USD 494.626	USD 749.016	USD 756.328	USD 837.260
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>USD 799.334</b>	<b>USD 918.591</b>	<b>USD 1.391.029</b>	<b>USD 1.404.609</b>	<b>USD 1.554.911</b>

Esta modificación implica una reducción de la TIR y el VAN a 37% y USD - 98.640, respectivamente. Además, se requiere invertir 10.000 USD adicionales en el año 1, 70.000 USD adicionales en el año 2 y 180.000 USD adicionales en

el año 3 para llegar a alcanzar el equilibrio entre ingresos y egresos. El cálculo de lo indicado se presenta en el Anexo IV.

### **Incremento precio de suscripción en Argentina en 15%**

Si se incrementa el precio de la suscripción en Argentina en un 15% se puede tener un crecimiento más acelerado ya que se tienen mayores ingresos para invertir en publicidad.

Bajo esta consideración de stress el estado de resultados de la compañía se presenta a continuación.

Para el año 1, 2 y 3 se desarrolla el cuadro de resultado mes a mes. El mismo se presenta en el Anexo V.





		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>		<b>USD 15.090</b>	<b>USD 242.094</b>	<b>USD 1.227.302</b>	<b>USD 2.378.912</b>	<b>USD 3.696.142</b>
Suscripción	USD 18,63	USD 15.090	USD 242.094	USD 1.227.302	USD 2.378.912	USD 3.696.142
Tarifa Media		USD 19	USD 19	USD 19	USD 19	USD 19
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 1.396</b>	<b>USD 22.394</b>	<b>USD 113.525</b>	<b>USD 220.049</b>	<b>USD 341.893</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 641	USD 10.289	USD 52.160	USD 101.104	USD 157.086
IIBB	5%	USD 755	USD 12.105	USD 61.365	USD 118.946	USD 184.807
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>USD 13.694</b>	<b>USD 219.700</b>	<b>USD 1.113.777</b>	<b>USD 2.158.863</b>	<b>USD 3.354.249</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 220.319</b>	<b>USD 305.342</b>	<b>USD 1.010.101</b>	<b>USD 1.423.102</b>	<b>USD 1.615.729</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 98.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 36.000</i>	<i>USD 36.835</i>	<i>USD 44.712</i>
Desarrollo Aplicación		USD 80.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 18.000	USD 36.000	USD 36.000	USD 36.835	USD 44.712
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 24.953</i>	<i>USD 13.649</i>	<i>USD 13.649</i>	<i>USD 57.707</i>	<i>USD 37.905</i>
One-Drive	USD 58	USD 499	USD 581	USD 581	USD 1.453	USD 1.512
Computadoras	USD 1.000	USD 14.000	USD 0	USD 0	USD 23.583	USD 2.417
CoWorking	USD 1.307	USD 10.454	USD 13.068	USD 13.068	USD 32.670	USD 33.977
<i>Gastos Legales</i>	2,0%	<i>USD 5.302</i>	<i>USD 4.842</i>	<i>USD 24.546</i>	<i>USD 47.578</i>	<i>USD 73.923</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 6.509	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>	<i>USD 6.509</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 19.391</i>	<i>USD 127.099</i>	<i>USD 644.334</i>	<i>USD 760.784</i>	<i>USD 868.514</i>
Publicidad Digital	USD	USD 18.468	USD 121.047	USD 613.651	USD 615.600	USD 718.200
Usuario Únicos		10.800.000	10.800.000	16.200.000	20.250.000	27.000.000
% Usuarios		1%	6%	20%	16%	14%
Target		97.200	625.807	3.229.742	3.240.000	3.780.000
% Conversión		6%	5%	3%	3%	4%
Nuevos Usuarios		5.832	28.475	107.438	97.200	151.200
Media Usuarios			20.069	85.110	170.275	226.519
Usuarios EOY (End of the Year)		5.832	34.307	135.913	204.638	248.400
Costo	USD	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5%	USD 923	USD 6.052	USD 30.683	USD 30.780	USD 35.910
Influencers	USD	USD -	USD -	USD -	USD 24.404	USD 24.404
Cantidad		0	0	0	2	2
Eventos	USD	USD -	USD -	USD -	USD 90.000	USD 90.000
Cantidad		0	0	0	3	3
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 66.164</i>	<i>USD 117.243</i>	<i>USD 285.063</i>	<i>USD 513.689</i>	<i>USD 584.167</i>
Empleados total		9	10	10	25	26
CEO	USD 62.230	USD 12	USD 12	USD 44.890	USD 62.230	USD 62.230
Equipo Operaciones	USD 6.813	USD 3.974	USD 6.813	USD 6.813	USD 27.250	USD 27.250
Empleados		1	1	1	4	4
Equipo Nutricionistas	USD 6.813	USD 27.250	USD 27.250	USD 27.250	USD 54.501	USD 54.501
Empleados		4	4	4	8	8
Equipo RRHH	USD 9.071	USD 0	USD 0	USD 0	USD 9.071	USD 9.071
Empleados		0	0	0	1	1
CMO	USD 34.303	USD 12	USD 12	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303
Equipo Marketing	USD 8.029	USD 0	USD 0	USD 0	USD 32.118	USD 32.118
Empleados		0	0	0	4	4
CTO	USD 39.110	USD 12	USD 19.561	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Desarrollo	USD 7.659	USD 7.659	USD 15.318	USD 15.318	USD 22.978	USD 22.978
Empleados		1	2	2	3	3
CFO	USD 41.457	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 41.457
Equipo Administracion	USD 6.523	USD 0	USD 0	USD 0	USD 6.523	USD 6.523
Empleados		0	0	0	1	1
CIO	USD 39.110					
Equipo Knowledge Management	USD 14.088				USD 14.088	USD 14.088
Empleados					1	1
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 206.624</b>	<b>-USD 85.642</b>	<b>USD 103.676</b>	<b>USD 735.761</b>	<b>USD 1.738.519</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>		USD 0	<b>-USD 2.800</b>	<b>-USD 2.800</b>	<b>-USD 2.800</b>	<b>-USD 7.517</b>
<b>EBIT</b>		<b>-USD 206.624</b>	<b>-USD 88.442</b>	<b>USD 100.876</b>	<b>USD 732.961</b>	<b>USD 1.731.003</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	35%	<b>-USD 72.319</b>	<b>-USD 30.955</b>	USD 35.307	USD 256.536	USD 605.851
<b>Impuesto a las Ganancias Quebranto Acumulado</b>		<b>-USD 72.319</b>	<b>-USD 103.273</b>	<b>-USD 67.967</b>		
<b>Impuesto a las Ganancias Neto</b>		USD 0	USD 0	USD 0	USD 188.570	USD 605.851
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>-USD 206.624</b>	<b>-USD 88.442</b>	<b>USD 100.876</b>	<b>USD 544.391</b>	<b>USD 1.125.152</b>

		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>		<b>USD 5.403.295</b>	<b>USD 7.329.974</b>	<b>USD 9.886.941</b>	<b>USD 12.316.759</b>	<b>USD 14.514.633</b>
Suscripción	USD 18,63	USD 5.403.295	USD 7.329.974	USD 9.886.941	USD 12.316.759	USD 14.514.633
Tarifa Media		USD 21	USD 22	USD 22	USD 22	USD 22
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 499.805</b>	<b>USD 678.023</b>	<b>USD 914.542</b>	<b>USD 1.139.300</b>	<b>USD 1.342.604</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 229.640	USD 311.524	USD 420.195	USD 523.462	USD 616.872
IIBB	5%	USD 270.165	USD 366.499	USD 494.347	USD 615.838	USD 725.732
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>USD 4.903.490</b>	<b>USD 6.651.951</b>	<b>USD 8.972.399</b>	<b>USD 11.177.459</b>	<b>USD 13.172.029</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 2.671.999</b>	<b>USD 3.641.994</b>	<b>USD 4.619.804</b>	<b>USD 6.245.555</b>	<b>USD 7.502.184</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 64.368</i>	<i>USD 88.128</i>	<i>USD 115.776</i>	<i>USD 133.596</i>	<i>USD 157.248</i>
Desarrollo Aplicación		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 64.368	USD 88.128	USD 115.776	USD 133.596	USD 157.248
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 77.513</i>	<i>USD 98.039</i>	<i>USD 102.270</i>	<i>USD 137.854</i>	<i>USD 116.854</i>
One-Drive	USD 58	USD 2.014	USD 2.472	USD 3.021	USD 3.616	USD 3.616
Computadoras	USD 1.000	USD 18.000	USD 25.000	USD 13.000	USD 31.000	USD 10.000
CoWorking	USD 1.307	USD 57.499	USD 70.567	USD 86.249	USD 103.237	USD 103.237
<i>Gastos Legales</i>	<i>2,0%</i>	<i>USD 108.066</i>	<i>USD 146.599</i>	<i>USD 197.739</i>	<i>USD 246.335</i>	<i>USD 290.293</i>
<i>Servicios Contables</i>	<i>USD 6.509</i>					
<i>Marketing</i>		<i>USD 1.548.906</i>	<i>USD 2.307.028</i>	<i>USD 3.052.948</i>	<i>USD 4.403.878</i>	<i>USD 5.613.898</i>
Publicidad Digital		USD 1.326.000	USD 2.036.400	USD 2.746.800	USD 4.033.400	USD 5.185.800
Usuario Únicos		43.000.000	59.000.000	75.000.000	91.000.000	91.000.000
% Usuarios		12%	12%	12%	14%	18%
Target		5.160.000	7.080.000	9.000.000	12.740.000	16.380.000
% Conversión		4%	4%	4%	3%	3%
Nuevos Usuarios		206.400	283.200	360.000	382.200	491.400
Media Usuarios		303.000	423.600	566.400	692.700	807.900
Usuarios EOY (End of the Year)		357.600	489.600	643.200	742.200	873.600
Costo		USD 0,257	USD 0,288	USD 0,305	USD 0,317	USD 0,317
Diseño Comunicaciones	5%	USD 66.300	USD 101.820	USD 137.340	USD 201.670	USD 259.290
Influencers	USD 12.202	USD 36.606	USD 48.808	USD 48.808	USD 48.808	USD 48.808
Cantidad		3	4	4	4	4
Eventos		USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000	USD 120.000
Cantidad	USD 30.000	4	4	4	4	4
<i>Sueldos</i>	<i>170%</i>	<i>USD 873.146</i>	<i>USD 1.002.200</i>	<i>USD 1.151.071</i>	<i>USD 1.323.892</i>	<i>USD 1.323.892</i>
Empleados total		44	54	66	79	79
CEO	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230	USD 62.230
Equipo Operaciones	USD 6.813	USD 54.501	USD 68.126	USD 81.751	USD 95.377	USD 95.377
Empleados		8	10	12	14	14
Equipo Nutricionistas	USD 6.813	USD 81.751	USD 81.751	USD 109.002	USD 136.252	USD 136.252
Empleados		12	12	16	20	20
Equipo RRHH	USD 9.071	USD 18.141	USD 27.212	USD 27.212	USD 27.212	USD 27.212
Empleados		2	3	3	3	3
CMO	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303	USD 34.303
Equipo Marketing	USD 8.029	USD 48.176	USD 64.235	USD 80.294	USD 96.353	USD 96.353
Empleados		6	8	10	12	12
CTO	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Desarrollo	USD 7.659	USD 53.615	USD 84.252	USD 114.888	USD 145.525	USD 145.525
Empleados		7	11	15	19	19
CFO	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457	USD 41.457
Equipo Administracion	USD 6.523	USD 13.045	USD 19.568	USD 19.568	USD 19.568	USD 19.568
Empleados		2	3	3	3	3
CIO	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110	USD 39.110
Equipo Knowledge Management	USD 14.088	USD 28.175	USD 28.175	USD 28.175	USD 42.263	USD 42.263
Empleados		2	2	2	3	3
<b>EBITDA</b>		<b>USD 2.231.491</b>	<b>USD 3.009.956</b>	<b>USD 4.352.595</b>	<b>USD 4.931.904</b>	<b>USD 5.669.845</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>		<b>-USD 8.000</b>	<b>-USD 8.800</b>	<b>-USD 13.800</b>	<b>-USD 16.400</b>	<b>-USD 17.883</b>
<b>EBIT</b>		<b>USD 2.223.491</b>	<b>USD 3.001.156</b>	<b>USD 4.338.795</b>	<b>USD 4.915.504</b>	<b>USD 5.651.962</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	<b>35%</b>	<b>USD 778.222</b>	<b>USD 1.050.405</b>	<b>USD 1.518.578</b>	<b>USD 1.720.426</b>	<b>USD 1.978.187</b>
<b>Impuesto a las Ganancias Quebranto Acumulado</b>		<b>USD 778.222</b>	<b>USD 1.050.405</b>	<b>USD 1.518.578</b>	<b>USD 1.720.426</b>	<b>USD 1.978.187</b>
<b>Impuesto a las Ganancias Neto</b>		<b>USD 778.222</b>	<b>USD 1.050.405</b>	<b>USD 1.518.578</b>	<b>USD 1.720.426</b>	<b>USD 1.978.187</b>
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>USD 1.445.269</b>	<b>USD 1.950.752</b>	<b>USD 2.820.217</b>	<b>USD 3.195.078</b>	<b>USD 3.673.775</b>

Esta modificación implica un incremento de la TIR y el VAN a 69% y USD 1.083.012, respectivamente. Además, se requieren invertir 20.000 USD menos

en el año 1 y 40.000 USD menos en el año 2 para llegar a alcanzar el equilibrio entre ingresos y egresos. El cálculo de lo indicado se presenta en el Anexo V.

### **Diferentes Escenarios Macro y Microeconómicos**

Uno de los escenarios a tener en cuenta en el precio de la suscripción es el tipo de cambio. Si el tipo de cambio se incrementa será necesario incrementar el precio de la suscripción. Sin embargo, debido a que un incremento del precio del dólar generará un incremento de los precios de los alimentos, el valor de la suscripción, a pesar del aumento, seguirá siendo un valor bajo respecto del total de la compra.

Otro posible escenario en la Argentina es una generación de inflación en dólares. Esto no afecta a la contratación de servicios de nube o de los servicios de aplicaciones de escritorio; sin embargo, esto lleva a un incremento de los salarios transformados en moneda dura y de los subcontratos de algunas actividades. Respecto de lo anterior, la mayor cantidad de empleados en los primeros años tienen que ver con la programación cuyo salario es un benchmark internacional en dólares, por lo que la inflación no debería generar modificaciones. La otra son el personal de operaciones y los subcontratos de actividades de soporte, que sí se verán afectadas por esta modificación. Dependiendo del momento de evolución de la empresa en que ocurra se podrá incrementar el precio de la suscripción o absorberlo, disminuyendo el EBITDA de la empresa. Debido a que se tiene inflación también en pesos no se observa que un aumento en el precio de la suscripción genere una disminución de suscriptores.

### **Aspectos legales y regulatorios**

Respecto de la radicación de la compañía, armar la compañía en Estados Unidos tiene ventajas para poder consolidar mejor a futuro y a su vez poder facturar en moneda dura.

Para no incurrir en mayores costos, inicialmente se comienza como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS) para actuar sobre el mercado local.

Luego, esta compañía dependerá del holding corporativo a instalar en la ciudad de Delaware (USA).

Para la inscripción de la misma, se planea subcontratar el asesoramiento para llevarla a cabo de forma correcta y que eso permita colgarla luego del holding.

Se considera este tipo de sociedad porque implica menores costos y acciones a llevar a cabo para el funcionamiento. Todo lo anterior no sólo implica costos sino también tiempo que no se está dedicando al desarrollo del negocio.

Desde el punto de vista impositivo, se deben abonar impuesto a las ganancias (que se abona a la AFIP) y el impuesto a los ingresos brutos, que es provincial.



Universidad de  
**San Andrés**

## XII. Conclusiones

Al Foody es una idea innovadora en la integración de pasos y reducción de tiempos en el proceso de la alimentación saludable. Esta aplicación busca solucionar la pérdida de tiempo asociada al proceso de armado del menú semanal variado y balanceado hasta la compra de ingredientes requeridos para la elaboración del mismo. Además permite elegir, en función del precio, en qué tienda de cercanía o cadena de supermercado comprar, reduciendo el gasto semanal en alimentación.

Analizando la industria y la competencia vemos que actualmente no se ofrece un servicio similar que brinde una integración entre la elaboración del menú semanal supervisado por nutricionistas, la elaboración de la lista de ingredientes y la carga de la misma en la página del supermercado. Por ello, creemos que Al Foody tiene un gran potencial para convertirse en la alternativa elegida por los usuarios para el proceso de la alimentación.

Hemos validado la hipótesis y la propuesta de valor a través de la realización de encuestas obteniendo una elevada aceptación a la propuesta de valor planteada.

Desde el punto de vista financiero, se observa que la cantidad de usuarios y el tiempo de permanencia juegan un papel importante en los resultados de la compañía por lo que son variables a tener en cuenta y controlar durante todo el proceso. Para ello, se plantea una inversión escalonada, lo que permite una menor inversión inicial y un seguimiento de variables clave del proyecto antes de continuar con otros desembolsos.

Cabe destacar que se obtiene una TIR del proyecto del 53% y el VAN, con una tasa de retorno del 40%, es de USD 442.959. Estas variables muestran que Al Foody es una muy buena alternativa de inversión con potencial de crecimiento en la región.

## XIII. Fuentes y Bibliografía

### Fuentes

- [1] <https://www.chefdigitales.com>
- [2] <https://cookpad.com/ar/home>
- [3] <https://www.cookpadteam.com>
- [4] <https://cookidoo.es/foundation/es-ES>
- [5] <https://salpimenta.com.ar/argentina-alcanzo-la-tercera-posicion-en-ventas-entre-los-60-distribuidores-de-thermomix-en-el-mundo>
- [6] <https://ekilu.com/es>
- [7] <https://www.20minutos.es/tecnologia/aplicaciones/ekilu-la-ultima-app-para-cuidarte-de-arriba-a-abajo-con-lo-que-tenes-en-casa-4743610>
- [8] <https://ecommercedb.com/ranking/stores/ar/food-beverages?page=1&pagesize=50&specialist=all&currency=USD>
- [9] <https://www.ambito.com/economia/trabajo/argentina-es-uno-los-paises-donde-mas-se-trabaja-home-office-n5653219>
- [10] <https://worldjusticeproject.org>
- [11] <https://www.infobae.com/economia/2023/03/08/importaciones-el-gobierno-asegura-que-habilita-3-de-cada-4-pedidos-de-divisas-y-que-acelero-el-ritmo-de-aprobaciones>
- [12] [https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/relevamiento\\_expectativas\\_de\\_mercado.asp](https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/relevamiento_expectativas_de_mercado.asp)
- [13] [https://ycharts.com/indicators/10\\_year\\_treasury\\_rate](https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate) del día 1 de marzo de 2023
- [14] [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html); última actualización 5 de enero de 2023
- [15] <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/onedrive/compare-onedrive-plans?activetab=tab:primaryr2>
- [16] Estudio de Remuneración Salarial 2023 L ATAM de Page Executive
- [17] Guía Salarial 2023 MyDNA Soluciones Estratégicas para Empresas

- [18] [https://infonegocios.info/nota-principal/el-nivel-abc1-en-su-minima-expresion-solo-4-9-de-la-poblacion-esta-en-tope-del-nse-que-usan-los-marketineros#:~:text=Pero%20Argentina%20ya%20no%20es,%25%2C%20tambi%C3%A9n%20es%20cierto\).](https://infonegocios.info/nota-principal/el-nivel-abc1-en-su-minima-expresion-solo-4-9-de-la-poblacion-esta-en-tope-del-nse-que-usan-los-marketineros#:~:text=Pero%20Argentina%20ya%20no%20es,%25%2C%20tambi%C3%A9n%20es%20cierto).)
- [19] [https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/TextView?type=daily\\_treasury\\_yield\\_curve&field\\_tdr\\_date\\_value\\_month=202306](https://home.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/TextView?type=daily_treasury_yield_curve&field_tdr_date_value_month=202306) Fecha de lectura: 30 de junio de 2023.
- [20] <https://finance.yahoo.com/quote/DHER.DE?p=DHER.DE> Fecha de lectura: 30 de junio de 2023.
- [21] <https://www.infrontanalytics.com/fe-EN/42675ED/Delivery-Hero-AG/beta> Fecha de lectura: 30 de junio de 2023.
- [22] <https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais> Fecha de lectura: 29 de junio de 2023, valor al cierre.

## Bibliografía

- i. Alex Osterwalder & Ives Pigneur, Business Model Generation, (2010).
- ii. Aguilar, F, Scanning the Business Environment (1967).
- iii. Porter, M. E., The five competitive forces that shape strategy, Harvard business review (2008).
- iv. Ries, E., El método Lean Startup, New York: Crown Publishing, (2011).

## **XIV. Anexos**

### **Anexo I: Estadísticas para la Determinación del TAM, SAM y SOM**

Para la determinación del tamaño de mercado se busca en la base de datos Statista información de gastos en comidas y bebidas no alcohólicas en LATAM. Con dicha información y la penetración del mercado online en este segmento en cada país, se puede determinar los gastos de compra online de comidas y bebidas no alcohólicas por país.

Como el SOM está definido en el AMBA de Argentina, se determina, con la distribución del revenue en el país el porcentaje de gastos del país que se lleva a cabo en esta región.

A continuación, se presenta la información de base para la determinación del TAM, SAM y SOM indicados en el cuerpo del documento.

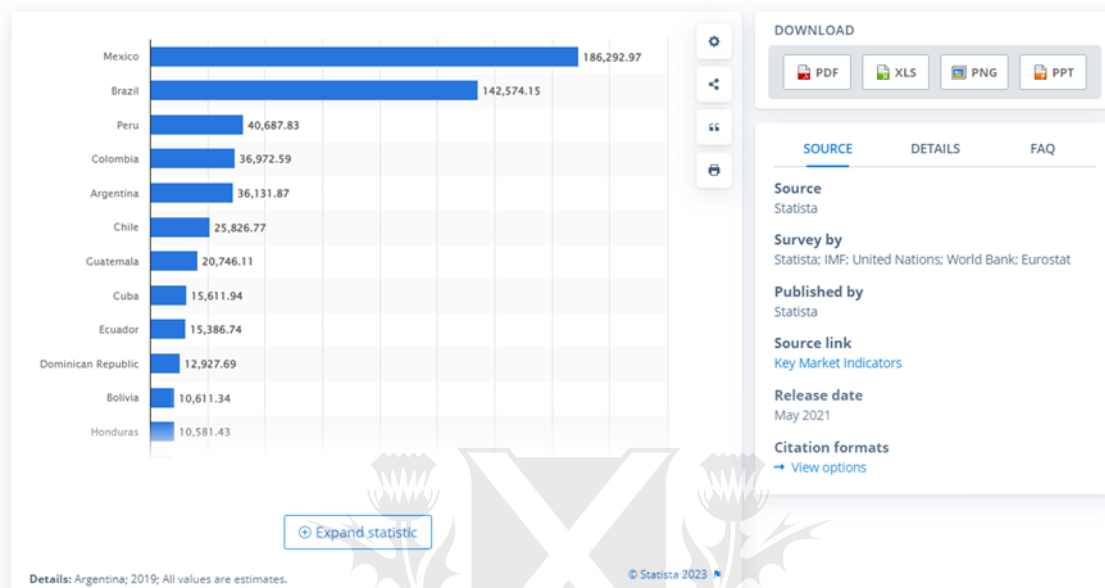
Universidad de  
**San Andrés**



## Gastos en Comidas y Bebidas no Alcohólicas en Latinoamérica

### Ranking of the total consumer spending on food & non-alcoholic beverages in Latin America by country 2020

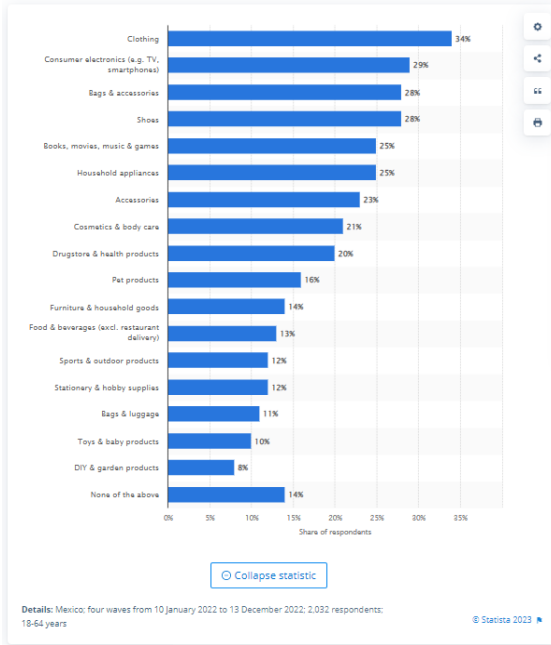
(in million U.S. dollars)



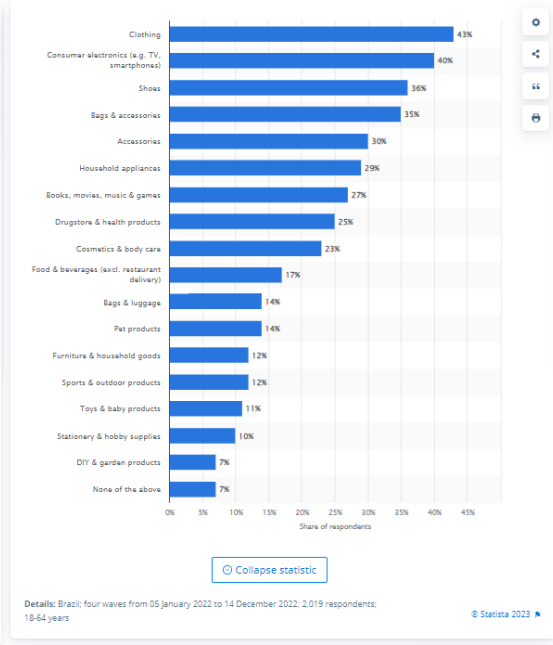
### Penetración de Compras Online en Mayores Mercados de LATAM

A continuación, se presenta la penetración de las compras online en los países más importantes de la región por volumen de ventas de comidas y bebidas no alcohólicas.

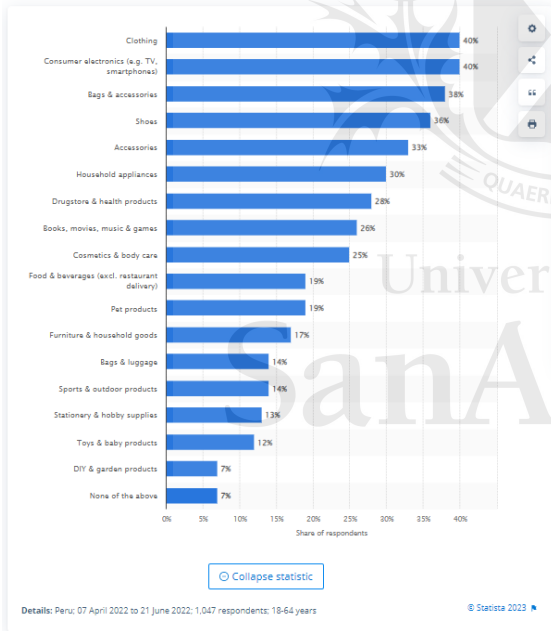
Online vs. offline purchases by category in Mexico in 2022



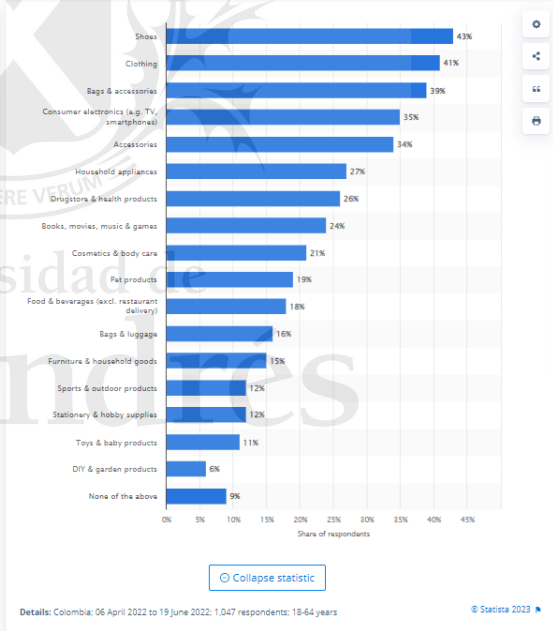
Online vs. offline purchases by category in Brazil in 2022



Online vs. offline purchases by category in Peru in 2022

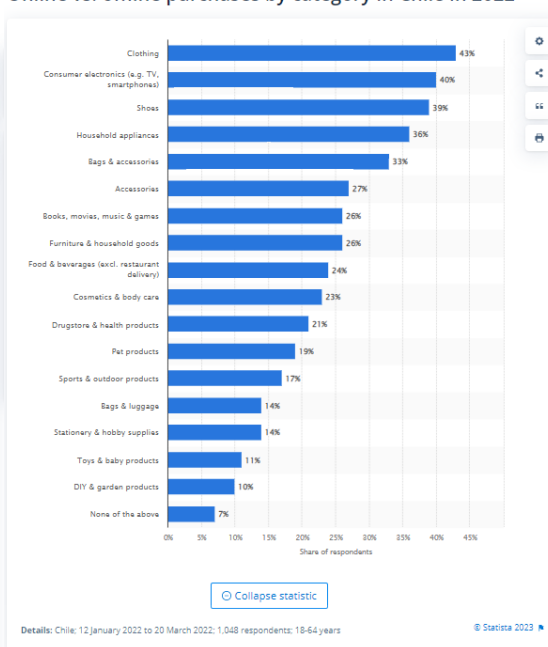
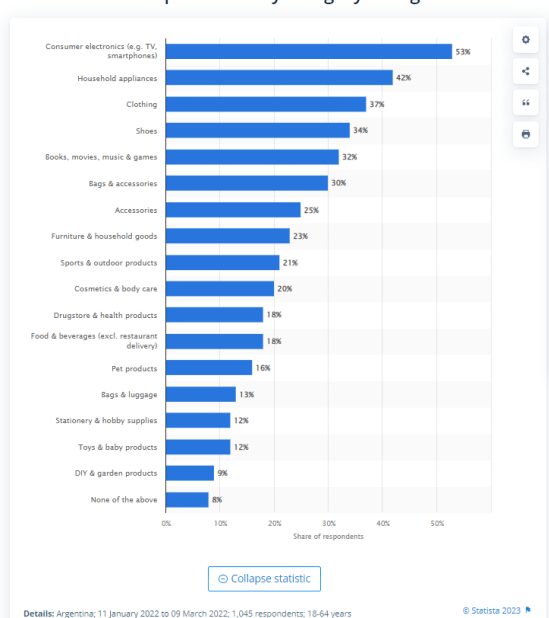


Online vs. offline purchases by category in Colombia in 2022



### Online vs. offline purchases by category in Chile in 2022

### Online vs. offline purchases by category in Argentina in 2022



## Total de Comercio Online de Comidas y Bebidas en Principales Mercados de LATAM

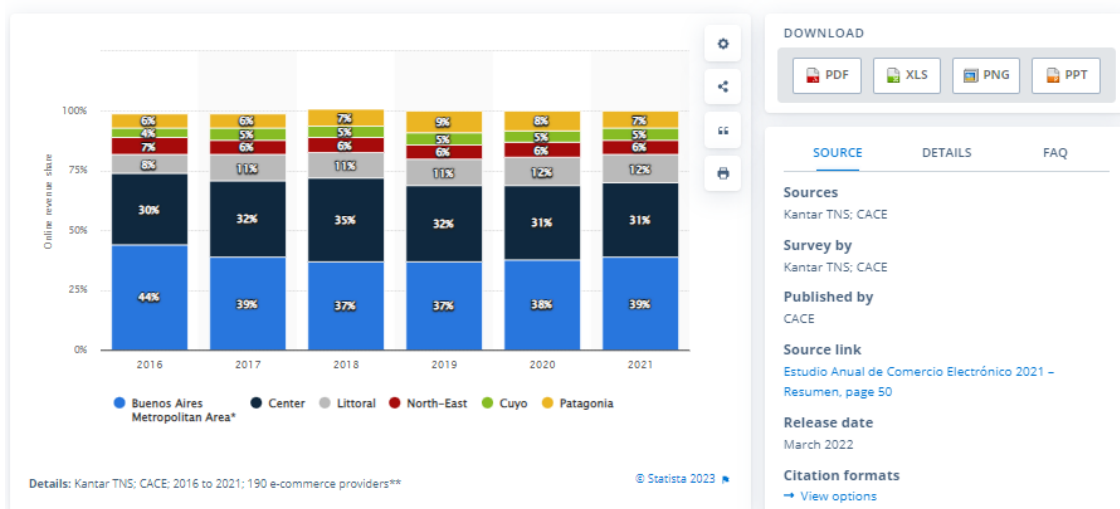
De lo indicado resulta lo siguiente:

País	Gastos en Comidas y Bebidas no alcohólicas MMUSD	% penetración comercio online categoría	Total comercio online categoría MMUSD
México	186.292,97	13	24.218,09
Brasil	142.574,15	17	24.237,61
Perú	40.687,83	19	7.730,69
Colombia	36.972,59	18	6.655,07
Argentina	36.131,87	18	6.503,74
Chile	25.826,77	24	6.198,42
LATAM (*)	468.486,18	16	75.543,61

(\*) obtenido de los valores indicados para los 6 países.

## Distribución del Revenue en la Argentina de Compras Online

Distribution of e-commerce sales revenue in Argentina from 2016 to 2021, by region



Correspondiendo, para el año 2021, un 39% del total al AMBA.



## Anexo II: Cuadro de Resultados Mensual para 24 meses de permanencia

### Año 1

Año	AÑO 1						
Mes	1	2	3	4	5	6	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 48.442</b>	<b>USD 17.204</b>	<b>USD 17.204</b>	<b>USD 13.204</b>	<b>USD 13.204</b>	<b>USD 15.283</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 32.000</i>	<i>USD 12.000</i>	<i>USD 12.000</i>	<i>USD 8.000</i>	<i>USD 8.000</i>	<i>USD 8.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 32.000	USD 12.000	USD 12.000	USD 8.000	USD 8.000	USD 8.000
Mantenimiento							
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 7.034</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 1.910</i>
One-Drive	USD 5	USD 34	USD 34	USD 34	USD 34	USD 34	USD 39
Computadoras	USD 1.000	USD 7.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 1.000
CoWorking	USD 109	USD 0	USD 762	USD 762	USD 762	USD 762	USD 871
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 5.000</i>					
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>
Publicidad Digital	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Usuario Unicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Target	-	-	-	-	-	-	-
% Conversión	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nuevos Usuarios							
Usuarios Acumulados							
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 4.831</i>
Empleados total	7	7	7	7	7	7	8
CEO	USD 5,186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 568
Empleados	0	0	0	0	0	0	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 48.442</b>	<b>-USD 17.204</b>	<b>-USD 17.204</b>	<b>-USD 13.204</b>	<b>-USD 13.204</b>	<b>-USD 15.283</b>

Año	AÑO 1						
Mes	7	8	9	10	11	12	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1.312</b>	<b>USD 2.624</b>	<b>USD 3.937</b>	<b>USD 5.249</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 0	USD 0	USD 1.312	USD 2.624	USD 3.937	USD 5.249
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 121</b>	<b>USD 243</b>	<b>USD 364</b>	<b>USD 486</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 0	USD 0	USD 56	USD 112	USD 167	USD 223
IIBB	5%	USD 0	USD 0	USD 66	USD 131	USD 197	USD 262
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1.191</b>	<b>USD 2.382</b>	<b>USD 3.572</b>	<b>USD 4.763</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 17.913	USD 14.913	USD 14.939	USD 17.965	USD 14.991	USD 15.018
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 4.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 4.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 3.000	USD 0	USD 0	USD 3.000	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%			USD 26	USD 52	USD 79	USD 105
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 3.232	USD 3.232	USD 3.232	USD 3.232	USD 3.232	USD 3.232
Publicidad Digital	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078
Usuario Unicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%
Target	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200
% Conversión	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Nuevos Usuarios		972	972	972	972	972	972
Usuarios Acumulados		972	1.944	2.916	3.888	4.860	5.832
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD 154	USD 154	USD 154	USD 154	USD 154	USD 154	USD 154
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 17.913</b>	<b>-USD 14.913</b>	<b>-USD 13.748</b>	<b>-USD 15.583</b>	<b>-USD 11.419</b>	<b>-USD 10.254</b>

## Año 2

Año	AÑO 2						
	Mes	13	14	15	16	17	18
<b>Ingresos</b>		<b>USD 6.561</b>	<b>USD 7.873</b>	<b>USD 8.967</b>	<b>USD 10.060</b>	<b>USD 11.653</b>	<b>USD 13.440</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 6.561	USD 7.873	USD 8.967	USD 10.060	USD 11.653	USD 13.440
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 607</b>	<b>USD 728</b>	<b>USD 829</b>	<b>USD 931</b>	<b>USD 1.078</b>	<b>USD 1.243</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 279	USD 335	USD 381	USD 428	USD 495	USD 571
IIBB	5%	USD 328	USD 394	USD 448	USD 503	USD 583	USD 672
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 5.954</b>	<b>USD 7.145</b>	<b>USD 8.137</b>	<b>USD 9.130</b>	<b>USD 10.575</b>	<b>USD 12.197</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 15.256	USD 15.972	USD 16.568	USD 17.163	USD 18.032	USD 19.005
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 131	USD 157	USD 179	USD 201	USD 233	USD 269
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 3.445	USD 4.133	USD 4.708	USD 5.282	USD 6.118	USD 7.056
Publicidad Digital	USD 3.281	USD 3.937	USD 4.483	USD 5.030	USD 5.826	USD 6.720	
Usuario Únicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	
% Usuarios	0,15%	0,15%	0,22%	0,25%	0,28%	0,33%	
Target	16.200	16.200	23.597	26.474	30.666	35.368	
% Conversión	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Nuevos Usuarios	810	810	1.180	1.324	1.533	1.768	
Usuarios Acumulados	6.642	7.452	8.632	9.956	11.489	13.257	
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	
Diseño Comunicaciones	5%	USD 164	USD 197	USD 224	USD 252	USD 291	USD 336
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001
Empleados total	10	10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados	1	1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados	2	2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 9.302</b>	<b>-USD 8.827</b>	<b>-USD 8.430</b>	<b>-USD 8.034</b>	<b>-USD 7.456</b>	<b>-USD 6.809</b>

Año	AÑO 2						
Mes	19	20	21	22	23	24	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 15.510</b>	<b>USD 17.897</b>	<b>USD 20.652</b>	<b>USD 23.831</b>	<b>USD 27.500</b>	<b>USD 30.887</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 15.510	USD 17.897	USD 20.652	USD 23.831	USD 27.500	USD 30.887
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 1.435</b>	<b>USD 1.655</b>	<b>USD 1.910</b>	<b>USD 2.204</b>	<b>USD 2.544</b>	<b>USD 2.857</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 659	USD 761	USD 878	USD 1.013	USD 1.169	USD 1.313
IIBB	5%	USD 775	USD 895	USD 1.033	USD 1.192	USD 1.375	USD 1.544
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 14.075</b>	<b>USD 16.242</b>	<b>USD 18.742</b>	<b>USD 21.627</b>	<b>USD 24.956</b>	<b>USD 28.030</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 25.672	USD 26.974	USD 28.475	USD 30.208	USD 32.207	USD 34.053
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 310	USD 358	USD 413	USD 477	USD 550	USD 618
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 8.143	USD 9.396	USD 10.842	USD 12.512	USD 14.437	USD 16.215
Publicidad Digital	USD 7.755	USD 8.949	USD 10.326	USD 11.916	USD 13.750	USD 15.443	
Usuario Unicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	
% Usuarios	0,38%	0,44%	0,50%	0,58%	0,67%	0,75%	
Target	40.816	47.098	54.348	62.714	72.368	81.280	
% Conversión	5,00%	5,00%	5,00%	4,00%	4,00%	4,00%	
Nuevos Usuarios	2.041	2.355	2.717	2.509	2.895	3.251	
Usuarios Acumulados	15.298	17.653	20.370	22.879	25.774	29.025	
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	
Diseño Comunicaciones	5% USD 388	USD 447	USD 516	USD 596	USD 687	USD 772	
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados	1	1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados	2	2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 11.597</b>	<b>-USD 10.732</b>	<b>-USD 9.733</b>	<b>-USD 8.581</b>	<b>-USD 7.251</b>	<b>-USD 6.023</b>



## Año 3

Año	AÑO 3						
Mes	25	26	27	28	29	30	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 34.794</b>	<b>USD 39.184</b>	<b>USD 44.128</b>	<b>USD 49.696</b>	<b>USD 55.967</b>	<b>USD 63.029</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 34.794	USD 39.184	USD 44.128	USD 49.696	USD 55.967	USD 63.029
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 3.218</b>	<b>USD 3.624</b>	<b>USD 4.082</b>	<b>USD 4.597</b>	<b>USD 5.177</b>	<b>USD 5.830</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 1.479	USD 1.665	USD 1.875	USD 2.112	USD 2.379	USD 2.679
IIBB	5%	USD 1.740	USD 1.959	USD 2.206	USD 2.485	USD 2.798	USD 3.151
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 31.576</b>	<b>USD 35.559</b>	<b>USD 40.046</b>	<b>USD 45.099</b>	<b>USD 50.790</b>	<b>USD 57.199</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 46.579	USD 48.971	USD 51.666	USD 54.701	USD 58.118	USD 61.967
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 696	USD 784	USD 883	USD 994	USD 1.119	USD 1.261
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 18.267	USD 20.571	USD 23.167	USD 26.091	USD 29.383	USD 33.090
Publicidad Digital	USD 17.397	USD 19.592	USD 22.064	USD 24.848	USD 27.984	USD 31.515	USD 36.151
Usuario Únicos	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000
% Usuarios	0,68%	0,76%	0,86%	0,97%	1,09%	1,23%	1,38%
Target	91.564	103.115	116.126	130.780	147.282	165.866	186.515
% Conversión	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Nuevos Usuarios	3.663	4.125	4.645	5.231	5.891	6.635	7.478
Usuarios Acumulados	32.687	36.812	41.457	46.688	52.580	59.214	66.792
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5%	USD 870	USD 980	USD 1.103	USD 1.242	USD 1.399	USD 1.576
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936
Empleados total	10	10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados	1	1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados	2	2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 15.003</b>	<b>-USD 13.412</b>	<b>-USD 11.620</b>	<b>-USD 9.601</b>	<b>-USD 7.328</b>	<b>-USD 4.768</b>

Año	AÑO 3						
Mes	31	32	33	34	35	36	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 70.982</b>	<b>USD 79.939</b>	<b>USD 86.192</b>	<b>USD 93.400</b>	<b>USD 101.274</b>	<b>USD 109.916</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 70.982	USD 79.939	USD 86.192	USD 93.400	USD 101.274	USD 109.916
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 6.566</b>	<b>USD 7.394</b>	<b>USD 7.973</b>	<b>USD 8.639</b>	<b>USD 9.368</b>	<b>USD 10.167</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 3.017	USD 3.397	USD 3.663	USD 3.969	USD 4.304	USD 4.671
IIBB	5%	USD 3.549	USD 3.997	USD 4.310	USD 4.670	USD 5.064	USD 5.496
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 64.416</b>	<b>USD 72.545</b>	<b>USD 78.219</b>	<b>USD 84.760</b>	<b>USD 91.906</b>	<b>USD 99.749</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 66.302	USD 71.183	USD 74.591	USD 81.794	USD 86.086	USD 90.796
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 1.420	USD 1.599	USD 1.724	USD 1.868	USD 2.025	USD 2.198
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 37.266	USD 41.968	USD 45.251	USD 49.035	USD 53.169	USD 57.706
Publicidad Digital	USD	35.491	USD 39.970	USD 43.096	USD 46.700	USD 50.637	USD 54.958
Usuario Únicos		13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000
% Usuarios		1,38%	1,56%	1,68%	1,82%	1,97%	2,14%
Target		186.796	210.366	226.821	245.789	266.510	289.253
% Conversión		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Nuevos Usuarios		5.604	6.311	6.805	7.374	7.995	8.678
Usuarios Acumulados		63.846	69.185	75.018	81.419	88.443	96.148
Costo	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD	1.775	USD 1.998	USD 2.155	USD 2.335	USD 2.532	USD 2.748
Influencers	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD	30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 26.212	USD 26.212	USD 26.212
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 5.186	USD 5.186	USD 5.186
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 1.885</b>	<b>USD 1.362</b>	<b>USD 3.628</b>	<b>USD 2.966</b>	<b>USD 5.820</b>	<b>USD 8.953</b>

## Anexo III: Cuadro de Resultados Mensual para 18 meses de permanencia

### Año 1

Año	AÑO 1						
Mes	1	2	3	4	5	6	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 48.442</b>	<b>USD 17.204</b>	<b>USD 17.204</b>	<b>USD 13.204</b>	<b>USD 13.204</b>	<b>USD 15.283</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 32.000</i>	<i>USD 12.000</i>	<i>USD 12.000</i>	<i>USD 8.000</i>	<i>USD 8.000</i>	<i>USD 8.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 32.000	USD 12.000	USD 12.000	USD 8.000	USD 8.000	USD 8.000
Mantenimiento							
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 7.034</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 1.910</i>
One-Drive	USD 5	USD 34	USD 34	USD 34	USD 34	USD 34	USD 39
Computadoras	USD 1.000	USD 7.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 1.000
CoWorking	USD 109	USD 0	USD 762	USD 762	USD 762	USD 762	USD 871
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 5.000</i>					
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>
Publicidad Digital	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Usuario Unicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Target	-	-	-	-	-	-	-
% Conversión	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nuevos Usuarios							
Usuarios Acumulados							
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 4.831</i>
Empleados total	7	7	7	7	7	7	8
CEO	USD 5,186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 568
Empleados	0	0	0	0	0	0	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 48.442</b>	<b>-USD 17.204</b>	<b>-USD 17.204</b>	<b>-USD 13.204</b>	<b>-USD 13.204</b>	<b>-USD 15.283</b>

Año	AÑO 1						
Mes	7	8	9	10	11	12	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1.312</b>	<b>USD 2.624</b>	<b>USD 3.937</b>	<b>USD 5.249</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 0	USD 0	USD 1.312	USD 2.624	USD 3.937	USD 5.249
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 121</b>	<b>USD 243</b>	<b>USD 364</b>	<b>USD 486</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 0	USD 0	USD 56	USD 112	USD 167	USD 223
IIBB	5%	USD 0	USD 0	USD 66	USD 131	USD 197	USD 262
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1.191</b>	<b>USD 2.382</b>	<b>USD 3.572</b>	<b>USD 4.763</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 17.913	USD 14.913	USD 14.939	USD 17.965	USD 14.991	USD 15.018
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 4.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 4.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 3.000	USD 0	USD 0	USD 3.000	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%			USD 26	USD 52	USD 79	USD 105
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 3.232	USD 3.232	USD 3.232	USD 3.232	USD 3.232	USD 3.232
Publicidad Digital	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078
Usuario Unicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%
Target	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200
% Conversión	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Nuevos Usuarios		972	972	972	972	972	972
Usuarios Acumulados		972	1.944	2.916	3.888	4.860	5.832
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD 154	USD 154	USD 154	USD 154	USD 154	USD 154	USD 154
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 17.913</b>	<b>-USD 14.913</b>	<b>-USD 13.748</b>	<b>-USD 15.583</b>	<b>-USD 11.419</b>	<b>-USD 10.254</b>

## Año 2

Año	AÑO 2						
	Mes	13	14	15	16	17	18
<b>Ingresos</b>		<b>USD 6.561</b>	<b>USD 7.873</b>	<b>USD 8.967</b>	<b>USD 10.060</b>	<b>USD 11.653</b>	<b>USD 13.440</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 6.561	USD 7.873	USD 8.967	USD 10.060	USD 11.653	USD 13.440
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 607</b>	<b>USD 728</b>	<b>USD 829</b>	<b>USD 931</b>	<b>USD 1.078</b>	<b>USD 1.243</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 279	USD 335	USD 381	USD 428	USD 495	USD 571
IIBB	5%	USD 328	USD 394	USD 448	USD 503	USD 583	USD 672
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 5.954</b>	<b>USD 7.145</b>	<b>USD 8.137</b>	<b>USD 9.130</b>	<b>USD 10.575</b>	<b>USD 12.197</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 15.256	USD 15.972	USD 16.568	USD 17.163	USD 18.032	USD 19.005
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 131	USD 157	USD 179	USD 201	USD 233	USD 269
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 3.445	USD 4.133	USD 4.708	USD 5.282	USD 6.118	USD 7.056
Publicidad Digital	USD 3.281	USD 3.937	USD 4.483	USD 5.030	USD 5.826	USD 6.720	
Usuario Únicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	
% Usuarios	0,15%	0,15%	0,22%	0,25%	0,28%	0,33%	
Target	16.200	16.200	23.597	26.474	30.666	35.368	
% Conversión	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Nuevos Usuarios	810	810	1.180	1.324	1.533	1.768	
Usuarios Acumulados	6.642	7.452	8.632	9.956	11.489	13.257	
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	
Diseño Comunicaciones	5%	USD 164	USD 197	USD 224	USD 252	USD 291	USD 336
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001
Empleados total	10	10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados	1	1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados	2	2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 9.302</b>	<b>-USD 8.827</b>	<b>-USD 8.430</b>	<b>-USD 8.034</b>	<b>-USD 7.456</b>	<b>-USD 6.809</b>

Mes		19	20	21	22	23	24
<b>Ingresos</b>		<b>USD 15.510</b>	<b>USD 17.897</b>	<b>USD 20.652</b>	<b>USD 23.831</b>	<b>USD 27.500</b>	<b>USD 30.887</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 15.510	USD 17.897	USD 20.652	USD 23.831	USD 27.500	USD 30.887
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 1.435</b>	<b>USD 1.655</b>	<b>USD 1.910</b>	<b>USD 2.204</b>	<b>USD 2.544</b>	<b>USD 2.857</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 659	USD 761	USD 878	USD 1.013	USD 1.169	USD 1.313
IIBB	5%	USD 775	USD 895	USD 1.033	USD 1.192	USD 1.375	USD 1.544
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 14.075</b>	<b>USD 16.242</b>	<b>USD 18.742</b>	<b>USD 21.627</b>	<b>USD 24.956</b>	<b>USD 28.030</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 25.672</b>	<b>USD 26.974</b>	<b>USD 28.475</b>	<b>USD 30.208</b>	<b>USD 32.207</b>	<b>USD 34.053</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>
<i>Desarrollo Aplicación</i>	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Mantenimiento</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>
<i>One-Drive</i>	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
<i>Computadoras</i>	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>CoWorking</i>	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 310	USD 358	USD 413	USD 477	USD 550	USD 618
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		<i>USD 8.143</i>	<i>USD 9.396</i>	<i>USD 10.842</i>	<i>USD 12.512</i>	<i>USD 14.437</i>	<i>USD 16.215</i>
<i>Publicidad Digital</i>	USD	7.755	USD 8.949	USD 10.326	USD 11.916	USD 13.750	USD 15.443
<i>Usuario Únicos</i>		10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
<i>% Usuarios</i>		0,38%	0,44%	0,50%	0,58%	0,67%	0,75%
<i>Target</i>		40.816	47.098	54.348	62.714	72.368	81.280
<i>% Conversión</i>		5,00%	5,00%	5,00%	4,00%	4,00%	4,00%
<i>Nuevos Usuarios</i>		2.041	2.355	2.717	2.509	2.895	3.251
<i>Usuarios Acumulados</i>		15.298	17.653	20.370	22.879	25.774	29.025
<i>Costo</i>	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
<i>Diseño Comunicaciones</i>	5% USD	388	USD 447	USD 516	USD 596	USD 687	USD 772
<i>Influencers</i>	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
<i>Cantidad</i>							
<i>Eventos</i>	USD	30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
<i>Cantidad</i>							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540
<i>Empleados total</i>		10	10	10	10	10	10
<i>CEO</i>	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
<i>Equipo Operaciones</i>	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
<i>Empleados</i>		1	1	1	1	1	1
<i>Equipo Nutricionistas</i>	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
<i>Empleados</i>		4	4	4	4	4	4
<i>Equipo RRHH</i>	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Empleados</i>		0	0	0	0	0	0
<i>CMO</i>	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
<i>Equipo Marketing</i>	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Empleados</i>		0	0	0	0	0	0
<i>CTO</i>	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
<i>Equipo Desarrollo</i>	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
<i>Empleados</i>		2	2	2	2	2	2
<i>CFO</i>	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Equipo Administracion</i>	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Empleados</i>		0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 11.597</b>	<b>-USD 10.732</b>	<b>-USD 9.733</b>	<b>-USD 8.581</b>	<b>-USD 7.251</b>	<b>-USD 6.023</b>

## Año 3

Año	AÑO 3						
	Mes	25	26	27	28	29	30
<b>Ingresos</b>		<b>USD 34.794</b>	<b>USD 39.184</b>	<b>USD 42.816</b>	<b>USD 47.072</b>	<b>USD 51.844</b>	<b>USD 57.221</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 34.794	USD 39.184	USD 42.816	USD 47.072	USD 51.844	USD 57.221
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 3.218</b>	<b>USD 3.624</b>	<b>USD 3.960</b>	<b>USD 4.354</b>	<b>USD 4.796</b>	<b>USD 5.293</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 1.479	USD 1.665	USD 1.820	USD 2.001	USD 2.203	USD 2.432
IIBB	5%	USD 1.740	USD 1.959	USD 2.141	USD 2.354	USD 2.592	USD 2.861
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 31.576</b>	<b>USD 35.559</b>	<b>USD 38.855</b>	<b>USD 42.718</b>	<b>USD 47.048</b>	<b>USD 51.928</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 46.579	USD 48.971	USD 50.951	USD 53.270	USD 55.871	USD 58.802
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 696	USD 784	USD 856	USD 941	USD 1.037	USD 1.144
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 18.267	USD 20.571	USD 22.478	USD 24.713	USD 27.218	USD 30.041
Publicidad Digital	USD 17.397	USD 19.592	USD 21.408	USD 23.536	USD 25.922	USD 28.610	USD 31.500
Usuario Únicos	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000
% Usuarios	0,68%	0,76%	0,83%	0,92%	1,01%	1,12%	1,22%
Target	91.564	103.115	112.673	123.873	136.432	150.581	165.210
% Conversión	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Nuevos Usuarios	3.663	4.125	4.507	4.955	5.457	6.023	6.643
Usuarios Acumulados	31.715	34.868	38.403	42.386	46.871	51.922	57.565
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5%	USD 870	USD 980	USD 1.070	USD 1.177	USD 1.296	USD 1.431
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936
Empleados total	10	10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados	1	1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados	2	2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 15.003</b>	<b>-USD 13.412</b>	<b>-USD 12.096</b>	<b>-USD 10.553</b>	<b>-USD 8.823</b>	<b>-USD 6.874</b>

Año	AÑO 3						
	31	32	33	34	35	36	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 63.276</b>	<b>USD 70.095</b>	<b>USD 75.746</b>	<b>USD 82.123</b>	<b>USD 88.603</b>	<b>USD 95.568</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 63.276	USD 70.095	USD 75.746	USD 82.123	USD 88.603	USD 95.568
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 5.853</b>	<b>USD 6.484</b>	<b>USD 7.006</b>	<b>USD 7.596</b>	<b>USD 8.196</b>	<b>USD 8.840</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 2.689	USD 2.979	USD 3.219	USD 3.490	USD 3.766	USD 4.062
IIBB	5%	USD 3.164	USD 3.505	USD 3.787	USD 4.106	USD 4.430	USD 4.778
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 57.423</b>	<b>USD 63.611</b>	<b>USD 68.739</b>	<b>USD 74.526</b>	<b>USD 80.407</b>	<b>USD 86.728</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 62.102	USD 65.818	USD 70.535	USD 75.649	USD 79.180	USD 82.976
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 1.266	USD 1.402	USD 1.515	USD 1.642	USD 1.772	USD 1.911
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 33.220	USD 36.800	USD 39.766	USD 43.114	USD 46.517	USD 50.173
Publicidad Digital	USD	31.638	USD 35.048	USD 37.873	USD 41.061	USD 44.301	USD 47.784
Usuario Únicos		13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000
% Usuarios		1,23%	1,37%	1,48%	1,60%	1,73%	1,86%
Target		166.516	184.461	199.331	216.113	233.166	251.496
% Conversión		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Nuevos Usuarios		4.995	5.534	5.980	6.483	6.995	7.545
Usuarios Acumulados		56.108	60.832	65.632	70.791	76.253	82.030
Costo	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD	1.582	USD 1.752	USD 1.894	USD 2.053	USD 2.215	USD 2.389
Influencers	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD	30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 22.936	USD 22.936	USD 24.574	USD 26.212	USD 26.212	USD 26.212
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 3.259	USD 3.259	USD 4.222	USD 5.186	USD 5.186	USD 5.186
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 4.679</b>	<b>-USD 2.207</b>	<b>-USD 1.796</b>	<b>-USD 1.122</b>	<b>USD 1.227</b>	<b>USD 3.752</b>

## Proyección de flujo de fondos libres

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
<b>EBIT</b>		<b>-USD 208.371</b>	<b>-USD 105.575</b>	<b>-USD 74.385</b>	USD 25.760	USD 241.152	USD 737.991	USD 1.071.399	USD 1.698.737	USD 2.132.347	USD 3.648.993	USD 3.648.993
Amortizaciones		USD 0	USD 2.800	USD 2.800	USD 2.800	USD 7.517	USD 8.000	USD 8.800	USD 13.800	USD 16.400	USD 17.883	USD 17.883
Inversión	<b>-USD 210.000</b>	<b>-USD 110.000</b>	<b>-USD 80.000</b>									
Impuesto Operativo							<b>-USD 215.800</b>	<b>-USD 374.990</b>	<b>-USD 594.558</b>	<b>-USD 746.321</b>	<b>-USD 1.277.148</b>	<b>-USD 1.277.148</b>
FFL	<b>-USD 210.000</b>	<b>-USD 318.371</b>	<b>-USD 182.775</b>	<b>-USD 71.585</b>	USD 28.560	USD 248.669	USD 530.191	USD 705.210	USD 1.117.979	USD 1.402.426	USD 2.389.729	USD 2.389.729
VR											USD 5.974.322	
<b>FFL+VR</b>	<b>-USD 210.000</b>	<b>-USD 318.371</b>	<b>-USD 182.775</b>	<b>-USD 71.585</b>	USD 28.560	USD 248.669	USD 530.191	USD 705.210	USD 1.117.979	USD 1.402.426	USD 8.364.051	
Tasa de Descuento	40%											
TIR	42%											
VAN	USD 67.028											



## Anexo IV: Cuadro de Resultados Mensual para reducción de la cantidad de clientes en un 15%

### Año 1

Año	AÑO 1						
Mes	1	2	3	4	5	6	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 48.442</b>	<b>USD 17.204</b>	<b>USD 17.204</b>	<b>USD 13.204</b>	<b>USD 13.204</b>	<b>USD 15.283</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 32.000</i>	<i>USD 12.000</i>	<i>USD 12.000</i>	<i>USD 8.000</i>	<i>USD 8.000</i>	<i>USD 8.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 32.000	USD 12.000	USD 12.000	USD 8.000	USD 8.000	USD 8.000
Mantenimiento							
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 7.034</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 1.910</i>
One-Drive	USD 5	USD 34	USD 34	USD 34	USD 34	USD 34	USD 39
Computadoras	USD 1.000	USD 7.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 1.000
CoWorking	USD 109	USD 0	USD 762	USD 762	USD 762	USD 762	USD 871
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 5.000</i>					
Servicios Contables	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>
Publicidad Digital	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Usuario Unicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Target	-	-	-	-	-	-	-
% Conversión	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Reducción de Ventas Nuevos Usuarios	15%						
Usuarios Acumulados							
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<b>Sueldos</b>	170%	<b>USD 3.866</b>	<b>USD 3.866</b>	<b>USD 3.866</b>	<b>USD 3.866</b>	<b>USD 3.866</b>	<b>USD 4.831</b>
Empleados total	7	7	7	7	7	7	8
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 568
Empleados	0	0	0	0	0	0	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CIO	USD 3.259	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Knowledge Management	USD 1.174	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados							
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 48.442</b>	<b>-USD 17.204</b>	<b>-USD 17.204</b>	<b>-USD 13.204</b>	<b>-USD 13.204</b>	<b>-USD 15.283</b>

Año	AÑO 1						
Mes	7	8	9	10	11	12	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1.115</b>	<b>USD 2.231</b>	<b>USD 3.346</b>	<b>USD 4.461</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 0	USD 0	USD 1.115	USD 2.231	USD 3.346	USD 4.461
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 103</b>	<b>USD 206</b>	<b>USD 310</b>	<b>USD 413</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 0	USD 0	USD 47	USD 95	USD 142	USD 190
IIBB	5%	USD 0	USD 0	USD 56	USD 112	USD 167	USD 223
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1.012</b>	<b>USD 2.024</b>	<b>USD 3.037</b>	<b>USD 4.049</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 17.913</b>	<b>USD 14.913</b>	<b>USD 14.935</b>	<b>USD 14.957</b>	<b>USD 14.979</b>	<b>USD 15.002</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 4.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 3.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%			USD 22	USD 45	USD 67	USD 89
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>
Publicidad Digital	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078
Usuario Unicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%
Target	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200
% Conversión	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Reducción de Ventas	15%						
Nuevos Usuarios		826	826	826	826	826	826
Usuarios Acumulados		826	1.652	2.479	3.305	4.131	4.957
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD 154	5% USD 154	5% USD 154	5% USD 154	5% USD 154	5% USD 154	5% USD 154
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CIO	USD 3.259	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Knowledge Management	USD 1.174	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados							
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 17.913</b>	<b>-USD 14.913</b>	<b>-USD 13.923</b>	<b>-USD 12.933</b>	<b>-USD 11.943</b>	<b>-USD 10.953</b>

## Año 2

Año	AÑO 2						
	Mes	13	14	15	16	17	18
<b>Ingresos</b>		<b>USD 5.577</b>	<b>USD 6.692</b>	<b>USD 7.622</b>	<b>USD 8.551</b>	<b>USD 9.702</b>	<b>USD 10.993</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 5.577	USD 6.692	USD 7.622	USD 8.551	USD 9.702	USD 10.993
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 516</b>	<b>USD 619</b>	<b>USD 705</b>	<b>USD 791</b>	<b>USD 897</b>	<b>USD 1.017</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 237	USD 284	USD 324	USD 363	USD 412	USD 467
IIBB	5%	USD 279	USD 335	USD 381	USD 428	USD 485	USD 550
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 5.061</b>	<b>USD 6.073</b>	<b>USD 6.917</b>	<b>USD 7.760</b>	<b>USD 8.805</b>	<b>USD 9.976</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 15.024</b>	<b>USD 15.046</b>	<b>USD 15.834</b>	<b>USD 16.341</b>	<b>USD 16.968</b>	<b>USD 17.672</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 112</i>	<i>USD 134</i>	<i>USD 152</i>	<i>USD 171</i>	<i>USD 194</i>	<i>USD 220</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>	<i>USD 4.001</i>	<i>USD 4.489</i>	<i>USD 5.094</i>	<i>USD 5.771</i>
Publicidad Digital	USD	3.078	USD 3.078	USD 3.811	USD 4.276	USD 4.851	USD 5.497
Usuario Únicos		10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios		0,15%	0,15%	0,19%	0,21%	0,24%	0,27%
Target		16.200	16.200	20.057	22.503	25.531	28.929
% Conversión		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Reducción de Ventas	15%						
Nuevos Usuarios		689	689	852	956	1.085	1.229
Usuarios Acumulados		5.646	6.334	7.187	8.143	9.228	10.458
Costo	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD	154	USD 154	USD 191	USD 214	USD 243	USD 275
Influencers	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD	30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CIO	USD 3.259	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Knowledge Management	USD 1.174	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados							
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 9.963</b>	<b>-USD 8.973</b>	<b>-USD 8.918</b>	<b>-USD 8.581</b>	<b>-USD 8.164</b>	<b>-USD 7.696</b>

Año	AÑO 2						
	19	20	21	22	23	24	
<b>Mes</b>							
<b>Ingresos</b>		<b>USD 12.458</b>	<b>USD 14.118</b>	<b>USD 15.999</b>	<b>USD 18.130</b>	<b>USD 20.546</b>	<b>USD 22.736</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 12.458	USD 14.118	USD 15.999	USD 18.130	USD 20.546	USD 22.736
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 1.152</b>	<b>USD 1.306</b>	<b>USD 1.480</b>	<b>USD 1.677</b>	<b>USD 1.900</b>	<b>USD 2.103</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 529	USD 600	USD 680	USD 771	USD 873	USD 966
IIBB	5%	USD 623	USD 706	USD 800	USD 907	USD 1.027	USD 1.137
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 11.306</b>	<b>USD 12.812</b>	<b>USD 14.519</b>	<b>USD 16.453</b>	<b>USD 18.645</b>	<b>USD 20.633</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 24.009	USD 24.914	USD 25.939	USD 27.101	USD 28.417	USD 29.611
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 249	USD 282	USD 320	USD 363	USD 411	USD 455
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 6.540	USD 7.412	USD 8.399	USD 9.518	USD 10.787	USD 11.936
Publicidad Digital	USD	6.229	USD 7.059	USD 7.999	USD 9.065	USD 10.273	USD 11.368
Usuario Unicos		10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios	0,30%	0,34%	0,39%	0,44%	0,50%	0,55%	0,55%
Target		32.784	37.152	42.102	47.711	54.068	59.831
% Conversión	5,00%	5,00%	5,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Reducción de Ventas	15%						
Nuevos Usuarios		1.393	1.579	1.789	1.622	1.838	2.034
Usuarios Acumulados		11.851	13.430	15.219	16.841	18.680	20.714
Costo	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5%	USD 311	USD 353	USD 400	USD 453	USD 514	USD 568
Influencers	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD	30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540	USD 12.540
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CIO	USD 3.259	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Knowledge Management	USD 1.174	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados							
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 12.704</b>	<b>-USD 12.102</b>	<b>-USD 11.420</b>	<b>-USD 10.647</b>	<b>-USD 9.772</b>	<b>-USD 8.978</b>

## Año 3

Año	AÑO 3						
	Mes	25	26	27	28	29	30
<b>Ingresos</b>		<b>USD 25.218</b>	<b>USD 27.964</b>	<b>USD 31.010</b>	<b>USD 34.388</b>	<b>USD 38.133</b>	<b>USD 42.287</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 25.218	USD 27.964	USD 31.010	USD 34.388	USD 38.133	USD 42.287
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 2.333</b>	<b>USD 2.587</b>	<b>USD 2.868</b>	<b>USD 3.181</b>	<b>USD 3.527</b>	<b>USD 3.912</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 1.072	USD 1.188	USD 1.318	USD 1.461	USD 1.621	USD 1.797
IIBB	5%	USD 1.261	USD 1.398	USD 1.550	USD 1.719	USD 1.907	USD 2.114
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 22.885</b>	<b>USD 25.377</b>	<b>USD 28.141</b>	<b>USD 31.207</b>	<b>USD 34.606</b>	<b>USD 38.375</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 41.360	USD 42.857	USD 44.517	USD 46.357	USD 48.399	USD 50.663
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 504	USD 559	USD 620	USD 688	USD 763	USD 846
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 13.239	USD 14.681	USD 16.280	USD 18.053	USD 20.020	USD 22.201
Publicidad Digital	USD 12.609	USD 13.982	USD 15.505	USD 17.194	USD 19.067	USD 21.143	USD 23.433
Usuario Únicos		13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000
% Usuarios		0,49%	0,55%	0,60%	0,67%	0,74%	0,82%
Target		66.362	73.589	81.605	90.494	100.351	111.281
% Conversión		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Reducción de Ventas	15%						
Nuevos Usuarios		2.256	2.502	2.775	3.077	3.412	3.784
Usuarios Acumulados		22.970	25.472	28.247	31.324	34.736	38.519
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD 630	USD 699	USD 775	USD 860	USD 953	USD 1.057	USD 1.174
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CIO	USD 3.259	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Knowledge Management	USD 1.174	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados							
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 18.475</b>	<b>-USD 17.479</b>	<b>-USD 16.375</b>	<b>-USD 15.151</b>	<b>-USD 13.793</b>	<b>-USD 12.287</b>

Año	AÑO 3						
Mes	31	32	33	34	35	36	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 46.893</b>	<b>USD 52.001</b>	<b>USD 55.134</b>	<b>USD 58.729</b>	<b>USD 62.608</b>	<b>USD 66.813</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 46.893	USD 52.001	USD 55.134	USD 58.729	USD 62.608	USD 66.813
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 4.338</b>	<b>USD 4.810</b>	<b>USD 5.100</b>	<b>USD 5.432</b>	<b>USD 5.791</b>	<b>USD 6.180</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 1.993	USD 2.210	USD 2.343	USD 2.496	USD 2.661	USD 2.840
IIBB	5%	USD 2.345	USD 2.600	USD 2.757	USD 2.936	USD 3.130	USD 3.341
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 42.555</b>	<b>USD 47.191</b>	<b>USD 50.034</b>	<b>USD 53.297</b>	<b>USD 56.817</b>	<b>USD 60.633</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		USD 53.173	USD 55.957	USD 57.664	USD 59.624	USD 61.738	USD 64.030
<i>Aplicación</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137	USD 1.137
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 938	USD 1.040	USD 1.103	USD 1.175	USD 1.252	USD 1.336
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 24.619	USD 27.300	USD 28.945	USD 30.833	USD 32.869	USD 35.077
Publicidad Digital	USD	23.447	USD 26.000	USD 27.567	USD 29.365	USD 31.304	USD 33.407
Usuario Unicos		13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000
% Usuarios		0,91%	1,01%	1,07%	1,14%	1,22%	1,30%
Target		123.403	136.844	145.088	154.550	164.759	175.825
% Conversión		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Reducción de Ventas	15%						
Nuevos Usuarios		3.147	3.490	3.700	3.941	4.201	4.484
Usuarios Acumulados		40.840	43.503	46.377	49.491	52.867	56.524
Costo	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD	1.172	USD 1.300	USD 1.378	USD 1.468	USD 1.565	USD 1.670
Influencers	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD	30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936	USD 22.936
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CIO	USD 3.259	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Knowledge Management	USD 1.174	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados							
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 10.618</b>	<b>-USD 8.766</b>	<b>-USD 7.630</b>	<b>-USD 6.327</b>	<b>-USD 4.921</b>	<b>-USD 3.396</b>

## Año 4

Año	AÑO 4						
Mes	37	38	39	40	41	42	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 71.370</b>	<b>USD 76.307</b>	<b>USD 82.773</b>	<b>USD 89.686</b>	<b>USD 97.184</b>	<b>USD 105.309</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 71.370	USD 76.307	USD 82.773	USD 89.686	USD 97.184	USD 105.309
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 6.602</b>	<b>USD 7.058</b>	<b>USD 7.656</b>	<b>USD 8.296</b>	<b>USD 8.990</b>	<b>USD 9.741</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 3.033	USD 3.243	USD 3.518	USD 3.812	USD 4.130	USD 4.476
IIBB	5%	USD 3.568	USD 3.815	USD 4.139	USD 4.484	USD 4.859	USD 5.265
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 64.768</b>	<b>USD 69.249</b>	<b>USD 75.116</b>	<b>USD 81.390</b>	<b>USD 88.195</b>	<b>USD 95.568</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>							
<i>Aplicación</i>		USD 86.354	USD 79.244	USD 111.767	USD 102.067	USD 94.031	USD 128.459
<i>Desarrollo Aplicación</i>	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Mantenimiento</i>		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		USD 13.706	USD 2.820	USD 1.820	USD 4.047	USD 3.161	USD 3.161
<i>One-Drive</i>	USD 5	USD 73	USD 78	USD 78	USD 87	USD 92	USD 92
<i>Computadoras</i>	USD 1.000	USD 12.000	USD 1.000	USD 0	USD 2.000	USD 1.000	USD 1.000
<i>CoWorking</i>	USD 109	USD 1.634	USD 1.742	USD 1.742	USD 1.960	USD 2.069	USD 2.069
<i>Gastos Legales</i>	2%	USD 1.427	USD 1.526	USD 1.655	USD 1.794	USD 1.944	USD 2.106
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542	USD 542
<i>Marketing</i>		USD 37.469	USD 40.061	USD 73.456	USD 59.287	USD 51.022	USD 85.287
<i>Publicidad Digital</i>	USD	35.685	USD 38.154	USD 41.386	USD 44.843	USD 48.592	USD 52.655
<i>Usuario Únicos</i>		14.580.000	15.660.000	16.740.000	17.820.000	18.900.000	19.980.000
<i>% Usuarios</i>		1,29%	1,28%	1,30%	1,32%	1,35%	1,39%
<i>Target</i>		187.815	200.809	217.823	236.015	255.748	277.129
<i>% Conversión</i>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<i>Reducción de Ventas</i>	15%						
<i>Nuevos Usuarios</i>		4.789	5.121	5.554	6.018	6.522	7.067
<i>Usuarios Acumulados</i>		61.313	66.434	71.988	78.007	84.528	91.595
<i>Costo</i>	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
<i>Diseño Comunicaciones</i>	5% USD	1.784	USD 1.908	USD 2.069	USD 2.242	USD 2.430	USD 2.633
<i>Influencers</i>	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
<i>Cantidad</i>				1			
<i>Eventos</i>	USD	30.000	USD -	USD 30.000	USD -	USD -	USD 30.000
<i>Cantidad</i>				1			1
<i>Sueldos</i>	170%	USD 30.209	USD 31.294	USD 31.294	USD 33.397	USD 34.362	USD 34.362
<i>Empleados total</i>		15	16	16	18	19	19
<i>CEO</i>	USD 5.186	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
<i>Equipo Operaciones</i>	USD 568	USD 1.135	USD 1.135	USD 1.135	USD 1.135	USD 1.703	USD 1.703
<i>Empleados</i>		2	2	2	2	3	3
<i>Equipo Nutricionistas</i>	USD 568	USD 2.839	USD 2.839	USD 2.839	USD 3.406	USD 3.406	USD 3.406
<i>Empleados</i>		5	5	5	6	6	6
<i>Equipo RRHH</i>	USD 756	USD 756	USD 756	USD 756	USD 756	USD 756	USD 756
<i>Empleados</i>		1	1	1	1	1	1
<i>CMO</i>	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
<i>Equipo Marketing</i>	USD 669	USD 669	USD 669	USD 669	USD 1.338	USD 1.338	USD 1.338
<i>Empleados</i>		1	1	1	2	2	2
<i>CTO</i>	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
<i>Equipo Desarrollo</i>	USD 638	USD 1.277	USD 1.915	USD 1.915	USD 1.915	USD 1.915	USD 1.915
<i>Empleados</i>		2	3	3	3	3	3
<i>CFO</i>	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Equipo Administracion</i>	USD 544	USD 544	USD 544	USD 544	USD 544	USD 544	USD 544
<i>Empleados</i>		1	1	1	1	1	1
<i>CIO</i>	USD 3.259	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Equipo Knowledge Management</i>	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174
<i>Empleados</i>		1	1	1	1	1	1
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 21.586</b>	<b>-USD 9.995</b>	<b>-USD 36.651</b>	<b>-USD 20.677</b>	<b>-USD 5.836</b>	<b>-USD 32.891</b>

Año	AÑO 4						
Mes	43	44	45	46	47	48	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 114.113</b>	<b>USD 123.653</b>	<b>USD 132.110</b>	<b>USD 141.180</b>	<b>USD 150.733</b>	<b>USD 161.333</b>
Suscripción	USD 1,35	USD 114.113	USD 123.653	USD 132.110	USD 141.180	USD 150.733	USD 161.333
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 10.555</b>	<b>USD 11.438</b>	<b>USD 12.220</b>	<b>USD 13.059</b>	<b>USD 13.943</b>	<b>USD 14.923</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 4.850	USD 5.255	USD 5.615	USD 6.000	USD 6.406	USD 6.857
IIBB	5%	USD 5.706	USD 6.183	USD 6.606	USD 7.059	USD 7.537	USD 8.067
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 103.558</b>	<b>USD 112.215</b>	<b>USD 119.890</b>	<b>USD 128.121</b>	<b>USD 136.790</b>	<b>USD 146.410</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 108.587</b>	<b>USD 143.062</b>	<b>USD 131.952</b>	<b>USD 128.023</b>	<b>USD 131.229</b>	<b>USD 137.006</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 6.389</i>	<i>USD 2.389</i>	<i>USD 3.502</i>	<i>USD 4.730</i>	<i>USD 2.730</i>	<i>USD 2.730</i>
One-Drive	USD 5	USD 102	USD 102	USD 107	USD 116	USD 116	USD 116
Computadoras	USD 1.000	USD 4.000	USD 0	USD 1.000	USD 2.000	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 2.287	USD 2.287	USD 2.396	USD 2.614	USD 2.614	USD 2.614
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 2.282</i>	<i>USD 2.473</i>	<i>USD 2.642</i>	<i>USD 2.824</i>	<i>USD 3.015</i>	<i>USD 3.227</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 59.909</i>	<i>USD 94.918</i>	<i>USD 81.560</i>	<i>USD 74.120</i>	<i>USD 79.135</i>	<i>USD 84.700</i>
Publicidad Digital	USD	57.057	USD 61.827	USD 66.055	USD 70.590	USD 75.367	USD 80.666
Usuario Unicos		21.060.000	22.140.000	23.220.000	24.300.000	25.380.000	26.460.000
% Usuarios		1,43%	1,47%	1,50%	1,53%	1,56%	1,60%
Target		300.298	325.403	347.658	371.528	396.666	424.560
% Conversión		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Reducción de Ventas	15%						
Nuevos Usuarios		7.658	8.298	8.865	9.474	10.115	10.826
Usuarios Acumulados		97.859	104.578	111.654	119.506	127.783	136.575
Costo	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD	2.853	USD 3.091	USD 3.303	USD 3.530	USD 3.768	USD 4.033
Influencers	USD	12.202	USD -	USD -	USD 12.202	USD -	USD -
Cantidad				1			
Eventos	USD	30.000	USD -	USD 30.000	USD -	USD -	USD -
Cantidad			1				
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 36.464</i>	<i>USD 39.740</i>	<i>USD 40.705</i>	<i>USD 42.807</i>	<i>USD 42.807</i>	<i>USD 42.807</i>
Empleados total		21	21	22	24	24	24
CEO	USD 5.186	USD 3.259	USD 5.186	USD 5.186	USD 5.186	USD 5.186	USD 5.186
Equipo Operaciones	USD 568	USD 1.703	USD 1.703	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		3	3	4	4	4	4
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 3.974	USD 3.974	USD 3.974	USD 4.542	USD 4.542	USD 4.542
Empleados		7	7	7	8	8	8
Equipo RRHH	USD 756	USD 756	USD 756	USD 756	USD 756	USD 756	USD 756
Empleados		1	1	1	1	1	1
CMO	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
Equipo Marketing	USD 669	USD 2.007	USD 2.007	USD 2.007	USD 2.676	USD 2.676	USD 2.676
Empleados		3	3	3	4	4	4
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.915	USD 1.915	USD 1.915	USD 1.915	USD 1.915	USD 1.915
Empleados		3	3	3	3	3	3
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 544	USD 544	USD 544	USD 544	USD 544	USD 544
Empleados		1	1	1	1	1	1
CIO	USD 3.259	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Knowledge Management	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174	USD 1.174
Empleados		1	1	1	1	1	1
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 5.029</b>	<b>-USD 30.846</b>	<b>-USD 12.062</b>	<b>USD 98</b>	<b>USD 5.561</b>	<b>USD 9.403</b>

## Proyección de flujo de fondos libres

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
<b>EBIT</b>												
Amortizaciones		-USD 207.118	-USD 120.116	-USD 137.418	-USD 162.711	USD 441.728	USD 1.129.786	USD 1.413.217	USD 2.140.044	USD 2.160.938	USD 2.392.171	USD 2.392.171
Inversión		USD 0	USD 2.200	USD 2.200	USD 2.200	USD 7.000	USD 8.500	USD 9.900	USD 13.883	USD 17.500	USD 18.900	USD 18.900
Impuesto Operativo		-USD 210.000	-USD 120.000	-USD 140.000	-USD 180.000							
FFL		-USD 210.000	-USD 327.118	-USD 257.916	-USD 315.218	-USD 160.511	USD 448.728	USD 807.834	USD 928.491	USD 1.404.912	USD 1.422.109	USD 1.573.811
VR												
FFL+VR		-USD 210.000	-USD 327.118	-USD 257.916	-USD 315.218	-USD 160.511	USD 448.728	USD 807.834	USD 928.491	USD 1.404.912	USD 1.422.109	USD 5.508.339
Tasa de Descuento		40%										
TIR		37%										
VAN		-USD 98.640										



## Anexo V: Cuadro de Resultados Mensual para incremento del precio de la suscripción en Argentina en un 15%

### Año 1

Año	AÑO 1						
Mes	1	2	3	4	5	6	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
Suscripción	USD 1,55	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
IIBB	5%	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 48.442</b>	<b>USD 17.204</b>	<b>USD 17.204</b>	<b>USD 13.204</b>	<b>USD 13.204</b>	<b>USD 15.283</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 32.000</i>	<i>USD 12.000</i>	<i>USD 12.000</i>	<i>USD 8.000</i>	<i>USD 8.000</i>	<i>USD 8.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 32.000	USD 12.000	USD 12.000	USD 8.000	USD 8.000	USD 8.000
Mantenimiento							
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 7.034</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 796</i>	<i>USD 1.910</i>
One-Drive	USD 5	USD 34	USD 34	USD 34	USD 34	USD 34	USD 39
Computadoras	USD 1.000	USD 7.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 1.000
CoWorking	USD 109	USD 0	USD 762	USD 762	USD 762	USD 762	USD 871
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 5.000</i>					
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>	<i>USD 0</i>
Publicidad Digital	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Usuario Unicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Target	-	-	-	-	-	-	-
% Conversión	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Nuevos Usuarios							
Usuarios Acumulados							
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 3.866</i>	<i>USD 4.831</i>
Empleados total	7	7	7	7	7	7	8
CEO	USD 5,186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 568
Empleados	0	0	0	0	0	0	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 48.442</b>	<b>-USD 17.204</b>	<b>-USD 17.204</b>	<b>-USD 13.204</b>	<b>-USD 13.204</b>	<b>-USD 15.283</b>

Año	AÑO 1						
Mes	7	8	9	10	11	12	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1.509</b>	<b>USD 3.018</b>	<b>USD 4.527</b>	<b>USD 6.036</b>
Suscripción	USD 1,55	USD 0	USD 0	USD 1.509	USD 3.018	USD 4.527	USD 6.036
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 140</b>	<b>USD 279</b>	<b>USD 419</b>	<b>USD 558</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 0	USD 0	USD 64	USD 128	USD 192	USD 257
IIBB	5%	USD 0	USD 0	USD 75	USD 151	USD 226	USD 302
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 0</b>	<b>USD 1.369</b>	<b>USD 2.739</b>	<b>USD 4.108</b>	<b>USD 5.478</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 17.913</b>	<b>USD 14.913</b>	<b>USD 14.943</b>	<b>USD 17.973</b>	<b>USD 15.003</b>	<b>USD 15.033</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 4.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 4.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 3.000	USD 0	USD 0	USD 3.000	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%			<i>USD 30</i>	<i>USD 60</i>	<i>USD 91</i>	<i>USD 121</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>	<i>USD 3.232</i>
Publicidad Digital	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078	USD 3.078
Usuario Únicos	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%	0,15%
Target	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200
% Conversión	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Nuevos Usuarios		972	972	972	972	972	972
Usuarios Acumulados		972	1.944	2.916	3.888	4.860	5.832
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD 154	USD 154	USD 154	USD 154	USD 154	USD 154	USD 154
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 17.913</b>	<b>-USD 14.913</b>	<b>-USD 13.573</b>	<b>-USD 15.234</b>	<b>-USD 10.895</b>	<b>-USD 9.556</b>

## Año 2

Año	AÑO 2						
Mes	13	14	15	16	17	18	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 7.545</b>	<b>USD 9.054</b>	<b>USD 10.312</b>	<b>USD 11.569</b>	<b>USD 13.676</b>	<b>USD 16.039</b>
Suscripción	USD 1,55	USD 7.545	USD 9.054	USD 10.312	USD 11.569	USD 13.676	USD 16.039
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 698</b>	<b>USD 838</b>	<b>USD 954</b>	<b>USD 1.070</b>	<b>USD 1.265</b>	<b>USD 1.484</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 321	USD 385	USD 438	USD 492	USD 581	USD 682
IIBB	5%	USD 377	USD 453	USD 516	USD 578	USD 684	USD 802
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 6.847</b>	<b>USD 8.217</b>	<b>USD 9.358</b>	<b>USD 10.499</b>	<b>USD 12.411</b>	<b>USD 14.555</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 15.793</b>	<b>USD 16.615</b>	<b>USD 17.301</b>	<b>USD 17.986</b>	<b>USD 19.134</b>	<b>USD 20.422</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 151</i>	<i>USD 181</i>	<i>USD 206</i>	<i>USD 231</i>	<i>USD 274</i>	<i>USD 321</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 3.961</i>	<i>USD 4.753</i>	<i>USD 5.414</i>	<i>USD 6.074</i>	<i>USD 7.180</i>	<i>USD 8.420</i>
Publicidad Digital	USD	3.773	USD 4.527	USD 5.156	USD 5.785	USD 6.838	USD 8.019
Usuario Únicos		10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios		0,15%	0,15%	0,25%	0,28%	0,33%	0,39%
Target		16.200	16.200	27.136	30.445	35.989	42.208
% Conversión		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Nuevos Usuarios		810	810	1.357	1.522	1.799	2.110
Usuarios Acumulados		6.642	7.452	8.809	10.331	12.131	14.241
Costo	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5%	USD 189	USD 226	USD 258	USD 289	USD 342	USD 401
Influencers	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD	30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>	<i>USD 7.001</i>
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 8.946</b>	<b>-USD 8.399</b>	<b>-USD 7.943</b>	<b>-USD 7.487</b>	<b>-USD 6.723</b>	<b>-USD 5.867</b>

Año	AÑO 2						
Mes	19	20	21	22	23	24	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 18.833</b>	<b>USD 22.109</b>	<b>USD 25.956</b>	<b>USD 30.472</b>	<b>USD 35.775</b>	<b>USD 40.754</b>
Suscripción	USD 1,55	USD 18.833	USD 22.109	USD 25.956	USD 30.472	USD 35.775	USD 40.754
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 1.742</b>	<b>USD 2.045</b>	<b>USD 2.401</b>	<b>USD 2.819</b>	<b>USD 3.309</b>	<b>USD 3.770</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 800	USD 940	USD 1.103	USD 1.295	USD 1.520	USD 1.732
IIBB	5%	USD 942	USD 1.105	USD 1.298	USD 1.524	USD 1.789	USD 2.038
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 17.091</b>	<b>USD 20.064</b>	<b>USD 23.555</b>	<b>USD 27.654</b>	<b>USD 32.465</b>	<b>USD 36.985</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 27.483</b>	<b>USD 29.269</b>	<b>USD 31.366</b>	<b>USD 33.827</b>	<b>USD 36.717</b>	<b>USD 39.431</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 377</i>	<i>USD 442</i>	<i>USD 519</i>	<i>USD 609</i>	<i>USD 715</i>	<i>USD 815</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 9.887</i>	<i>USD 11.607</i>	<i>USD 13.627</i>	<i>USD 15.998</i>	<i>USD 18.782</i>	<i>USD 21.396</i>
Publicidad Digital	USD	9.416	USD 11.054	USD 12.978	USD 15.236	USD 17.887	USD 20.377
Usuario Unicos		10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000	10.800.000
% Usuarios		0,46%	0,54%	0,63%	0,74%	0,87%	0,99%
Target		49.559	58.182	68.305	80.190	94.144	107.248
% Conversión		5,00%	5,00%	5,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Nuevos Usuarios		2.478	2.909	3.415	3.208	3.766	4.290
Usuarios Acumulados		16.719	19.628	23.043	26.251	30.017	34.307
Costo	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD	471	USD 553	USD 649	USD 762	USD 894	USD 1.019
Influencers	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD	30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 12.540</i>	<i>USD 12.540</i>	<i>USD 12.540</i>	<i>USD 12.540</i>	<i>USD 12.540</i>	<i>USD 12.540</i>
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1	USD 1
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 10.393</b>	<b>-USD 9.205</b>	<b>-USD 7.810</b>	<b>-USD 6.173</b>	<b>-USD 4.251</b>	<b>-USD 2.446</b>

## Año 3

Año	AÑO 3						
	Mes	25	26	27	28	29	30
<b>Ingresos</b>		<b>USD 46.601</b>	<b>USD 53.261</b>	<b>USD 60.876</b>	<b>USD 69.580</b>	<b>USD 79.529</b>	<b>USD 90.900</b>
Suscripción	USD 1,55	USD 46.601	USD 53.261	USD 60.876	USD 69.580	USD 79.529	USD 90.900
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 4.311</b>	<b>USD 4.927</b>	<b>USD 5.631</b>	<b>USD 6.436</b>	<b>USD 7.356</b>	<b>USD 8.408</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 1.981	USD 2.264	USD 2.587	USD 2.957	USD 3.380	USD 3.863
IIBB	5%	USD 2.330	USD 2.663	USD 3.044	USD 3.479	USD 3.976	USD 4.545
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 42.290</b>	<b>USD 48.334</b>	<b>USD 55.245</b>	<b>USD 63.144</b>	<b>USD 72.172</b>	<b>USD 82.492</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 53.014</b>	<b>USD 56.643</b>	<b>USD 60.794</b>	<b>USD 65.538</b>	<b>USD 70.959</b>	<b>USD 77.157</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 932</i>	<i>USD 1.065</i>	<i>USD 1.218</i>	<i>USD 1.392</i>	<i>USD 1.591</i>	<i>USD 1.818</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 24.465</i>	<i>USD 27.962</i>	<i>USD 31.960</i>	<i>USD 36.530</i>	<i>USD 41.753</i>	<i>USD 47.722</i>
Publicidad Digital	USD 23.300	USD 26.630	USD 30.438	USD 34.790	USD 39.764	USD 45.450	USD 51.440
Usuario Únicos	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	16.200.000
% Usuarios	0,91%	1,04%	1,19%	1,36%	1,55%	1,48%	1,48%
Target	122.634	140.160	160.201	183.106	209.286	239.210	279.210
% Conversión	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Nuevos Usuarios	4.905	5.606	6.408	7.324	8.371	9.568	10.968
Usuarios Acumulados	39.212	44.818	51.226	58.551	66.922	76.490	87.458
Costo	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD 1.165	USD 1.332	USD 1.522	USD 1.740	USD 1.988	USD 2.272	USD 2.624
Influencers	USD 12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD 30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<i>Sueldos</i>	170%	<i>USD 22.936</i>	<i>USD 22.936</i>	<i>USD 22.936</i>	<i>USD 22.936</i>	<i>USD 22.936</i>	<i>USD 22.936</i>
Empleados total	10	10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados	1	1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados	4	4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados	2	2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados	0	0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>-USD 10.723</b>	<b>-USD 8.309</b>	<b>-USD 5.549</b>	<b>-USD 2.393</b>	<b>USD 1.213</b>	<b>USD 5.335</b>

Año	AÑO 3						
Mes	31	32	33	34	35	36	
<b>Ingresos</b>		<b>USD 103.896</b>	<b>USD 118.751</b>	<b>USD 129.976</b>	<b>USD 143.022</b>	<b>USD 157.444</b>	<b>USD 173.465</b>
Suscripción	USD 1,55	USD 103.896	USD 118.751	USD 129.976	USD 143.022	USD 157.444	USD 173.465
<b>Costo de Ventas</b>		<b>USD 9.610</b>	<b>USD 10.985</b>	<b>USD 12.023</b>	<b>USD 13.230</b>	<b>USD 14.564</b>	<b>USD 16.045</b>
Mercado Pago	4,25%	USD 4.416	USD 5.047	USD 5.524	USD 6.078	USD 6.691	USD 7.372
IIBB	5%	USD 5.195	USD 5.938	USD 6.499	USD 7.151	USD 7.872	USD 8.673
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 94.286</b>	<b>USD 107.767</b>	<b>USD 117.954</b>	<b>USD 129.793</b>	<b>USD 142.880</b>	<b>USD 157.419</b>
<b>Gastos de Administración &amp; Operación</b>		<b>USD 84.240</b>	<b>USD 92.336</b>	<b>USD 98.453</b>	<b>USD 108.839</b>	<b>USD 116.699</b>	<b>USD 125.430</b>
<i>Aplicación</i>		<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>	<i>USD 3.000</i>
Desarrollo Aplicación	USD 1.400	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Mantenimiento		USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000	USD 3.000
<i>Servidores y Servicios de Oficina</i>		<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>	<i>USD 1.137</i>
One-Drive	USD 5	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48	USD 48
Computadoras	USD 1.000	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
CoWorking	USD 109	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089	USD 1.089
<i>Gastos Legales</i>	2%	<i>USD 2.078</i>	<i>USD 2.375</i>	<i>USD 2.600</i>	<i>USD 2.860</i>	<i>USD 3.149</i>	<i>USD 3.469</i>
<i>Servicios Contables</i>	USD 542	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>	<i>USD 542</i>
<i>Marketing</i>		<i>USD 54.546</i>	<i>USD 62.344</i>	<i>USD 68.238</i>	<i>USD 75.087</i>	<i>USD 82.658</i>	<i>USD 91.069</i>
Publicidad Digital	USD	51.948	USD 59.376	USD 64.988	USD 71.511	USD 78.722	USD 86.732
Usuario Unicos		16.200.000	18.900.000	18.900.000	18.900.000	18.900.000	18.900.000
% Usuarios		1,69%	1,65%	1,81%	1,99%	2,19%	2,42%
Target		273.412	312.504	342.043	376.374	414.326	456.486
% Conversión		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Nuevos Usuarios		8.202	9.375	10.261	11.291	12.430	13.695
Usuarios Acumulados		83.721	92.124	101.413	111.732	123.190	135.913
Costo	USD	0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190	USD 0,190
Diseño Comunicaciones	5% USD	2.597	USD 2.969	USD 3.249	USD 3.576	USD 3.936	USD 4.337
Influencers	USD	12.202	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
Eventos	USD	30.000	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Cantidad							
<b>Sueldos</b>	170%	<b>USD 22.936</b>	<b>USD 22.936</b>	<b>USD 22.936</b>	<b>USD 26.212</b>	<b>USD 26.212</b>	<b>USD 26.212</b>
Empleados total		10	10	10	10	10	10
CEO	USD 5.186	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 5.186	USD 5.186	USD 5.186
Equipo Operaciones	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568	USD 568
Empleados		1	1	1	1	1	1
Equipo Nutricionistas	USD 568	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271	USD 2.271
Empleados		4	4	4	4	4	4
Equipo RRHH	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CMO	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859	USD 2.859
Equipo Marketing	USD 669	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
CTO	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259	USD 3.259
Equipo Desarrollo	USD 638	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277	USD 1.277
Empleados		2	2	2	2	2	2
CFO	USD 3.455	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Equipo Administracion	USD 544	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Empleados		0	0	0	0	0	0
<b>EBITDA</b>		<b>USD 10.046</b>	<b>USD 15.431</b>	<b>USD 19.500</b>	<b>USD 20.954</b>	<b>USD 26.182</b>	<b>USD 31.989</b>

## Proyección de flujo de fondos libres

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
<b>EBIT</b>		<b>-USD 206.624</b>	<b>-USD 88.442</b>	USD 100.876	USD 732.961	USD 1.731.003	USD 2.223.491	USD 3.001.156	USD 4.338.795	USD 4.915.504	USD 5.651.962	USD 5.651.962
Amortizaciones		USD 0	USD 2.800	USD 2.800	USD 2.800	USD 7.517	USD 8.000	USD 8.800	USD 13.800	USD 16.400	USD 17.883	USD 17.883
Inversión	<b>-USD 210.000</b>	<b>-USD 90.000</b>	<b>-USD 30.000</b>									
Impuesto Operativo					<b>-USD 188.570</b>	<b>-USD 605.851</b>	<b>-USD 778.222</b>	<b>-USD 1.050.405</b>	<b>-USD 1.518.578</b>	<b>-USD 1.720.426</b>	<b>-USD 1.978.187</b>	<b>-USD 1.978.187</b>
FFL	<b>-USD 210.000</b>	<b>-USD 296.624</b>	<b>-USD 115.642</b>	USD 103.676	USD 547.191	USD 1.132.668	USD 1.453.269	USD 1.959.552	USD 2.834.017	USD 3.211.478	USD 3.691.659	USD 3.691.659
VR											USD 9.229.147	USD 12.920.805
FFL+VR	<b>-USD 210.000</b>	<b>-USD 296.624</b>	<b>-USD 115.642</b>	USD 103.676	USD 547.191	USD 1.132.668	USD 1.453.269	USD 1.959.552	USD 2.834.017	USD 3.211.478	USD 12.920.805	
Tasa de Descuento	40%											
TIR	69%											
VAN	USD 1.083.012											

## **Anexo VI: Marcos Conceptuales y Herramientas de Management Utilizadas**

Para el presente trabajo final de graduación se identifica una oportunidad de negocio y se utilizan las siguientes herramientas para llevar a cabo el análisis de la misma:

### **El Cliente**

#### **Hipótesis Iniciales y Validación del Modelo de Negocios**

El método Lean Startup tiene su origen en Steve Blank, un emprendedor de Silicon Valley. Más tarde, Eric Ries<sup>[iv]</sup>, alumno y discípulo de Blank, desarrolló más a fondo el concepto.

El método Lean Startup es un sistema de validación de negocios enfocado a acortar los ciclos de desarrollo de productos y reducir los costos asociados al mismo. Este método combina la experimentación y el lanzamiento de productos iterativos para conseguir un aprendizaje validado. Las etapas del modelo son: formulación de hipótesis, validación de las mismas y medición de la hipótesis para saber si se están cumpliendo los objetivos iniciales. Este es un proceso iterativo donde, con el ciclo indicado, se genera conocimiento que se aplica en nuevas hipótesis que disparan nuevos ciclos.

Mediante este proceso de etapas cortas se puede generar conocimiento y descartar hipótesis sin haber invertido mucho tiempo y dinero.

#### **Segmentación de Cliente**

Es uno de los procesos fundamentales del marketing estratégico junto con el alcance y posicionamiento (proceso STP). El proceso de segmentación tiene como objetivo separar un grupo heterogéneo en subgrupos o segmentos de carácter homogéneo con necesidades y preferencias similares. Esto permite a

las empresas poder adaptar productos y servicios para satisfacer alguna necesidad de un segmento o varios segmentos.

### **Arquetipo de Cliente**

El objetivo del arquetipo de cliente es comprender cómo se comporta el comprador ideal en el mundo y cómo estos patrones de acción se reflejan en la relación con el consumo de productos y servicios.

Dentro de la psicología analítica, especialmente en los estudios de Carl Gustav Jung, el concepto de arquetipo se refiere a la imagen mental primitiva heredada de los primeros antepasados humanos, y supuestamente presente en el inconsciente colectivo. Si bien su intención inicial se restringió al ámbito de la psicología, se puede aprovechar este conocimiento para analizar a los clientes y descubrir cómo satisfacer mejor sus necesidades.

### **Mapa de Empatía**

Ver Mapa de Empatía y Value Proposition Canvas

### **Product Market Fit**

### **Mapa de Empatía y Value Proposition Canvas**

Osterwalder desarrolló, en un libro continuador, dos herramientas que permiten hacer un foco mayor tanto en los segmentos como en la propuesta de valor, particularmente en el product market fit. Estas son: Mapa de Empatía y Value Proposition Canvas.

El objetivo del Mapa de Empatía es comprender el mundo desde los ojos de un segmento del cliente que se quiere analizar. La intención de la herramienta es poder llegar a aquello que piensa y siente el segmento, cuáles son los dolores que tiene y qué beneficios busca.

El objetivo del Value Proposition Canvas es interconectar las partes de la propuesta de valor (indicada en el business model canvas) que generan los



beneficios buscados por el cliente y/o soluciones a los dolores que el mismo tiene. Los beneficios y dolores se encuentran plasmados en el Mapa de Empatía antes mencionado. De esta manera se logran establecer las palancas de construcción de valor perceptible, relevante y diferencial para trabajar en la construcción del producto market fit.

## **El tamaño de la Oportunidad, la Competencia, el Contexto y la Industria**

### **Análisis PESTEL**

El Análisis PESTEL<sup>[iii]</sup>, creado por V.K. Narayanan y Liam Fahey en 1968, plantea una metodología para analizar la influencia de factores externos a la industria sobre el negocio. El análisis se plantea sobre los siguientes factores que le dan su nombre: político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal.

### **Context Map Canvas**

Es una herramienta que sirve para analizar y entender el mercado. El uso de esta plantilla ayuda a mapear las tendencias, a buscar impulsores fuera de la empresa y a focalizar el análisis en las fuerzas que podrían moldear el negocio ahora y en el futuro.

Esta herramienta plantea el análisis en las siguientes categorías y su afectación sobre el negocio: tendencias demográficas y tecnológicas, reglas y regulaciones, entorno económico, necesidades del cliente, competidores, incertidumbres.

### **Las Cinco Fuerzas de Porter**

Este modelo, desarrollado por Michael Porter<sup>[iiii]</sup> de la Escuela de Negocios de Harvard en 1979, establece un marco teórico para estudiar el nivel de competencia actual y esperada dentro de una industria con el objeto de poder analizar la rentabilidad a largo plazo y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Las dimensiones (Fuerzas) establecidas por Porter para llevar a cabo este análisis son: amenaza de nuevos competidores entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de productos y servicios sustitutos. Estas primeras cuatro dimensiones se combinan para crear una quinta que es el nivel de competencia en una industria.

## **El Modelo de Negocios**

### **Business Model Canvas**

El Business Model Canvas de Osterwalder <sup>[1]</sup> es uno de los modelos más conocidos para el desarrollo, estandarización y mejora de los modelos de negocios.

El modelo de negocios es un diagrama que permite explicitar cómo una organización construye valor para un segmento del mercado, cuál es ese valor construido y cómo se captura una parte de ese valor a los efectos de generar rentabilidad. Osterwalder considera que hay nueve cuadrantes relevantes para entender un modelo de negocios y ellos son: segmentos de cliente, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, estructura de costos y socios clave.

## **Go To Market Plan**

### **Marketing Mix – Las 4 P**

Las 4P del marketing mix fueron definidas por el E. Jerome McCarthy en la década de 1960. Este concepto busca explicar, a través de cuatro variables (producto, precio, plaza y promoción), el funcionamiento de manera integral del marketing. Estas variables, a pesar de ser independientes, necesitan complementarse y ser coherentes para lograr una estrategia integral de marketing efectiva para posicionar un producto o servicio en el mercado.

## **Funnel de Ventas**

El modelo de funnel de ventas fue creado por Elmo Lewis en 1898. Este modelo describe el camino natural de un consumidor durante el transcurso del proceso de compra. El nombre del modelo –AIDA– contiene las iniciales de las cuatro etapas del proceso de compra que Lewis propuso: awareness (conocimiento), interest (interés), desire (deseo) y action (acción).

## **Resultados Económico-Financieros y Requerimientos de Inversión**

### **Método de Valuación de Flujos Descontados Adjusted Present Value (APV)**

El método APV es una herramienta que permite obtener el valor presente de flujos de fondos futuros de un negocio, comparar dichos flujos con la inversión requerida y determinar si el mismo genera valor económico (“salta la valla”) o no.

Además, el método APV puede ayudar a analizar no solo cuánto vale un activo, sino también de dónde proviene el valor.

Universidad de  
**San Andrés**