



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

EMBA

Trabajo Final de Graduación

FIT MEET

Autor: Antonello, Bruno

Mentor: San Gil, Ernesto

Septiembre 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

EMBA

Trabajo Final de Graduación



Autor: Antonello, Bruno

Mentor: San Gil, Ernesto

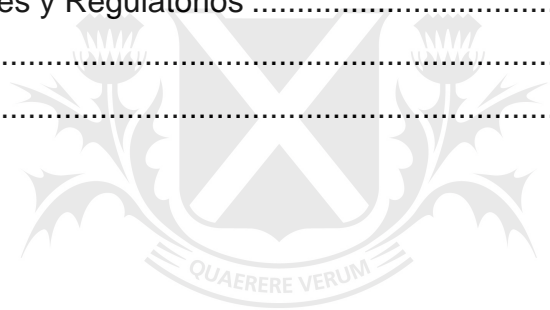
Septiembre 2023

Contenido

1	Resumen Ejecutivo	5
2	Agradecimientos	7
3	Introducción y antecedentes	8
3.1	Evaluación de la Oportunidad de Negocio	8
4	El mercado objetivo y el cliente	10
4.1	Tamaño del Mercado	11
4.2	Customer de Persona y Mapa de empatía	14
4.2.1	Mapa de empatía FitMeet	19
4.3	Estimación de la Demanda	22
5	Propuesta de Valor	25
5.1	Value Proposition Canvas	25
5.2	Diferenciación y Ventajas Competitivas	26
6	Modelo de Negocio	28
6.1	Cadena de Valor	28
6.2	Business Model Canvas	32
7	Market fit	38
8	Competencia - Análisis de la Industria	40
8.1	Mapa competitivo	40
8.2	Análisis PESTEL	45
8.2.1	Factores Políticos	46
8.2.2	Factores Económicos	47
8.2.3	Factores Sociales	49
8.2.4	Factores Tecnológicos	49
8.2.5	Factores Ecológicos	50
8.2.6	Factores Legales	50
8.3	Fuerzas de Porter	51
8.3.1	Competidores en el mercado	52
8.3.2	Nuevos Competidores. Amenaza de nuevos ingresos al sector	52
8.3.3	Proveedores	52
8.3.4	Clientes	53
8.3.5	Productos Sustitutos	53

9	Go to Market Plan.....	54
9.1	Producto (Servicio).....	54
9.1.1	Precio	56
9.1.2	Promoción	57
9.1.3	Plaza.....	59
9.2	Customer Journey.....	60
9.3	Funnel de Ventas – Acciones diseñadas para cada una de las etapas ...	61
9.3.1	Descubrimiento.....	61
9.3.2	Consideración o Interés.....	61
9.3.3	Decisión.....	61
9.3.4	Compra.....	61
9.3.5	Experiencia de Usuario.....	62
9.3.6	Fidelidad	63
9.3.7	Promoción	63
10	Equipo emprendedor.....	63
10.1	Estructura Directiva.....	65
11	Requerimientos de Inversión y Resultados Financieros.....	65
11.1	Contexto Macroeconómico	65
11.1.1	PBI.....	66
11.1.2	Inflación.....	68
11.1.3	Inflación Extranjera.....	69
11.1.4	Deuda.....	70
11.1.5	Tasa de Interés	71
11.2	Contexto Microeconómico.....	73
11.2.1	Caída del Consumo.....	73
11.2.2	Precios	73
12	Modelo de Generación de Beneficios.....	74
12.1	Ingresos y costos	74
12.2	Forecast de Venta.....	75
12.2.1	Estado de resultado	79
13	Requerimientos de Inversión y Financiamiento.....	79
13.1	Inversión Inicial	79

13.1.1	Sueldos estructura FitMeet.....	81
13.1.2	Aplicación, Redes y Publicidad	81
13.1.3	Alquiler (Coworking) y asesoría legal.	85
13.1.4	Fondos Necesarios para Operar	86
13.2	Cash - Flow.....	87
14	Plan Operativo.....	87
14.1	Localización de la empresa.....	87
14.2	Plan de Implementación.....	88
15	Condiciones para la viabilidad de negocio	89
15.1	TIR – VAN – Recupero de la Inversión	89
15.2	Factores Críticos.....	91
16	Aspectos Legales y Regulatorios	92
17	Fuentes	94
18	Anexos	97



Universidad de
San Andrés

1 Resumen Ejecutivo

FitMeet es una aplicación que busca resolver la necesidad de las personas que viajan a la Argentina por motivos profesionales, académicos o de ocio y se ven imposibilitados de cumplir con sus rutinas saludables/deportivas en un entorno desconocido. La solución que propongo les permite acceder en el lugar de destino a gimnasios, entrenadores personales, clubes o piletas de natación de calidad. Las barreras que encuentran quienes viajan son diversas: (a) ausencia de tiempo, (b) desconocimiento de establecimientos apropiados y (c) la inexistencia de planes adaptados a sus circunstancias. Con esta solución buscamos cubrir todas estas falencias.

FitMeet viene a solucionar estos inconvenientes de manera simple y eficaz. Por intermedio de nuestra aplicación el usuario va a poder encontrar servicios que se adapten a sus necesidades. Ofreceremos un servicio integral sin importar en el lugar donde se encuentren, ya sea trabajando o disfrutando de unas merecidas vacaciones con su familia.

Nuestra propuesta de valor es simple y clara. El usuario seleccionará la actividad que desea realizar, elige luego el establecimiento donde realizarlo (SITE para nosotros), accederá nuestros planes diarios disponibles y luego obtendrá las indicaciones de cómo llegar y un código QR para ingresar. La monetización se materializará por intermedio de un fee que se le cobrará por el día de uso al usuario, que se podrá abonar por cualquier medio de pago vigente en la Argentina. El usuario deberá abonar la totalidad del servicio a través de nuestra aplicación desde la que luego transferiremos al "Site" el valor de su servicio neto de nuestro honorario. Las transferencias se realizarán con la periodicidad que convengamos con cada prestador.

La inversión inicial será de 180.000 dólares y se recuperará en el 4to año de iniciado el proyecto. Obtendremos un Valor Actual Neto (VAN) de 68.000 dólares con una Tasa Interna de Retorno del 37% (sin considerar el valor de la perpetuidad).

Consideramos que nuestra posición respecto de los sites es de socios estratégicos -no de competidores- a quienes les agregamos un valor significativo. Pondremos a su disposición clientes que, de otra forma, no hubieran accedido.

Valoramos una relación a largo plazo y, por lo tanto, vamos a demostrarlo mediante diversas acciones: (a) comprometemos el cumplimiento puntual de nuestros convenios comerciales, (b) estableceremos porcentajes equitativos de distribución de los ingresos, (c) entablaremos relaciones abiertas a nuevas ideas que favorezcan la innovación conjunta y, por último, (d) buscaremos formas de ampliar la cartera de usuarios mediante promociones a medida para cada site.

Cabe destacar que nuestro proyecto puede adaptarse a cualquier desequilibrio macroeconómico que pueda tener la Argentina. En épocas de crecimiento económico las empresas internacionales aumentan los viajes de negocios por lo cual nuestra app ofrecerá servicios a aquellos trabajadores que se encuentren fuera de su ciudad de origen. En cambio, si el país se encuentra en un proceso de recesión económica y brecha cambiaria los extranjeros aprovechan para vacacionar en Argentina, situación que también favorecería a FitMeet.

En resumen, estamos convencidos que tenemos una oportunidad única en un mercado que no es atendido actualmente. Por lo tanto, nos podemos ubicar como referentes en la facilitación del mantenimiento de una vida saludables durante viajes de trabajo, estudio o vacaciones.

Cabe aclarar que FitMeet fue pensando originalmente para el mercado receptivo de Argentina y para el emisor (de argentinos a otros países). Por motivos propios del trabajo final decidimos separar el mercado con mi compañero Gabriel Sinopoli.

2 Agradecimientos

Este trabajo final engloba el final de un camino que me prometí recorrer post-internación de Covid-19, en el cuál decidí darme los gustos en vida. El EMBA para mí fue uno de esos gustos.

Me gustaría agradecer a todas aquellas personas que forman parte de mi vida y me ayudan de manera directa o indirecta en la realización del trabajo y de transitar este hermoso desafío de dos años.

A mi novia, Lucila, que me banca en todo lo que me propongo, me alienta y acompaña en todas las decisiones importantes de la vida.

A mi mamá, Mirta, que me enseñó el valor de la constancia, la curiosidad y de no parar de leer.

A mi papá, Miguel, del cual aprendí que ser buena persona siempre da los mejores resultados.

A mis amigos, que por más que nunca van a leer el presente trabajo son mi familia por elección.

A toda la cohorte 2021 de la cual me llevo buenos colegas y excelentes personas.

Al espectacular grupo 4 que hicieron que las largas horas de estudio y cursada se pasen volando. Además de forjar una amistad que seguro durará mucho tiempo.

Particular mención a Gabriel, con quién pensamos la idea y trabajamos a nuestros tiempos en la realización del proyecto.

A mi mentor, Ernesto San Gil, quién fue una gran guía para el trabajo final. La cambiamos una y otra vez hasta que se plasmó en un plan realizable.

Y, por último, a la comunidad de San Andrés y cuerpo docente por brindar su predisposición y conocimiento.

3 Introducción y antecedentes

3.1 Evaluación de la Oportunidad de Negocio

FitMeet viene a cubrir una necesidad de mercado que actualmente no se encuentra saldada por los gimnasios, personal trainers o natatorios. Aquellas personas que mantienen regularmente viajes laborales o de ocio e intentan tener hábitos saludables a lo largo del año se enfrentan con el inconveniente de encontrarse en ciudades que no conocen y les dificulta llevar a cabo su práctica deportiva en lugares seguros. Además poseen un tiempo de estadía muy ajustado (entre 3 y 5 días hábiles) y, por lo tanto, no encuentran planes que se adapten a esa necesidad específica ni lugares que brinden todos los servicios que demandan.

Por otro lado, la oferta que estamos creando hoy no existe en el mercado. Los establecimientos (sites) que mencionamos en el párrafo anterior no alcanzan a ofrecerle sus servicios a este “público objetivo” que vamos a buscar, se transforma en una alianza “win-win”, ya que los sites obtienen ingresos extras por usuarios que no hubiesen tenido nuestra participación, y del otro lado nosotros ofrecemos un servicio que no hubiéramos podido prestar de otro modo.

¿Cómo vamos a alcanzar al público que mencionamos anteriormente?

Lo detallaremos en los próximos capítulos, pero en líneas generales realizaremos campañas en aeropuertos, agencias de viajes, generaremos alianzas con empresas internacionales cuyos funcionarios necesiten viajar al país, publicidad en redes sociales y en todos aquellos lugares donde podamos encontrar personas con intenciones u obligación de viajar.



Figura 1. Cómo funciona?

La propuesta base se centra en la practicidad que brinda nuestra aplicación para acceder a una actividad deportiva determinada en ciudades donde no viven nuestros usuarios. Desde garantizar la seguridad al lugar destino seleccionado, considerando una variedad de opciones de transporte y métodos de pago, y proporcionando planes de asistencia personalizados para estadías cortas (de días).

Existe un mercado creciente post pandemia de personas que viajan o se toman vacaciones, mostrando principios de recuperación desde hace un tiempo y una tendencia a volver a valores de 2018/19 en los cuales la Argentina recibía personas extranjeras por viaje o placer alrededor de 6,7 millones de personas promedio por año.

Las principales métricas son las siguientes:

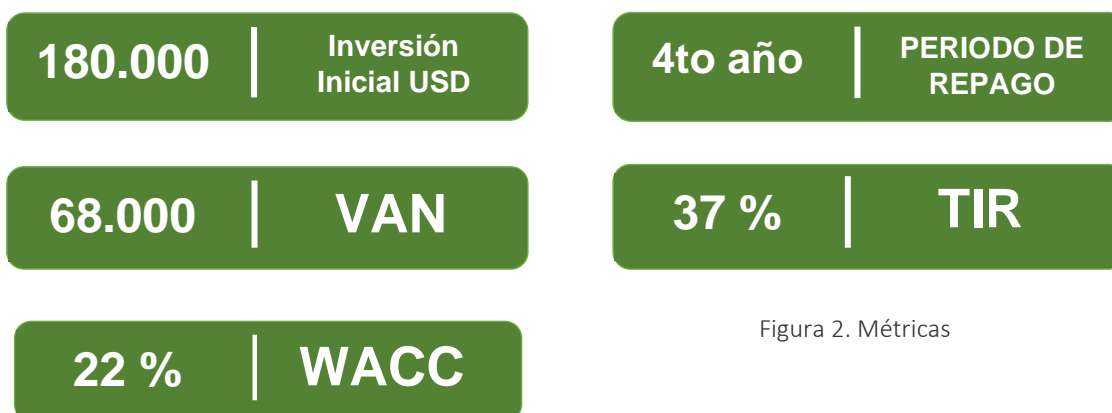


Figura 2. Métricas

4 El mercado objetivo y el cliente

El enfoque principal del trabajo se centra en el turismo receptivo argentino que busca mantener su rutina deportiva ingresando por cualquier medio durante un tiempo de hospedaje corto (entre 3 y 7 días). Inicialmente, FitMeet tenía como público objetivo tanto el turismo receptivo y emisor o emisor. Según datos proporcionados por el INDEC desde el 2016, la relación entre el turismo receptivo y emisor es de 1:3 en favor del emisor. En el contexto de nuestro trabajo final, mi compañero Gabriel Sinopoli y yo decidimos dividir este mercado en dos segmentos distintos.

Es importante señalar que, con el objetivo de ser precisos en el análisis y estimación de usuarios, no hemos tenido en cuenta el turismo doméstico, es decir, aquellas personas que viajan dentro de Argentina y también buscan llevar a cabo su rutina deportiva. Según datos del INDEC, este mercado en promedio es el doble del turismo extranjero.

Enfocándonos en el turismo receptivo de Argentina, en promedio desde los años 2016 a 2019 Argentina recibió como 6,9 millones de personas. Durante la pandemia observamos (naturalmente) una declinación substancial: 2020 y 2021 en el orden de 1,1 millones personas cada año. Pero en 2022 se empieza a vislumbrar una recuperación ostensible que lleva la cifra a 3,8 millones de personas (INDEC). Es más, al momento de realizar el trabajo (marzo 2023), ya existían 1,4 millones de personas que habían ingresado al país. Si se mantuviese el mismo flujo de personas, se proyecta terminar el año 2023 con 6 millones de personas (Línea de puntos en el gráfico)

En el año 2022, como ya mencionamos, cerca de 3,8 millones de personas ingresaron a la Argentina y se hospedaron un plazo promedio de 5 días. De acuerdo a datos proporcionados por la OMS, el 33% de la población realiza actividad física de manera habitual. Si además consideramos que, según la ONU, un tercio de la población mundial es menor de edad, nuestro mercado objetivo anual se gira en torno a 864.833 personas. Cabe la aclaración que si tomamos en cuenta el

promedio prepandemia de los años indicado con anterioridad 2016 a 2019 el mercado objetivo casi se duplica llegando a 1.540.475 personas por año.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aérea	2.390.004	2.567.039	2.760.024	3.065.224	694.317	211.141	1.691.076	
Fluvial/Marítma	1.009.602	1.022.711	1.028.330	1.087.409	356.428	28.345	566.374	
Terrestre	3.268.684	3.121.578	3.153.474	3.246.417	1.038.804	57.992	1.632.276	
Total general	6.670.306	6.713.345	6.943.846	7.401.069	2.091.568	299.499	3.891.748	6.000.000

Figura 3. Cuadro Mercado Total

TURISMO RECEPTIVO TOTAL (TRABAJO Y OCIO)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TURISMO TOTAL	6.670.306	6.713.345	6.943.846	7.401.069	2.091.568	299.499	3.891.748
TURISMO MAYOR DE 18 AÑOS	4.446.871	4.475.563	4.629.231	4.934.046	1.394.379	199.666	2.594.499
ESTADÍSTICA DEPORTISTAS 1/3	1.482.290	1.491.854	1.543.077	1.644.682	464.793	66.555	864.833
CLIENTES OBJETIVOS 1/5	296.458	298.371	308.615	328.936	92.959	13.311	172.967

Figura 4. Turismo Receptivo y proyectado 2023

4.1 Tamaño del Mercado

Resulta un desafío estimar el tamaño del mercado que vamos a abordar, sin embargo, entendemos que alcanzamos un grado razonable de confort como para fundamentar nuestras proyecciones.

Para definir el tamaño, tomamos los mismos elementos que el INDEC:

- Visitantes extranjeros: Personas que no son residentes en Argentina, los cuales pueden identificarse como turistas, viajeros de negocios o estudiantes.

- Duración limitada: Es una definición subjetiva, pero el INDEC la define menor a un mes. En nuestro caso tomamos aquellas personas o grupo de personas que se hospeden como máximo 7 días.

La dificultad en la estimación del mercado reside en la confiabilidad de los datos proporcionados. Ya que en Argentina no existen sistemas adecuados de seguimientos, problemas de registro en las fronteras, falta de cooperación con países vecinos y una cantidad menor de turismo informal.

La definición precisa del mercado de turismo receptivo en Argentina es fundamental para el desarrollo y la efectividad de FitMeet, ya que nos va a proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, la satisfacción del cliente y el crecimiento sostenible de nuestros usuarios. Reconocer el mercado, nos va a llevar a identificar con certeza por dónde se mueven nuestros usuarios: por dónde ingresan más, qué necesitan y cómo lo necesitan. De esta manera vamos a poder desarrollar estrategias de marketing más eficientes y dirigirnos de manera precisa al público objetivo.

Los valores señalados son la resultante de tomar los promedios de los años 2016 a 2019 y los obtenidos postpandemia en el año 2022. Luego se multiplicó por el valor del fee de nuestro servicio 1,20 y por la cantidad de días al año que estimamos se va a utilizar nuestro servicio en los primeros años. La información detallada sobre la comisión se encontrará disponible en el punto 12. Modelo de Generación de Beneficios.

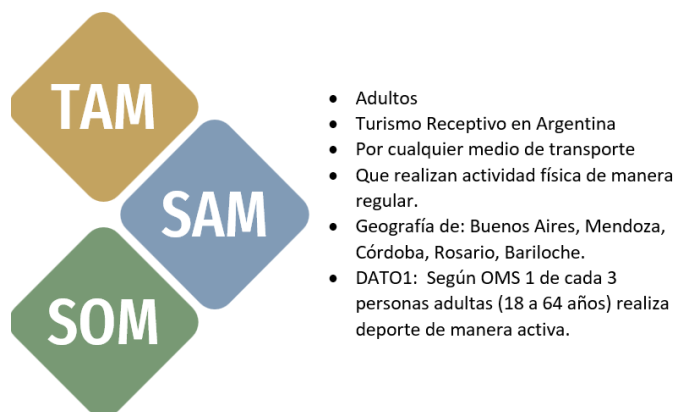


Figura 5. TAM, SAM SOM

	2022		PROM 16-19	
	PERSONAS	MERCADO	PERSONAS	TOTAL
TAM	864.833	\$ 3.113.399	1.540.476	\$ 5.545.713
SAM	432.417	\$ 1.556.699	770.238	\$ 2.772.857
SOM	86.483	\$ 311.340	231.071,38	\$ 831.856,98
CLIENTES AÑO 1	15.000	\$ 54.000	15.000	\$ 54.000
SAM	50%			
SOM	10%			

Figura 6. TAM, SAM y SOM PROM 2016 a 2019 y 2022

Con respecto al cuadro de TAM, SAM SOM, exponemos en la tabla:

- ✓ Año 2022: Los clientes y el mercado que esperamos obtener en el primer y último año del proyecto calculando una comisión de 1,20 dólares y tres match por usuario por año.
- ✓ Promedio 2016 a 2019: Usamos los mismos supuestos que en el año 2022. El objetivo de mostrar el promedio anterior a la pandemia es para dimensionar la potencialidad del mercado.
- ✓ Los porcentajes determinados en el SAM y SOM son producto de analizar la cuota de mercado que podemos alcanzar teniendo en cuenta la nuestra estrategia de penetración de mercado y de considerar diferentes escenarios posibles: optimista o pesimistas, ingreso de competidores al inicio del proyecto o en los años siguientes.

Nos parece importante destacar la caída que tuvo el mercado en la pandemia y la recuperación que se está evidenciando desde el año 2022.

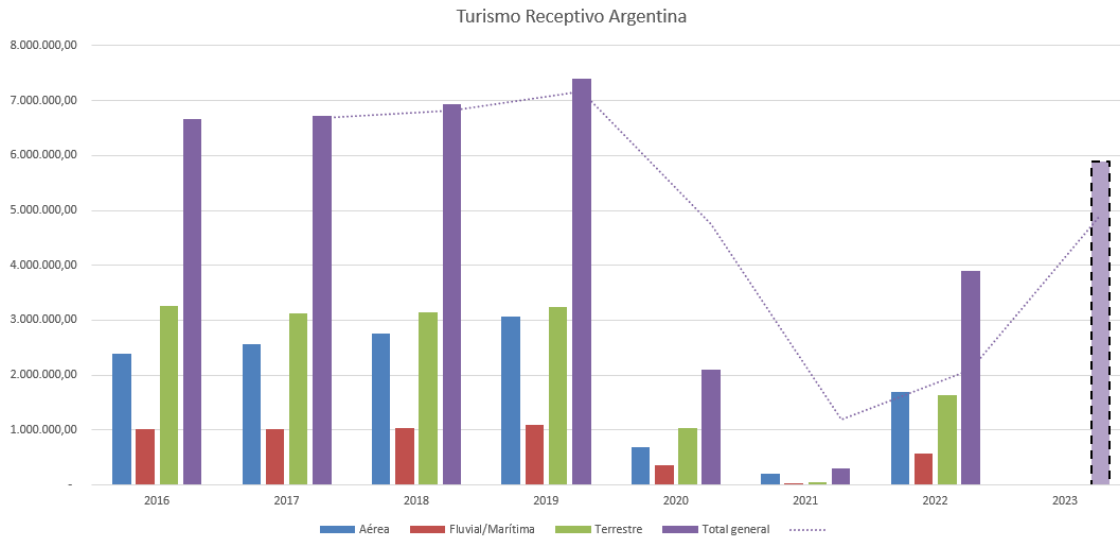


Figura 7. Turismo Receptivo Argentina. Proyección 2023

4.2 Customer de Persona y Mapa de empatía

Crear un arquetipo de cliente implica una comprensión más detallada y empática de los objetivos, motivaciones, actitudes y comportamientos de los consumidores, tanto en el momento de elegir nuestro servicio como en el momento donde lo están consumiendo y nuestra respuesta cuando surgen inconvenientes. Se trata de una representación estereotipada del consumidor ideal al que la marca busca atraer, convertir y deleitar. Este arquetipo se convierte en la columna vertebral de la estrategia de marketing y ventas, permitiéndonos interpretar datos y facilitando la tarea de encontrar contenido y acciones impactantes que resuenen con nuestro público objetivo.



PILAR GONZALEZ

Pilar tiene 38 años, es independiente y profesional recibida en la carrera de Cs. Económicas como Administrador de Empresas con un Posgrado en Management. Se encuentra casada hace 10 años con Mariano, se conocieron en la facultad de Chile, y es madre de Benjamin desde hace 8 años

Pilar valora tanto su vida profesional como personal. Busca un equilibrio en su vida entre el ocio y la responsabilidad. No es millonaria, pero el dinero no es un problema para ella. Prioriza la optimización de los tiempos durante sus días, en especial cuando viaja.

Considera fundamental mantener una vida saludable todo el año pero se encuentra imposibilitada de cumplirlo debido a la alta demanda de viajes que posee durante el año debido a su trabajo en una empresa multinacional.

Pilar es una apasionada por nadar pero las piletas de los hoteles son redondas y rodeadas de personas relajándose, por lo cual se le hace imposible llevar a cabo sus 500 metros diarios. Como nunca se aloja en los mismos hoteles no conoce lugares donde poder nadar ni tampoco tiene acceso a ellos. Por ello es de suma prioridad para ella moverse en ambientes seguros y con proveedores validados.

Figura 8. Customer persona "Persona de Negocios"

Pilar es una mujer de 38 años, independiente y profesional, graduada en Administración de Empresas con un posgrado en Management. Se encuentra casada con Mariano desde hace 10 años, a quien conoció durante su tiempo en la facultad de Santiago de Chile, es madre de un hijo llamado Benjamín de 8 años de edad.

Pilar valora tanto su vida personal como profesional y busca un equilibrio entre ambas. Aunque no es millonaria, el dinero no es un problema mayor para su vida diaria. Su prioridad es optimizar su tiempo, especialmente cuando viaja.

Es importante para ella mantener una vida saludable, pero debido a su trabajo en una empresa multinacional y a los constantes viaje que realiza, le resulta difícil llevarlo a cabo de manera regular durante todo el año. A pesar de ser una apasionada de la natación, se le hace imposible practicarla en las piletas de los hoteles donde hospeda, ya que en general poseen forma redonda y la cantidad de

personas que se encuentran ahí disfrutando no le permiten hacer los 500 metros diarios que acostumbra.

Además, debido a que se aloja en distintos hoteles, no conoce lugares donde pueda nadar y sentirse en un ambiente seguro tanto yendo al lugar como practicando su actividad. Es muy importante para ella moverse en ambientes seguros y con proveedores de confianza.



LEANDRO GODOY

Leandro es uruguayo y tiene 25 años. es estudiante avanzado en la carrera de Ingeniería en Sistemas. Siempre priorizó su vida personal como sus estudios por lo cual el balance para él es fundamental.

Leandro se encuentra recorriendo Latinoamérica, trabajando a distancia para una consultora y decidiendo que hacer de su vida profesional cuando termine las últimas materias de la carrera.

Jugo desde pequeño al fútbol en Montevideo de manera regular por lo cual salir a correr 3 veces por semana para él es parte de su rutina habitual.

Hace 5 meses que se encuentra viajando y se encuentra con el inconveniente de no poder conocer lugares donde correr de manera segura en cada ciudad que visita en Argentina. Para él sería fundamental contratar un personal trainer que lo ayude en mantener la rutina que realiza hace años y le indique lugares donde poder realizar running. Pero también es difícil el seguimiento ya que no se hospeda mas de 7 días en cada ciudad que visita.

CONOCIENDO EL MUNDO
20 - 30 AÑOS

ESTUDIANTE AVANZADO O JOVEN PROFESIONAL
LE ENCANTA VIAJAR / NÓMADE DIGITAL
CLASE MEDIA
PODER ADQUISITIVO MEDIO
INGRESOS EN USD
URUGUAY - LATAM
SOLTERO - BILINGUE

Figura 9. Customer persona “Conociendo el Mundo”

Leandro es un joven uruguayo de 25 años, estudiante avanzado de Ingeniería en Sistemas. Siempre ha valorado tanto su vida personal como su educación y busca mantener un equilibrio entre ambas. Actualmente se encuentra viajando por Latinoamérica mientras trabaja a distancia para una consultora internacional. Hoy por hoy está evaluando sus opciones profesionales para el futuro donde termine la carrera. Se encuentra en pleno proceso de aprendizaje y redescubrimiento personal.

Desde su infancia Leandro jugó al fútbol en Montevideo, y como resultado, correr tres veces por semana se ha convertido en una parte fundamental de su rutina.

Sin embargo, en los últimos cinco meses de viaje tuvo dificultades para encontrar lugares seguros en cada lugar que le tocó visitar en Argentina para desempeñar su actividad física. Le gustaría contratar un entrenador personal para que lo ayude a mantener su rutina, le sugiera lugares nuevos en cada ciudad y que los mismos sean seguros para una persona joven y que no conoce el lugar. Pero debido a que no se queda más de siete en cada ciudad, el seguimiento de un plan y de un entrenador se vuelve extremadamente complicado.



JUAN CORTES

Juan tiene 45 años, trabaja en una empresa de transporte mediana de Bogotá, Colombia. Empezó a trabajar desde que terminó el secundario como cadete de la compañía y hoy gracias al esfuerzo, capacidad y años de aprendizaje se encuentra a cargo de la administración de la empresa.

Su vida gira entorno a su familia y al running. Casado a los 35 años con María, se conocieron en un grupo de entrenamiento. Además es padre de Pilar. Durante todo el año la familia lleva adelante los preparativos para que nada falte en su viaje. Planifican lugares que no pueden faltar, hospedajes, restaurantes que no van a dejar de asistir y cómo se van a trasladar entre cada destino. Al día siguiente que llegan de un viaje comienzan a soñar con el próximo.

A Juan y su familia le genera tanta felicidad viajar que organizan para que todo sea perfecto y cada uno pueda realizar las actividades que le gustan. Juan entrena los 7 días de la semana, siempre tiene una maratón a la cual apuntar y un entrenamiento particular para hacer. Por lo tanto cuando viaja necesita conocer lugares donde poder llevar a cabo su rutina. Necesita lugares seguros para poder correr tranquilo y eventualmente un gimnasio para realizar ejercicios de piernas. Además, posee tantas actividades con su familia que la simpleza y claridad para él es fundamental. Su entrenamiento le ocupa una parte importante del día, por lo tanto no puede dedicarle mucho mas tiempo a buscar lugares para correr o entrenar.

Figura 10. Customer persona "Viajando con la familia"

Juan, de 45 años, se desempeña en una Pyme relacionada con el transporte en Bogotá, Colombia. Desde que terminó la secundaria trabaja en la misma, sus comienzos fuera como cadete. Gracias a su dedicación, habilidades y años de experiencia, ahora ocupa un puesto de administración.

Su vida se centra en su familia y en el running amateur. Está casado con María hace años y juntos son padres hace 5 años de Pilar. Durante todo el año, la familia se encarga de planificar meticulosamente cada detalle de sus viajes, lo toman como

actividad familiar que dura todo el año. Se aseguran de seleccionar destinos imprescindibles, alojamientos que les gusten a todos y restaurantes que no pueden dejar de visitar, así como de planificar el transporte y ruta a cada destino. Tan pronto como regresan de un viaje comienzan a soñar con el próximo.

A Juan y a su familia les apasiona tanto viajar que se esfuerzan al máximo para que todo salga perfecto y cada uno pueda disfrutar de las actividades que más les gustan. Juan entrena todos los días de la semana y siempre tiene en mente una próxima maratón a correr, así como un entrenamiento específico que seguir. Por lo tanto, cuando viaja, necesita encontrar lugares adecuados para llevar a cabo su rutina de ejercicios. Busca lugares seguros donde pueda correr sin preocupaciones y, eventualmente, un gimnasio para realizar los trabajos de piernas. Su mujer comparte la pasión por el running. Además, dado que su vida familiar es bastante activa cuando viajan, para Juan es fundamental que todo sea sencillo y claro. Su entrenamiento ocupa una parte importante de su día, por lo que no puede dedicar mucho tiempo adicional a buscar lugares para correr o entrenar.



LEANDRO ALCARAZ

Leandro, de 55 años, es dueño de un gimnasio hace 25 años cuando decidió instalar su propio lugar luego de trabajar un buen tiempo en el gimnasio del barrio. Empezó con pocas máquinas en un lugar chico en el barrio de Palermo, pero gracias a su esfuerzo y dedicación hoy posee un establecimiento de 1200 m2. Leandro es un buscador constante de oportunidades para ampliar la cantidad de socios. Comenzó con planes especializados para pesas, cintas para correr y luego agregó clases de boxeo, crossfit y aeróbicas en general. Actualmente posee acuerdos con dos clubes de fútbol chicos para que sus jugadores se entrenen en el lugar a precio promocional.

Hoy en día posee un sistema de reserva de turnos para sus clases solamente pero está convencido que puede conseguir más clientes por intermedio de la tecnología y alianzas con terceros.

Figura 10. Customer persona “Viajando con la familia”

Leandro tiene 55 años y es titular de un gimnasio desde sus 30 años. Sus inicios fueron humildes, con escasos aparatos en un reducido espacio en el barrio de Palermo. Sin embargo, mediante un empeño incansable y una dedicación sin igual, logró levantar un complejo de 1200 m² actualmente.

La naturaleza perseverante de Leandro lo convierte en un explorador de ocasiones para aumentar la cantidad de afiliados. Comenzó con propuestas especializadas en levantamiento de pesos y cintas para correr. Luego comenzó a añadir clases de boxeo, crossfit y aeróbicas. En este momento, mantiene vínculos colaborativos con dos equipos de fútbol pequeños facilitándoles a sus jugadores entrenamientos en su complejo a tarifas promocionales.

4.2.1 Mapa de empatía FitMeet.

El mapa de empatía de FitMeet, que presentaremos en primer lugar, fue pensado puntualmente para el arquetipo global de nuestro cliente.

Luego presentaremos el mapa de empatía para los dos customers indicados

La propuesta de FitMeet buscará darle respuesta a los dolores que presenta el Empathy Map, como la falta de tiempo, la seguridad, el desconocimiento de los clientes en los lugares donde se encuentran y la falta de planes por día.

FitMeet buscará también, romper con la idea de que no se puede llevar a cabo una experiencia placentera entrenando en lugares que no conocemos.



Figura 11. Mapa de Empatía

4.2.1.1 Mapa de empatía Pilar. “Persona de Negocios”



Figura 12. Mapa de Empatía “Personas de negocios”

4.2.1.2 Mapa de empatía Leandro. “Conociendo el Mundo”

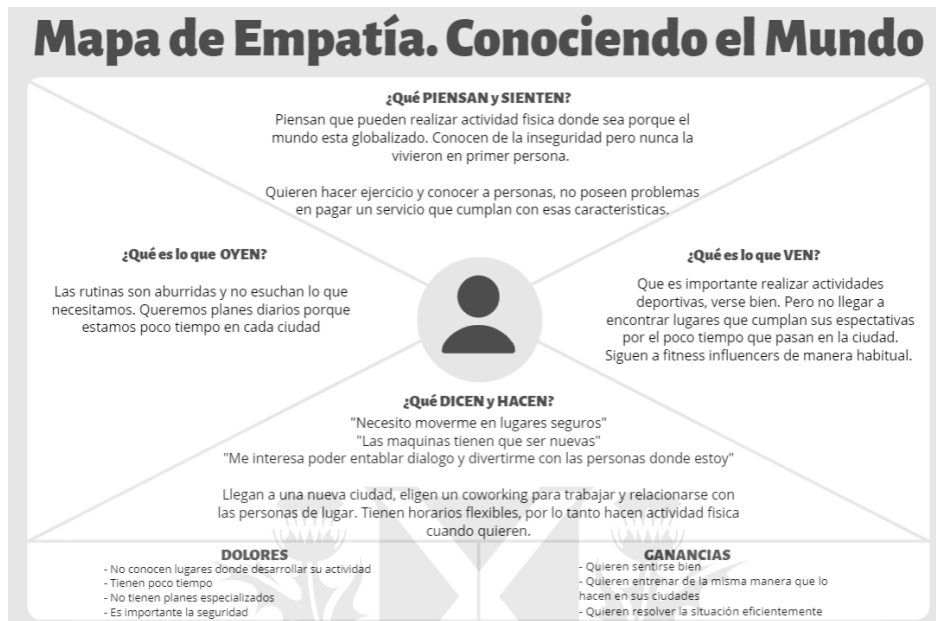


Figura 13. Mapa de Empatía “Conociendo el mundo”

4.2.1.3 Mapa de Empatía Juan. “Papa viajando con Familia”.



Figura 14. Mapa de Empatía “Papá viajando con familia”

4.2.1.4 Mapa de Empatía Leandro. "Dueño de Gym".



Figura 15. Mapa de Empatía "Dueño del Gym"

4.3 Estimación de la Demanda

La segmentación de nuestro potencial mercado y por ende clientes se llevo a cabo con información que se encuentra disponible en el INDEC y de informes realizados por OMS (Organización Mundial de la Salud).

La estimación de la demanda se tomo sobre el turismo receptivo que recibe nuestro país a lo largo de un año.

MARCO CONCEPTUAL	
Unidad de análisis	Turistas internacionales de la Argentina
Cobertura geográfica	Total país por todos los medios de transporte utilizados: aéreos, fluviales, marítimos y terrestres
Variable de estudio	Turistas no residentes en Argentina, turistas residentes en el exterior, balanza de turistas, lugar de residencia habitual y destinos en el exterior
Definiciones y conceptos utilizados	Visitante internacional: toda persona que realiza un viaje turístico, indistintamente si pasa o no una noche en el lugar visitado
	Turista internacional: todo visitante que pasa por lo menos una noche en el país visitado (realiza un viaje con pernocte)
	Excursionista internacional o visitante del día: es aquel visitante que no pernocta en el país visitado (realiza una excursión o visita de un día).
	Excursionista internacional o visitante del día: es aquel visitante que no pernocta en el país visitado (realiza una excursión o visita de un día)

Figura 16. Mapa Conceptual sobre estimación de la demanda

- a. En primer lugar tomamos el turismo receptivo en todo el país independientemente del motivo por el cual ingresan. Luego extraemos el porcentaje de niños que viajan estadísticamente por año. Dato propuesto por el INDEC, el cual indica un 66% de adultos por año. Gracias a la información de la Organización Mundial de la Salud (OMS), nos enfocamos en el 33% de la población que realiza actividad física de manera regular. Por último, realizamos una prueba ácida del público objetivo, seleccionando solamente el 20%. Dando como resultado casi 172 mil personas como potencial mercado solamente en el 2022. Si tomamos los números prepandemia (2016 a 2019) el promedio de dicho mercado asciende a la suma de 308 mil personas.

Cabe la aclaración que sin realizar la prueba ácida estamos hablando de un mercado con cifras de 2022 de 864 mil personas y si tomamos el promedio de 2016 a 2019 la cantidad de turismo receptivo que recibe Argentina se encuentra en el orden de 1.540.000 personas.

TURISMO RECEPTIVO TOTAL (TRABAJO Y OCIO)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TURISMO TOTAL	6.670.306	6.713.345	6.943.846	7.401.069	2.091.568	299.499	3.891.748
TURISMO MAYOR 18 AÑOS	4.446.871	4.475.563	4.629.231	4.934.046	1.394.379	199.666	2.594.499
ESTADISTICA DEPORTISTAS 1/3	1.482.290	1.491.854	1.543.077	1.644.682	464.793	66.555	864.833
CLIENTES OBJETIVOS 1/5	296.458	298.371	308.615	328.936	92.959	13.311	172.967
PROMEDIO 2016 A 2019 DEPORTISTAS 1/3	1.540.476						
PROMEDIO 2016 A 2019 OBJETIVOS 1/5	308.095						

Figura 17. Turismo receptivo total

- b. Estimamos un aumento de mercado en los años venideros ya que proyectando lo ocurrido en el primer trimestre del 2023 nos daría un total de casi 6 millones de personas ingresando al país. Manteniendo el ritmo proyectamos que en el tercer año de nuestro proyecto el mercado ya se estabilizaría a valores prepandemia cercanos a los 6.500.000 de personas.

AÑO	1	2	3	4	5
TURISMO TOTAL	5.900.000	5.900.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000
ESTADISTICA EXTRAER NIÑOS 2/3	3.933.333	3.933.333	4.333.333	4.333.333	4.333.333
ESTADISTICA DEPORTISTAS 1/3	1.311.111	1.311.111	1.444.444	1.444.444	1.444.444
CLIENTES OBJETIVOS 1/5	262.222	262.222	288.888	288.888	288.888
CLIENTES FLUJO DE FONDO	15.000	22.500	33.750	59.062	103.359
% USUARIOS SOBRE USUARIOS OBJETIVOS	5,72%	8,58%	11,68%	20,44%	35,78%

Figura 18. Turismo estimado

5 Propuesta de Valor

5.1 Value Proposition Canvas

La propuesta de valor se validará mediante el modelo desarrollado por Alexander Osterwalder: Value Proposition Canvas (Osterwalder, Año 2014)

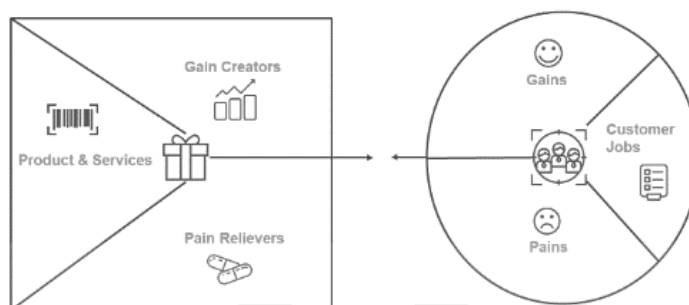


Figura 19. Value Proposition Canvas

1. Tareas del Cliente

El usuario necesita poder llevar a cabo su entrenamiento, sin importar donde se encuentre. Quiere que FitMeet lo acompañe en la vida activa que decidió y que lo acompañemos en esa decisión.

2. Dolores

Nuestro cliente no posee tiempo para buscar donde poder realizar su rutina y además no conoce las particularidades donde se encuentra: Seguridad, cómo llegar al lugar y si poseen planes a la medida de sus necesidades. No conoce la profesionalidad de la oferta de cada lugar.

3. Ganancias

Quiere sentirse bien pudiendo realizar sus rutinas sin importar donde se encuentren ni el poco tiempo que dispongan.

4. Productos y Servicios

FitMeet ofrece un método de selección de lugares para llevar a cabo tu entrenamiento de acuerdo al lugar donde te encuentres con planes personalizados

de acuerdo al tiempo de tu estadía. Además, aseguramos rutas de acceso seguras, fácil ingreso a los locales por medio de un código QR y profesionalidad del lugar ofertado.

5. Ganancias de Valor

Encontrar una marca que sabe lo que quiere el cliente. Conoce bien los aspectos que más valor le dan (Facilidad, Seguridad y Profesionalidad). En la cual se puede confirmar en la oferta que el cliente está recibiendo.

6. Aliviadores de Dolor

FitMeet permite ahorrar tiempo, brinda seguridad y profesionalidad en la oferta elegida. Además, soluciona un problema que estando en la ciudad de residencia el usuario no lo tiene.

5.2 Diferenciación y Ventajas Competitivas

FitMeet no posee, al momento de la redacción, competidores directos o un mercado en el cual competir. Podemos decir que estamos en un Blue Ocean en el cual la posibilidad de crecer en primera medida es exponencial. Ya que FitMeet se focaliza en personas que no son residentes y necesitan consumir un servicio eventual. Nuestros usuarios van a encontrarse con una necesidad resuelta que no tenían antes. Son personas que realizan actividad física de manera habitual y por el trajín del viaje y desconocimiento del lugar no la pueden realizar. FitMeet viene a resolver los siguientes problemas a nuestros usuarios:

- Simpleza: En simples pasos el usuario va a poder elegir un lugar donde entrenar.
- Seguridad: Nuestro usuario va a tener el camino de cómo llegar al lugar y la confianza que la zona y el lugar es seguro para poder llevar la actividad de manera tranquila.
- Precios razonables: Al ofrecer planes personalizados diarios, los costos para acceder a la actividad por pocos días es más barata que un plan mensual.

Si nos centramos en aquellas aplicaciones de gimnasios particulares o aquellas aplicaciones que asocian a muchos locales en una misma aplicación la competencia empieza a existir, pero no en el servicio particular que ofrecemos. Hoy la oferta es sobre clases en gimnasios y para el público residente en Argentina, con posibilidades de ingresar a una cadena de Crossfit o de clases de baile. FitMeet apunta a un público que no conoce donde ir, tiene vital importancia moverse por lugares seguros, le interesa asistir de manera esporádica y necesita realizar actividad física en un momento determinado. Además, no solamente ofrecemos gimnasios sino posibilidades más amplias para llevar a cabo actividad física: desde personal trainers para entrenar al aire libre hasta piletas para llevar a cabo la rutina de natación donde lo necesiten. FitMeet acompaña al usuario desde el momento donde decide realizar su rutina de pesas, pasando por comentarios de los lugares más próximos, ofrece planes de pagos diarios, indica los medios de traslado para llegar al lugar por intermedio de Google Maps, genera un QR para poder acceder con facilidad al lugar y un chat para hablar con coordinar eventuales problema.

Con respecto a la oferta de servicios: los gimnasios, personal trainers o clubes no están captando la demanda insatisfecha de público que estamos señalando. Los potenciales usuarios pasan por adelante del lugar sin posibilidades de poder ingresar ya que no los conocen el servicio, no poseen planes a su medida ni tienen el tiempo para averiguar. Nuestro enfoque central para la captación de sites hacia nuestra plataforma se basará en destacar los siguientes puntos:

- Generación de ventas marginales: Produciremos ventas adicionales para su negocio que actualmente no las tienen.
- Costo Cero: La alianza con FitMeet lejos de asociarse con un costo, va a generar ingresos marginales y valor a nuestros sites.
- Acceso a nuevos clientes: El site recibirá nuevos socios que conocerán el lugar y eventualmente recomendarán a terceros.
- Optimización de recursos: Con nuestra plataforma van a poder realizar campañas promocionales especiales por día, horario o público determinado.

Por lo tanto van a poder dirigir sus esfuerzos y dinero de manera efectiva, maximizando el retorno de la inversión en cada campaña.

Como único requisito les pediremos que participen en la definición de planes diarios personalizados para el público objetivo que hemos determinado.

6 Modelo de Negocio

En la sección 13. "Requerimientos de Inversión y Financiamiento", se presentarán los costos asociados con el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, así como los detalles de inversión y estrategias de comercialización. Esta sección también incluirá información sobre la rentabilidad del proyecto.

En la sección 15. "Condiciones para la viabilidad del negocio", se detallan las proyecciones financieras y económicas previstas.

Después de realizar un análisis detallado de la inversión, se determinó que el proyecto presenta un VAN positivo de 68.000 usd. Además, el proyecto tiene un TIR del 37% aun cuando aplicamos una WACC de 22,40% Estos resultados indican que el proyecto tiene el potencial de ser rentable y generar ganancias para los inversores. El VAN positivo indica que el flujo de efectivo futuro generado por el proyecto es mayor que su inversión inicial, lo que sugiere que la inversión puede ser recuperada y que el proyecto puede generar beneficios. Además, el WACC del 22,40% indica el costo de la estructura de financiamiento de la inversión, lo que es importante para determinar si el proyecto es viable y puede generar suficientes rendimientos. La TIR del 37,12% sugiere que la tasa de retorno esperada del proyecto es mayor que la tasa de descuento utilizada para el análisis, lo que indica que la inversión es viable y es beneficioso para los inversores.

6.1 Cadena de Valor

El modelo de Cadena de Valor propuesto por Michael Porter, así como tantas herramientas de análisis estratégico, se enfocan en una empresa industrial y es

lógico que los conceptos que respaldan cada uno de los puntos de su esquema resulten más fáciles identificarlos en organizaciones de las características mencionadas.

En su obra *Servucción* de Eiglier y Langeard Eric nos ofrecen un punto de vista alternativo para aplicar a un sistema de prestación de servicios: Cliente, soporte físico, persona en contacto, servicio, organización interna y otros clientes. Tomando la reinterpretación de Gustavo Alonso, profesor de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Buenos Aires (Argentina) fundador y director general de Time to Market, podemos desarrollar un modelo que se adapta mejor a las empresas de servicio para poder determinar de manera más concisa la cadena de valor de nuestra.

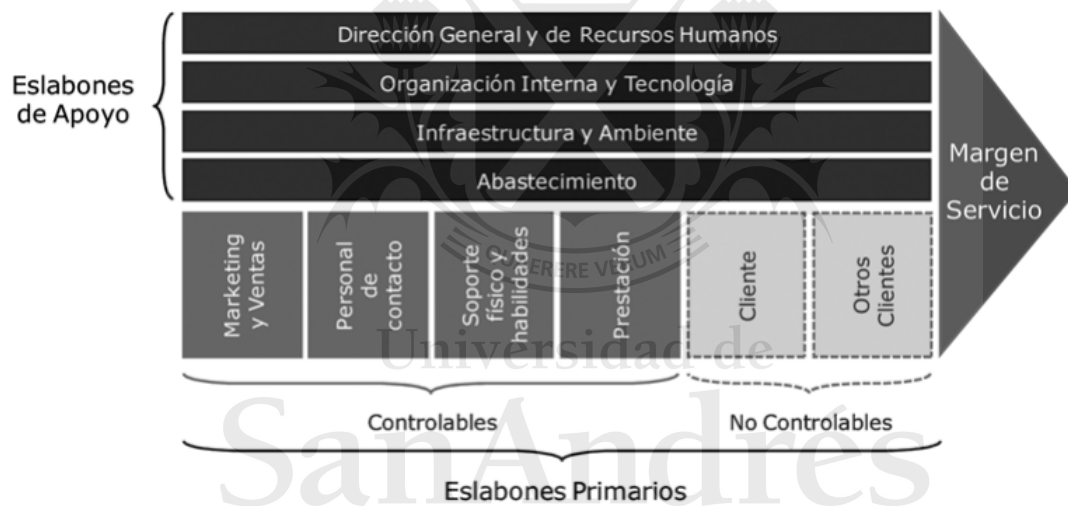


Figura 20. Cadena de valor

Como se puede apreciar los cambios más importantes que sufre la herramienta de Porter en su adaptación para la aplicación en empresas de servicios radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control. Asumiendo un rol indisociable respecto del servicio que se presta.

Habiendo aclarado el método para determinar la cadena de valor pasamos a detallar cada uno de los puntos de nuestra nueva herramienta.

Eslabones de Apoyo:

- Dirección General y de Recursos Humanos: En FitMeet desde el core de negocio y los socios fundadores queremos sentar los pilares de una cultura orientada al servicio, motivada hacia una dirección donde todos pensemos en qué necesitan nuestros usuarios y qué podemos hacer para que su experiencia sea simple, eficaz y segura.
- Organización Interna y tecnología: Se enfoca en las gestiones administrativas y de finanza, conlleva la realización de manera coherente consistente, homogénea y coordinada de la determinación de departamentos funcionales, estructuras de mandos, equipos y colaboración, procesos y flujos de trabajo y cultura organizacional.
- Infraestructura y ambiente: En el modelo original de Porter se refiere a la estructura organizacional. Desde el punto de vista del servicio hacemos referencia al ambiente laboral y cómo van a trabajar nuestros colaboradores. Desde el trabajo remoto a una cultura de trabajo híbrido. El objetivo es que todos se sientan parte de la empresa.
- Abastecimiento: Este punto hace referencia al mismo que el modelo original de Porter. Debemos lograr ventajas competitivas, estar atentos y en condiciones de brindar la respuesta más eficaz a los requerimientos de insumos o servicios que la organización requiera.
- Margen de Servicio: Es el servicio que efectivamente brindamos y su diferencial de valor que nos hace únicos. Es el vínculo que queremos generar con nuestros usuarios y eventualmente con nuestros sites y proveedores.

Eslabones primarios controlables:

- Marketing y Ventas: Para nuestro modelo de negocio la publicidad desempeña un papel fundamental. Es esencial que identifiquemos los puntos de contacto con nuestros clientes para darles a conocer nuestra propuesta de valor y los beneficios que ofrecemos. Además va a desempeñar un papel importante en el proceso de retroalimentación para

poder mejorar e innovar en consecuencia. Nos centraremos especialmente en aeropuertos, agencias de turismo, corporaciones internacionales, en los sites que ya tenemos alianzas como también en los potenciales y en las redes sociales que consideremos como adecuadas para llegar a nuestro público objetivo. Los detalles sobre cómo abordaremos cada uno de estos puntos se describen en el punto 9.1.2 Promoción.

- Personal de Contacto: Haciendo una analogía con la herramienta original de Porter, nos referiríamos a la transformación de las entradas de los productos finales. En nuestro caso el contacto diario va a ser por medio de la aplicación por lo cual el “feedback” recibido por medio de encuestas es sumamente importante. No podemos de considerar el valor de consultar a nuestros sites (Gimnasios, entrenadores, clubes, empresas) sobre la valoración que hacen nuestros usuarios del servicio.
- Soporte Físico y habilidades: En este caso son las herramientas que necesitamos para llevar a cabo nuestro fin. Desde computadoras, servidores hasta las habilidades de nuestros colaboradores. En la era del conocimiento y la información la velocidad de los mismos para adaptarse a los cambios es fundamental para la generación de ventajas competitivas sostenibles.
- Prestación: Este punto se refiere específicamente a la solución que ofrecemos, que resolvemos. Un servicio brindado sobre la base de una prestación bien definida genera que todo el equipo sepa hacia donde vamos, y así podamos responder de una mejor manera a los requerimientos que se requieran.

Eslabones primarios no controlables:

- Clientes: El público objetivo lo tenemos bien definido: personas que realizan actividad física de manera regular y eventualmente, por motivos de trabajo, se hospedan en un período corto de tiempo en

el país. Para nosotros nuestro usuario es un eslabón para conseguir otro, y la sinergia que podemos generar es fundamental para el crecimiento exponencial de nuestro negocio.

- Otros Clientes: El modelo hace referencia a aquel público objetivo que no contemplamos en el modelo de negocio pero que eventualmente puede necesitarnos. Como por ejemplo personas que realizan una vida saludable durante el año, pero se encuentran de vacaciones por un período corto en el país. Nosotros como empresa tenemos que pensar en la experiencia de ese potencial o nuevo mercado, sin descuidar el público que originalmente fuimos a buscar.

6.2 Business Model Canvas

Para punto en cuestión se utilizará el modelo de generación de negocios de Osterwalder (Osterwalder, 2010)

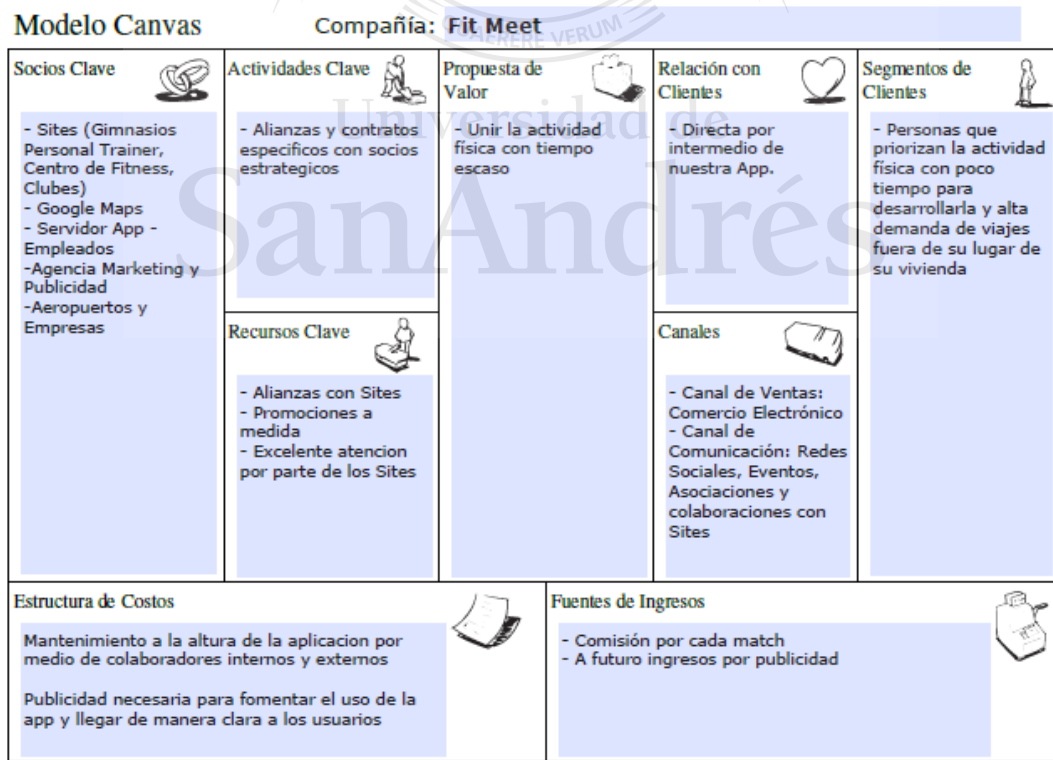


Figura 21. Model Canvas

a. Socios Claves

Los socios claves son aquellas personas o entidades que colaboran con la empresa para llevar a cabo nuestro modelo de negocio y en los cuales debemos construir una relación a largo plazo. Pueden ser personas o empresas que proveen recursos, conocimientos o relaciones estratégicas para la empresa, son importante ya que una falla de ellos afecta negativamente nuestro modelo.

- Sites (Gimnasios, Personal Trainers, Centros de Fitness, Clubes)
- Google Maps
- Servidor de la App
- Agencia de Marketing y Publicidad
- Aeropuertos y Empresas

b. Actividades Claves

Las acciones y procesos esenciales que una empresa debe llevar a cabo para brindar su propuesta de valor, llegar al público objetivo, cultivar relaciones con los clientes y generar ingresos se conocen como actividades claves en el modelo Canvas. Debido a que estas actividades son específicas de cada modelo de negocio, las mismas son críticas para el éxito de la empresa. En nuestro caso son las siguientes:

- Alianzas y contratos específicos con socios estratégicos. Mantener un nivel de servicio por parte de los Sites es indispensable para nosotros. El servicio que ofrezcan ellos nos genera valor indirectamente. Por lo cual debemos mantener una alianza y dialogo permanente para saber que necesitan ellos y que necesitan nuestros usuarios. Como bien detallamos en el capítulo “Diferenciación y ventajas competitivas”, vale la pena volver a destacar que el objetivo nuestro es ser un eslabón clave en la cadena de ventas de los sites. Ofreciéndoles ingresos marginales (aunque importantes) por ventas, acceso a potenciales clientes a

costo cero y optimización en los gastos de publicidad y campañas. Por otro lado, es importante tener contratos de colaboración con empresas, aeropuertos o lugares donde se encuentre nuestro público objetivo. Como por ejemplo empresas internacionales que tengan sede en Argentina, aeropuertos donde poder promocionar nuestra aplicación.

c. Recursos Claves

Los recursos o acciones claves para que nuestro negocio pueda desarrollar y presentar una propuesta de valor sólida, alcanzar el público objetivo definido, establecer y mantener relaciones con nuestros clientes y generar ingresos son la siguientes:

- Alianzas con Sites
- Promociones específicas/a medida
- Excelente atención por parte de los sites. (La atención será monitoreada por encuestas a los usuarios luego de llevar a cabo sus actividades.)

d. Estructura de Costos

La estructura de Costos hace referencia a los gastos que una empresa debe afrontar para poder operar y generar ingresos. El objetivo es identificar y comprender todos los costos relevantes para el negocio, para poder tomar decisiones sobre cómo optimizarlos y reducirlos en la medida de lo posible. Esto permite a la empresa maximizar su rentabilidad y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

- Mantenimiento a la altura de la aplicación por medio de colaboradores internos y externos
- Publicidad necesaria para fomentar el uso de la app y llegar de manera clara a los usuarios

e. Canales

Los canales de comunicación son aquellos medios que se utilizan para comunicar la propuesta de valor de una empresa a su público objetivo. Aquellos medios que utilizamos para comunicarnos o para interactuar con público objetivo con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor. En el caso de “FitMeet”

- Canal de Ventas: Campañas en redes sociales, sitios de turismo, alianzas con aeropuertos y empresas internacionales que posean muchos viajes laborales de sus empleados, asociaciones con gimnasios, clubes y entrenadores personales, Van a ser los medios por los cuales vamos a comunicar nuestra propuesta de valor y tenemos el contacto más directo con nuestro público.
- Canales de Comunicación: Redes Sociales, Eventos, Asociaciones y colaboraciones con Sites. Los vamos a utilizar para establecer comunicación con el mercado, principalmente para dar a conocer nuestra propuesta de valor a nuevos usuarios. Es importante para nosotros despertar el interés sobre nuestro producto por los canales mencionados. Además, nos pueden ser de utilidad para conocer opiniones de uso de los clientes actuales.

f. Fuente de Ingresos

Consideramos una fuente de ingreso principal y otra que se puede llegar a obtener a futuro por cantidad de usuarios que naveguen en nuestra aplicación.

- Comisión por cada match (entendiéndose como match el momento donde el usuario paga el site que va a usar)
- A futuro ingresos por Publicidad Según estimamos podemos comenzar a recibir flujos luego del sexto año de lanzada la app. Cuando los flujos de usuarios se estabilicen. Por lo tanto, las proyecciones y los cálculos relacionados no incluyen ingresos por este concepto.

g. Propuesta de Valor

La propuesta de Valor se refiere a la oferta que vamos a proporcionar a nuestros usuarios, como también a nuestros socios estratégicos: clubes, gimnasios y entrenadores personales. Se compone de un conjunto de beneficios y características que hacen que nuestro servicio sea único y deseable para el segmento que determinamos como usuarios. Nuestra propuesta resuelve un problema específico de una manera simple y efectiva.

- Unir la actividad física con tiempo escaso / Integrar la actividad deportiva con agendas ocupadas / fusionar entrenamiento físico con tiempo valioso

h. Relaciones con los Clientes

Se refiere a la manera en que nos vamos a relacionar e interactuar con nuestros usuarios durante toda la experiencia y ciclo de vida, desde el momento que ingresa a la aplicación, se concreta la primera venta de servicio hasta la atención postventa.

- Conexión directa por intermedio de nuestra App.

Con respecto a la relación con los sites, la misma será en primera medida de manera presencial para dar a conocer la propuesta de valor y explicar las ventajas de trabajar con nosotros, luego intentaremos mantener una vinculación cercana vía email o cualquier otro medio que agudice la relación comercial y nos ayude a conocer las futuras necesidades de los ellos. Además se espera que tengan un acceso diferente a la aplicación con chat directo con nosotros.

i. Segmento de Clientes

El segmento de clientes consiste en definir quiénes son los clientes para FitMeet y así poder establecer una estrategia. Necesitamos conocer íntimamente al consumidor de nuestro servicio, y analizar su personalidad como cliente, sus gustos y preferencias. Es importante en la creación de una estrategia de marketing efectiva. Nos permite enfocarnos en los clientes más valiosos y adaptar nuestra

oferta a sus necesidades específicas, lo que puede aumentar las tasas de conversión y la lealtad del cliente. El segmento determinado es el siguiente: Personas que han llegado recientemente o están por llegar a una ciudad que no conocen y desean mantener un estilo de vida activo a pesar de su falta de conocimiento en la localidad. Estos individuos pueden haber viajado por diferentes motivos: trabajo, ocio o estudios. Necesidades y Características Comunes

- Información Local Confiable: Requieren acceso fácil y rápido a información precisa sobre lugares para realizar actividades físicas cercanos.
- Variedad de Opciones: Buscan una variedad de opciones que incluyan gimnasios, parques, senderos para correr, estudios de yoga y otros lugares para ejercitarse. –
- Conveniencia: Valorarán la proximidad y la accesibilidad de los lugares desde su ubicación actual o lugar de alojamiento.
- Horarios Flexibles: Desean conocer los horarios de funcionamiento de los lugares y las actividades ofrecidas, de manera que puedan adaptar sus rutinas.
- Opciones de Pago: Pueden estar interesados en conocer las tarifas y opciones de membresía disponibles.
- Reseñas y Calificaciones: Buscan opiniones y calificaciones de otros usuarios para tomar decisiones informadas sobre los lugares.
- Seguridad: Valorarán la seguridad de la zona donde planean ejercitarse, especialmente si son nuevos en la ciudad.
- Exploración Cultural: Algunos pueden estar interesados en explorar lugares que ofrezcan actividades físicas únicas o que les permitan conocer la cultura local mientras hacen ejercicio.

7 Market fit

Con el fin de poner a prueba la propuesta de FitMeet, se llevaron a cabo entrevistas exhaustivas a potenciales sites como así también a posibles socios estratégicos.

Recordamos que nos referimos como sites a los partners fundamentales para nuestro modelo de negocio. El destino al cual asisten nuestros usuarios, en este caso determinamos a gimnasios, entrenadores personales, clubes y todo aquel establecimiento donde exista una pileta o centro deportivo o de ejercicio. Buscamos sites que particularmente tengan predisposición a brindar asistencia digital, se encuentren promocionando sus servicios por aplicaciones y se encuentren en locaciones que para nosotros sean seguras y con una calidad probada.

Realizamos entrevistas a Sites con alcance nacional como SportClub con una plataforma y un modelo de negocio similar al propuesto, pero sin ofrecer más opciones de actividades físicas, ni planes a medida. Tuvimos la posibilidad de tener una charla vía zoom con la gerente de marketing de Gympass también. Además, tuvimos una reunión con Fernando Storchi, Fundador y CEO de Megatlon. Por último, validamos el modelo con dos compañeros de facultad y dueños de una concesión de Bigg: Nicolas Faraudo en Capital y Facundo Minuzzi en Salta Capital. Con respecto a clubes y personal trainers nos focalizamos en aquellos que se encontraban cercanos a zonas de trabajo. Sus valiosas contribuciones fueron fundamentales para la creación de este proyecto y consideraron que la propuesta de FitMeet es factible y prometedora.

Nos enfocamos en empresas con alcance internacional que poseen sedes en Argentina para validar el mercado y potenciales usuario con los propios empleados de las mismas. Tuvimos reuniones con directivos de Evonik Industries, Cofco International, Epta Group, 3M (Minnesota Mining and Manufacturing Company), Viterra SA, Cargill SA, Johnson & Johnson, MAPFRE, L'Oreal Argentina, Saint-Gobain, Disney y DXC Technology. Obtuvimos un total de 90 feedbacks que valiosos resultados.

Con el objetivo de recopilar información en una mayor escala, empleamos la herramienta Brevo, la cual permite realizar campañas y encuestas a bajo costo por diferentes canales. Particularmente nos enfocamos en conocer opiniones vía email y WhatsApp, esta información la obtuvimos gracias a Recursos Humanos de las empresas que entrevistamos.

Por último, destacamos las respuestas más importantes para la validación del modelo de negocio y del mercado objetivo tomando en cuenta todas las entrevistas y encuestas realizadas: compañeros de San Andrés, empleados que se encuentran trabajando en empresas internaciones con viajes laborales frecuentes y el resultado que arrojó la herramienta Brevo.

El método usado no corresponde a una muestra estadística aunque cualitativamente los resultados son muy consistentes.

	San Andrés	Empresas	Brevo	Resultado
Personas que realizan actividad física sobre la muestra	74%	70%	79%	74%
Qué actividad física realiza?	Gimnasio	Deporte	Gimnasio	Gimnasio
Cantidad de veces que realiza actividad física por semana?	3	2	3	3
Le encuentra valor a poder realizar actividad física en cualquier parte del mundo con un entrenamiento selectivo acorde a sus rutinas habituales?	9	8	9	9
Pagaría un precio extra por un entrenamiento personalizado?	Tal vez	Tal vez	Si	Tal vez
Si tuviese una aplicación que te brindaría atención personalizada en cualquier lugar que estés, pensarías en comenzar a utilizarla?	7	8	8	8
Cuanto valor encuentra poder realizar actividad física en cualquier parte del mundo con un entrenamiento selectivo acorde a sus rutinas habituales?	8	9	7	8
Que tan importante es para usted poder realizar actividad física en un ambiente seguro fuera de su ciudad?	8	7	8	8

Figura 22. Resumen encuestas

8 Competencia - Análisis de la Industria

8.1 Mapa competitivo

Un estudio realizado por Allied Market Research (AMR) prevé que para 2030 el mercado mundial de las aplicaciones fitness alcanzará los US\$120.370 millones. Según estas previsiones gozará de crecimiento compuesto anual del 24,3% entre 2021 y 2030. Cabe destacar que en 2020 este segmento del mercado se valoró en US\$13.780 millones.

El estudio considera la gran demanda y adopción de dispositivos inteligentes como una de las razones que impulsa el crecimiento del mercado. Además de la creciente necesidad por parte del usuario de mantener un estilo de vida saludable.

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

Además, el 46 % de los participantes consideró a las aplicaciones moderadas o muy eficaces para lograr sus objetivos de salud.

Según Metro Americas, en su nota del año 2023, afirma que el futuro del entrenamiento personal es un tema que ha ido ganando atención significativa en los últimos años, especialmente con el surgimiento de las aplicaciones de fitness. Estas plataformas digitales han revolucionado la forma en que abordamos el fitness, ofreciendo una gran cantidad de rutinas de ejercicios, consejos nutricionales y capacidades de seguimiento al alcance de nuestros dedos. Pero, ¿pueden estas aplicaciones de fitness reemplazar verdaderamente la experiencia tradicional del gimnasio? Esta es una pregunta que ha estado generando debate entre los entusiastas y expertos en fitness.

Las aplicaciones de fitness indudablemente han hecho que el fitness sea más accesible para una audiencia más amplia. Ofrecen un nivel de conveniencia que los

gimnasios tradicionales simplemente no pueden igualar. Con una aplicación de fitness, puedes hacer ejercicio en cualquier momento y en cualquier lugar, sin necesidad de equipo costoso o membresías de gimnasio. Esta flexibilidad es particularmente atractiva para aquellos con horarios ocupados que luchan por encontrar tiempo para visitar un gimnasio regularmente.

Además, las aplicaciones de fitness ofrecen una experiencia personalizada adaptada al nivel y objetivos de fitness individuales. Ofrecen una amplia gama de entrenamientos, desde yoga y Pilates hasta entrenamiento de intervalos de alta intensidad (HIIT) y entrenamiento de fuerza. Los usuarios pueden elegir entrenamientos que se alineen con sus objetivos de fitness, ya sea perder peso, ganar músculo o mejorar la salud cardiovascular. Algunas aplicaciones incluso ofrecen entrenadores personales virtuales que brindan retroalimentación y motivación en tiempo real, imitando la experiencia de tener un entrenador personal en el gimnasio.

Sin embargo, a pesar de estas ventajas, hay aspectos de la experiencia tradicional del gimnasio que las aplicaciones de fitness no pueden replicar. Por un lado, los gimnasios ofrecen un ambiente social que puede ser motivador para muchas personas. El sentido de comunidad, la camaradería entre los asistentes al gimnasio y la competencia amistosa pueden ser una fuerza impulsora significativa para algunos individuos.

Si bien las aplicaciones de fitness pueden ofrecer entrenamiento personal virtual, no pueden proporcionar el mismo nivel de orientación y supervisión práctica que un entrenador personal real. Los entrenadores personales pueden corregir la forma y la técnica en tiempo real, previniendo lesiones y asegurándose de que los ejercicios se realicen de manera efectiva. También pueden brindar consejos personalizados y ajustes basados en el progreso y la respuesta individual al entrenamiento, algo que una aplicación no puede hacer.

Además, los gimnasios ofrecen una variedad de equipos que pueden trabajar diferentes grupos musculares y proporcionar un entrenamiento más completo. Si bien existen muchos ejercicios eficaces con el peso corporal que se pueden hacer en casa, ciertos objetivos de fitness pueden requerir equipos específicos del gimnasio.

En conclusión, si bien las aplicaciones de fitness han transformado significativamente el panorama, es poco probable que lleguen a reemplazar completamente a los gimnasios tradicionales. En su lugar, ofrecen una alternativa o complemento a los entrenamientos de gimnasio, dirigidos a aquellos que valoran la conveniencia y la flexibilidad. El futuro del entrenamiento personal bien puede ser un modelo híbrido que combine lo mejor de ambos mundos. Esto podría implicar el uso de aplicaciones de fitness para entrenamientos en casa o en movimiento, mientras se visita el gimnasio para entrenamientos basados en equipos y sesiones de entrenamiento personal.

A medida que la tecnología continúa evolucionando, será interesante ver cómo la industria del fitness se adapta e innova para satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los entusiastas del fitness. Una cosa es segura: el futuro del entrenamiento personal está destinado a ser tan dinámico y diverso como las personas a las que sirve

Existe una creciente preocupación mundial por el bienestar y la salud, por otro lado, el uso del celular para complementar dicha preocupación también se encuentra en ascenso. Con FitMeet creemos que venimos a satisfacer la necesidad sobre la vida saludable en un momento donde el usuario lo necesita (fuera de su lugar de residencia habitual) de manera eficaz y segura. Además los estudios demuestran que la tecnología es una aliada para conseguir objetivos saludables pero de ninguna manera va a reemplazar a los lugares donde realizarlos. Por lo tanto FitMeet se convertirá en un aliado tanto para usuarios como para sites.

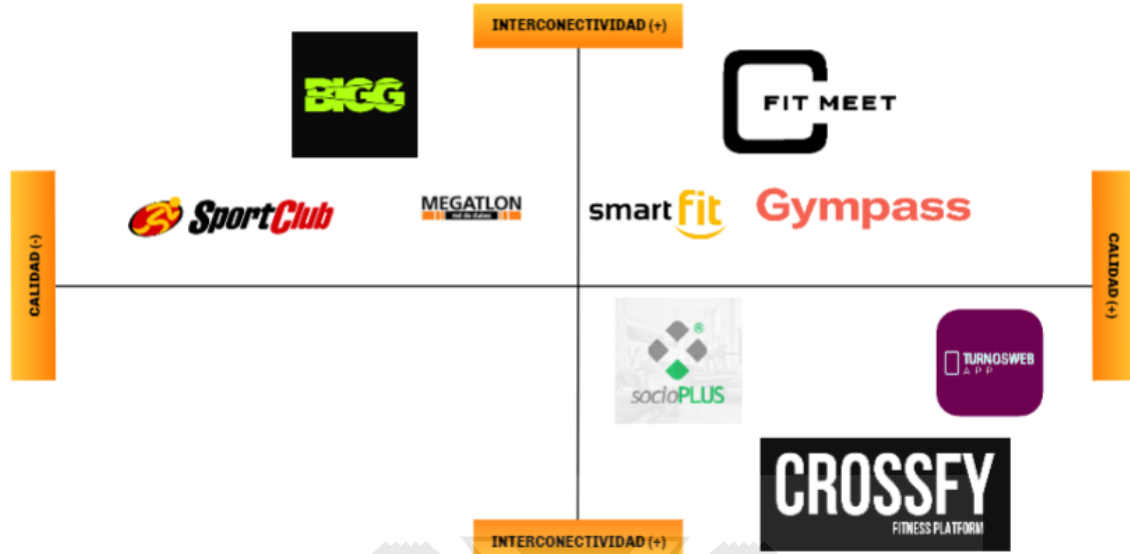


Figura 23. Mapa competitivo

Aunque hay muchas aplicaciones de entrenamiento en Argentina, son escasas las que se centran en la interconectividad entre diferentes gimnasios y en el público objetivo de FitMeet: personas que se hospedan poco tiempo en el país. En el mapa competitivo, se incluyen algunas marcas que cumplen con al menos uno de los siguientes criterios destacadas: Interconectividad entre diferentes sites y calidad en el servicio ofrecido.

Como mencionamos anteriormente, elegimos marcas que representan parcialmente, pero que tienen la capacidad de competir directamente con FitMeet si así lo desean. Por lo tanto, consideramos importante incluirlas ya que el mercado es pequeño y la entrada de una marca cambiaría significativamente el panorama competitivo.

Las siguientes empresas las ubicamos en el cuadrante superior izquierdo, y las podemos nombrar como “Referentes de Mercado”. SportClub, Bigg y Megatlon poseen una aplicación, pero la misma no reúnen todas las características y servicios que brinda FitMeet ya que son aplicaciones que buscan resolver necesidades

puntuales del gimnasio particular: horarios de clases, sedes propias, promociones, videos aislados de entrenamiento y lo más importante: no se encuentra actualizada en tu totalidad. Lo importante a destacar de las dos marcas es que son referentes del mercado del fitness, pero operan solamente con gimnasios propios, que son muchos, pero se centran en su red interna. El servicio que ofrecen es por intermedio de una suscripción mensual para poder asistir a cualquiera de sus gimnasios, pero no apuntan a un público eventual ni ofrecen opciones de localización. Podríamos colocarlos en el cuadrante superior derecho, ya que poseen recursos para competirnos, pero estamos convencidos que gracias al tamaño y la cantidad de gimnasios que poseen hoy sería un negocio marginal para ellos. Con eventuales reuniones cualquier de las dos marcas podríamos ser un partner importante más que un competidor, lo más importante es como nos colocamos y como nos perciben los demás jugadores del mercado.

En el otro extremo del cuadro, inferior derecho, se encuentran las marcas que ofrecen su servicio por intermedio de una aplicación a medida: SocioPlus, Turnosweb y Crossfy. En general se centran en turnos para gimnasios, seguimiento de rutinas, notificaciones de pagos, informaciones de los clientes, optimizaciones de clases. Además, ofrecen un servicio interno para controlar cuotas de los socios, asistencia de los empleados y en menor medida gestión integral de gimnasios. Hoy se encuentran avanzando en la interfaz y servicios tecnológicos como las experiencias UX/UI pero no poseen como público objetivo el mismo que FitMeet ni tampoco buscan interconectar diferentes sites. Si bien no los podemos considerar una competencia actual, poseen los conocimientos para realizar aplicaciones altamente funcionales y la fusión o asociación con una o varias cadenas de gimnasios amenazaría con ser un competidor importante. Dicho riesgo lo vamos a mitigar centrándonos en consolidar nuestra marca a través de la retención de nuestros clientes. Para lograrlo, consideramos mantener una cultura de innovación constante y establecer vínculos sólidos con nuestros sites, quienes actúan como nuestro primer termómetro para medir la satisfacción de nuestros usuarios.

Podemos ver las marcas ubicadas en la parte superior derecha las cuales identificamos como aquellas que serían “Competencia Directa”. SmartFit posee una aplicación y tecnología de calidad. Además, presentan un grado de interconectividad alto, pero al día de hoy se encuentra centrada en ofrecer rutinas de diferentes gimnasios por la aplicación, en cambio FitMeet, brinda un todo lo necesario para asistir de manera presencial al gimnasio, club o tener una clase personalizada con un entrenador personal.

Gympass ofrece un servicio especial para los empleados de las empresas, una suscripción a muchos gimnasios mencionados en el mapa como Megatlon o Bigg. El modelo de negocio base es similar pero no busca a aquellas personas que se encuentra de paso por la ciudad, sino que sigue ofreciendo planes mensuales para poder acceder a su red a diferencia de nosotros que tenemos planes diarios. Además, se centra solamente en gimnasios, no amplía la gama de oferta como si lo hace FitMeet en brindar entrenamiento personalizado con entrenadores y clubes donde desempeñar. Independientemente de las diferencias en planes y sites ofrecidos, creemos que Gympass puede ser un potencial competidor directo de nuestra marca. Posee una red importante de contactos y un servicio tecnológico interesante por medio de página web. Si bien es una contra no tener una aplicación, entendemos que su público actual no necesita una app, pero si decidiese virar a nuestro segmento posee el expertiz y los recursos para desarrollar una aplicación sin problemas.

Como parte de nuestra búsqueda de alianzas y expansión de mercados vamos a ofrecerles nuestros servicios a las marcas mencionadas. Estamos convencidos que no somos competencia directa y alineando nuestros objetivos podemos desarrollar ventajas beneficiosas para todos.

8.2 Análisis PESTEL

La aplicación del enfoque PESTEL permite llevar a cabo una planificación estratégica exhaustiva tanto a nivel interno como externo de una empresa. Además, al realizar este análisis de forma periódica, se obtiene la capacidad de identificar de

manera oportuna las tendencias y modificaciones en el mercado que podrían tener un impacto positivo o negativo en nuestro sector.

Utilizar el análisis PESTEL de manera adecuada puede contribuir a sobresalir en el mercado seleccionado y nos permite mantenernos a la vanguardia en comparación a nuestra competencia.

8.2.1 Factores Políticos

La República Argentina se encuentra en un momento crucial de su historia política, con las futuras elecciones presidenciales en el horizonte cercano con juntamente con la elección de diputados y senadores nacionales. La posibilidad de un gobierno liberal o de centroderecha ha captado la atención y generado un intenso debate en la sociedad. Un cambio en la orientación política de país puede tener consecuencias significativas en las políticas públicas y la agenda nacional. Actualmente la Argentina está pasando por un proceso de replanteo político, potenciado por la pandemia, deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y todos los factores externos que atravesó el actual gobierno.

Cristina Kirchner, figura política Influyente en nuestro país, siempre es objeto de atención. Su posicionamiento político y su influencia en el Peronismo en general y en el gobierno actual es de suma importancia para el panorama política del país. Su rol es relevante, ya que su apoyo a puede resultar determinante para el éxito de ciertos candidatos o coaliciones. Es imposible negar su liderazgo e influencia en la política económica del país. Sus políticas en líneas generales apoyan medidas proteccionistas, un anclado tipo de cambio y políticas que en principio buscan la igualdad social.

Mauricio Macri, expresidente y figura influyente dentro del espacio político de nuestro país. Su gestión presidencial fue marcada por la apertura económica y promoción de la inversión extranjera. En las próximas elecciones, su posición y decisión sobre algunos de los candidatos dentro de su frente va a ser clave en las próximas elecciones primarias de agosto y eventuales elecciones presidenciales de octubre. Los candidatos que se dirimen el liderazgo del partido en principio son Horacio Rodríguez Larreta, actual jefe de Gobierno de la ciudad de Buenos Aires y

Patricia Bullrich, exministra de Seguridad del País y actual líder de la coalición Juntos por el Cambio.

Javier Milei es un economista y escritor argentino, su posible participación en las próximas elecciones generan un debate político y económico relevante. Su enfoque liberal y sus propuestas radicales en materia económica han resonado en la sociedad, a la vez que generaron interrogantes sobre la viabilidad de las mismas y sus implicancias sociales. Milei promueve la desregulación, la apertura comercial, la reducción del gasto público, la reforma profunda del sistema tributario y una simplificación de los trámites burocráticos para fomentar la inversión y el emprendedurismo. En materia social se pronuncia a favor de la libertad individual y de la reducción del rol del estado en la vida cotidiana de las personas.

En resumen, se espera un panorama político complejo y desafiante. Diversos factores influyen en el contexto electoral, entre ellos la crisis económica, la polarización política y las demandas de la sociedad. Los principales partidos y coaliciones políticas están trabajando para presentar sus propuestas y candidatos. Las propuestas en principio sugieren corrientes ideológicas diferentes y nos ofrecen perspectivas políticas y económicas también diferentes.

La polarización política es un elemento recurrente en el escenario electoral argentino. El desafío será encontrar un equilibrio entre la confrontación y el diálogo constructivo, con el objetivo de fortalecer la democracia y fomentar la participación ciudadana. Es crucial destacar que nuestro proyecto no se verá perjudicado ni beneficiado por ninguno de los escenarios políticos mencionados anteriormente. FitMeet tiene como objetivo abordar una necesidad insatisfecha, y estamos firmemente convencidos que el mercado reacciona inelásticamente a los cambios políticos.

8.2.2 Factores Económicos

La actualidad económica de Argentina se encuentra marcada por una serie de desafíos y dificultades que impactan directamente en la estabilidad y el desarrollo del país. Entre los que más relevantes al momento de realizar este trabajo encontramos la volatilidad en el tipo de cambio, la inflación en aumento, gasto

público. La falta de dólares debido a la sequía que se aproxima y la expectativa de baja de precio en la soja a nivel mundial.

En primer lugar, el tipo de cambio es un factor relevante en la economía argentina. Durante los últimos años el país experimentó una importante devaluación de su moneda lo que genera falta de previsibilidad para las economías locales. La depreciación del peso frente al dólar ha encarecido las importaciones y afecta a los sectores que depende de insumos y/o bienes del extranjero. Lo que afecta directamente con el turismo laboral al cual apunta nuestro proyecto.

Con respecto a la inflación, sin entrar en detalle podemos afirmar que en Argentina es un fenómeno multicausal lo que afecta de manera directa al nivel de actividad económica de las economías locales. La inflación reduce la capacidad de ahorro de las personas, dificulta la planificación a largo plazo, genera incertidumbre en el mercado y en líneas generales desestabiliza la economía. Últimamente el gobierno ha implementado medidas para contenerlo como controles de precios y emisión de dinero. Nos estamos encontrando en un espiral inflacionario difícil de saber a dónde va a terminar por lo cual la implementación de cualquier proyecto en el país es más riesgo que en cualquier otro momento.

La falta de dólares debido a la sequía, los compromisos con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la baja en el precio de la soja van a provocar un impacto significativo en la economía argentina. La sequía que afecto al sector más productivo del país, en particular a la cosecha de soja, provoca un escenario de escasez peor a lo imaginado meses atrás. Esto ha llevado a la disminución en los ingresos en divisas, lo que a su vez difícil el acceso a dólares para el pago de deuda e importación de bienes o insumos. La dependencia de Argentina en las exportaciones agrícolas, la volatilidad de los precios internacionales y la obligación de los pagos de deuda hacen que Argentina sea especialmente vulnerable a los cambios en los mercados globales. Pero siendo positivos, también la hace un escenario ideal para sentar negocios a largo plazo. Vaca Muerta y el litio son proyectos que generaran una necesidad de personal calificado en el país, lo que va

a provocar ingresos de personas por corto y largo tiempo. FitMeet puede sacar provecho de dicha situación alocando servicios en las ciudades claves del país.

8.2.3 Factores Sociales

En la actualidad, el trabajo remoto se ha vuelto una realidad común debido a la pandemia de COVID-19. Esta modalidad ha brindado flexibilidad y comodidad, permitiendo a las personas equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales desde su casa. Sin embargo, también presenta desafíos en términos de las relaciones laborales y sociales, como la falta de interacción presencial y posibles impactos en la salud mental.

Con la flexibilización de las restricciones relacionadas con la pandemia, se espera un aumento significativo en los viajes por trabajo. Las empresas están comenzando a reactivar las actividades presenciales y los desplazamientos laborales están volviendo a ser necesarios. Sin embargo, en este contexto, también surge la preocupación por llevar una vida saludable en todo momento.

El aumento de los viajes por trabajo post-pandemia plantea el desafío de mantener hábitos saludables mientras se está fuera de casa. Esto implica encontrar formas de mantener una rutina saludable, como elegir opciones de alimentación saludable durante los viajes, aprovechar las oportunidades para hacer ejercicio y descansar adecuadamente.

8.2.4 Factores Tecnológicos

Podemos mencionar varios factores ventajosos para relacionar a la tecnología con una vida sana. En primera medida, cada día es más habitual tomar consejos de alimentación por internet, rutinas de ejercicios, técnicas de relación y/o monitoreo de la salud. Existe un mercado en crecimiento de smartwatches y aplicaciones para control de la salud o seguimiento especializado de las rutinas. Brindan información real sobre ritmo cardíaco, calidad de sueño, calorías quemadas, etc.

Además, la comodidad y flexibilidad que da la tecnología en materia tecnológica es increíble. Facilita la posibilidad de realizar en cualquier momento actividad física y llevar un control exhaustivo. Además, muchas aplicaciones promueven la

comunidad lo que genera motivación para seguir entrenando y tejer redes sociales más fuertes.

Estamos convencidos que FitMeet puede tomar partido de la ola tecnológica que se está llevando a cabo, pero de manera complementaria. Brindar un servicio de excelencia a través de una aplicación, sin perder de vista que la verdadera experiencia de la actividad física saludable se vive y se disfruta fuera del hogar.

8.2.5 Factores Ecológicos

Una tendencia en el mundo es contribuir al medio ambiente desde el lugar que nos toque. Nosotros como aplicación que promueve la vida sana estamos convencidos que podemos ayudar fomentando el ejercicio al aire libre, el uso de equipos sostenibles, brindar consejos de sostenibilidad, minimizar el consumo de energía y promover la conciencia ambiental entre nuestros usuarios. Al integrar la sostenibilidad en nuestras prácticas y mensajes, podemos marcar una diferencia positiva en la protección del medio ambiente y promover un estilo de vida saludable y eco amigable.

8.2.6 Factores Legales

Como aspectos legales en Argentina debemos tener en cuenta los siguientes:

- Protección de los datos: Las aplicaciones deben cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 25.326 y su reglamentación. Es importante establecer políticas claras de privacidad y obtener el consentimiento adecuado de los usuarios antes de recopilar y procesar sus datos
- Seguridad de los datos: Debemos implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger la información personal y los datos de los usuarios. Lo que conlleva adoptar medidas de encriptación, políticas de contraseñas seguras y protección contra accesos no autorizados.
- Propiedad Intelectual: Garantizar que no se infrinjan patentes, marcas registradas, derechos de autor u otros derechos de propiedad de terceros. Es importante asegurarse de obtener los

permisos necesarios para utilizar cualquier contenido protegido por derechos de autor.

- Responsabilidad Civil: Debemos establecer cláusulas de responsabilidad adecuadas para limitar la responsabilidad en caso de lesiones, daños o perjuicios que puedan surgir del uso de la aplicación.
- Publicidad y promociones: En el momento que incluyamos anuncios o promociones va a ser necesario cumplir con las regulaciones vigentes en materia de publicidad, como la Ley de Defensa del Consumidor (Ley N° 24.240) y su reglamentación. La cual solicita tener anuncios claros, veraces y que no induzcamos a errores a nuestros usuarios.
- Regulaciones de salud y Bienestar: En principio, es un punto que no se va a desarrollar, pero no nos parece inadecuado mencionarlo en caso que sucediese en un futuro. Si la aplicación va a proporcionar información o consejos relacionados con la salud, es importante cumplir con las regulaciones y autorizaciones por parte del Ministerio de Salud de la Nación. Y en caso que sea necesario respaldar dichos consejos con evidencia científica consistente a las pautas y regulaciones sanitarias vigentes.

8.3 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, ideado por Michael E. Porter, nos invita a dirigir nuestro enfoque hacia los clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores actuales y potenciales. Al analizar las amenazas derivadas de estas fuerzas competitivas podemos comprender nuestra posición en el mercado determinado y comprender por qué tenemos la cuota de mercado que determinamos.

Este enfoque examina estos cinco elementos de manera individual pero interrelacionada, ya que cada uno de los mencionados influye en el nivel de competencia que vamos a tener.

8.3.1 Competidores en el mercado

La competencia que determinamos con anterioridad se encuentra dividida principalmente en aquellas empresas con el potencial de acaparar una porción importante del mercado objetivo de manera eficaz y rápida ya que cuentan con todos los elementos para así hacerlo en el corto plazo: interconectividad con otros sites y calidad en el servicio tecnológico que ofrecen.

Por lo tanto, creemos que existe un mercado todavía no conquistado con jugadores que todavía no dimensionaron la oportunidad que existe en el mismo. Por lo cual posicionarnos de manera rápida y eficaz es fundamental para el negocio.

8.3.2 Nuevos Competidores. Amenaza de nuevos ingresos al sector

Por otro lado, encontramos a empresas con los recursos, conocimientos y medios necesarios para tomar una cuota importante de mercado en el mediano. Por último, tenemos a un grupo grande de empresas que ofrecen servicios por intermedio de una aplicación pero que no poseen como objetivo la interconectividad entre sites y lo hacen lejanas amenazas para nuestro negocio. Por lo tanto el riesgo de nuevos competidores es alto, ya que es un mercado no explorado. Podemos afirmar que posee características de blue ocean: Aquellas ideas que buscan crear mercados que no aparezcan en la actualidad y, por lo tanto, sean viables debido a que son oportunidades de generar un crecimiento rentable a futuro. El blue ocean se define como aquel espacio perteneciente al mercado y que aún no ha sido explotado, lo que generará una oportunidad para el crecimiento rentable, que tiene muchas más ventajas.

8.3.3 Proveedores

El poder de negociación frente a nuestros proveedores es medio/alto. Por un lado, si consideramos como proveedores a los sites quienes para nosotros son el eslabón más importante en nuestro negocio podemos decir que son un universo finito. Dependemos de ellos para ofrecer nuestro servicio y tenemos que posicionarnos como un partner clave para el aumento de ingresos por parte de ellos y además brindarles un servicio claro y de calidad para que no se sientan amenazados y desarrollen un producto similar.

Por otro lado, necesitamos el servicio de Google para mantener nuestra estructura funcionando de ubicación de sites.

Resumiendo, con respecto a los sites, nuestro grupo de proveedores tienen la capacidad de influir de manera significativa en precios, calidad y suministro de servicios en nuestra industria. Por lo tanto es importante llevar a cabo estrategias para mitigar el poder de los mismos mediante la diversificación de proveedores, aumentando constantemente la cantidad de sites en las ciudades que trabajamos para no depender de unos pocos. Por otro lado, separando a los mencionados sites, el resto de nuestros proveedores posee una relevancia media/alta por lo cual la negociación y el desarrollo de relaciones a largo plazo nos parece una estrategia adecuada para mitigar su influencia.

8.3.4 Clientes

El poder de nuestros clientes es bajo, es un mercado nuevo en donde los usuarios en primera medida se van a encontrar con una solución a un problema determinado, por lo tanto, si mantenemos la calidad del servicio y la oferta de sites ofreciendo una experiencia a la altura podemos ser referentes de este nuevo mercado.

Es fundamental asegurarnos una efectiva comunicación en la propuesta de valor, de manera que pueda ser comprendida en su totalidad.

8.3.5 Productos Sustitutos

Con respecto a la posibilidad que nuestro servicio sea sustituido encontramos las siguientes amenazas:

- Como bien mencionamos en el punto de potenciales competidores, eventualmente podrían surgir productos o servicios que nos sustituyan. Ya sea en búsqueda de nuestro mercado o que los usuarios cambien sus costumbres.
- También existe la posibilidad que los usuarios no vean nuestra propuesta como una solución a sus problemas y sigan consumiendo de manera individual los sites.

Por lo tanto, para mitigar las amenazas mencionadas debemos hacer foco en la diferenciación futura e innovación constante de nuestra propuesta de valor. Como tampoco perder la relación con nuestros sites, mantener una agenda de reuniones para escuchar sus necesidades e inquietudes. Por último, y en caso de ser posible, establecer barreras de entradas a potenciales competidores.

Con respecto a los tres posicionamientos previstos por Porter creemos que nos aproximamos al concepto “Especialistas en la intersección de actividad física de calidad y viajes” lo cual podríamos tomarlo como una estrategia de diferenciación ya que combinamos dos elementos aparentemente distintos para crear una oferta de valor única. Los componentes claves que podemos mencionar son los siguientes:

- Expertos en actividad física
- Expertos en viajes internos (dentro de las ciudades)
- Evaluación de calidad
- Experiencia integral
- Marketing especializado para sites
- Colaboración Estratégica

9 Go to Market Plan

El Marketing Mix comprende un conjunto de recursos que van a facilitar a nuestra compañía a lograr nuestras metas y tomar decisiones más acertadas con respecto al mercado. Mediante el desarrollo de los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Publicidad vamos a realizar esfuerzos coordinados para influir en nuestros clientes y estimular su preferencia hacia nuestro servicio.

9.1 Producto (Servicio)

Servicio en este contexto se refiere a la experiencia global que van a tener nuestros usuarios al momento de utilizar la aplicación, qué problema resuelve y qué beneficios le aporta usarla.

Nuestro servicio apunta a resolver una problemática esencial para aquellas personas que se encuentran trabajando en ciudades de Argentina de manera eventual y desean llevar a cabo ejercicio (vida saludable) de manera simple, eficaz y segura.

FitMeet posee los siguientes factores claves en relación al servicio:

- **Funcionalidades Relevantes:** Como bien mencionamos anteriormente, venimos a resolver la falta de tiempo para realizar actividad física en lugares que no conocemos. Por lo tanto es importante que nuestros usuarios puedan encontrar un lugar donde entrenar de manera eficaz, que el mismo cumpla con la profesionalidad que busca, que sea segura la ruta y el establecimiento.
- **Facilidad de uso:** Nuestros clientes poseen una agenda ajustada por lo tanto la facilidad y eficacia en la búsqueda de los sites es un factor importante para nosotros.
- **Calidad de Contenido:** Los establecimientos ofrecidos deben ser profesionales y atentos a las demandas de nuestros usuarios.
- **Experiencia Personalizada:** Ofrecemos una experiencia única que aprende de los lugares seleccionados con anterioridad para ofrecer sites que a futuro sean del agrado de nuestros usuarios.
- **Soporte al cliente y al site:** Es fundamental aprender y escuchar a todo el ecosistema de la aplicación, por lo cual buscamos un servicio de calidad relacionado con la atención al público y proveedores.
- **Actualización constante de las funcionalidades:** Como mencionamos varias veces una de nuestras ventajas competitivas reside en la innovación. No solo mejora la experiencia de nuestro usuario, sino también es un enfoque estratégico para mantener la relevancia, mejorar la seguridad y construir una base de usuarios comprometida y satisfecha.

9.1.1 Precio

FitMeet va a utilizar como medio de monetización: Compras In-App. La cual consiste en que los usuarios descarguen la aplicación gratuitamente y paguen un fee por el servicio utilizado, en este caso por el site y plan a medida seleccionado. Originalmente se espera recibir el dinero por el servicio del site y luego reenviárselo. El precio estipulado para los dos primeros años es de 1,20 usd, incrementándose en los siguientes años entre un 10 y 15% hasta llegar a un precio de equilibrio cercano a 1,70 usd. No imaginamos una escala de precios para que nuestros usuarios accedan a diferentes sites o beneficios.

En un futuro, con un tráfico mayor a 4000 usuario activos por año, pronosticamos ingresos por publicidad dentro de la aplicación y en un tercer estadio un cobro a los sites por ofrecer sus servicios.

El público objetivo determinado es aquel que no va a sopesar el valor del servicio global, sino que va a intentar cumplir con su rutina diaria de ejercicio. Siempre que el precio no sea absolutamente prohibitivo, a saber, como prohibitivo: Nuestro honorario sea igual al valor del site por asistir en el día.

Como bien comentamos en todo el trabajo, no tenemos un competidor directo lo cual hace difícil la comparación. Muchos ofrecen planes que incluyen el servicio de gimnasio o de entrenamiento por lo cual no podemos determinar específicamente el costo del honorario. Solamente GymPass ofrece una suscripción mensual para eventualmente acceder a la red de gimnasios asociados que posee. Los precios van desde 3 usd con un servicio muy básico (rutinas saludables por aplicaciones y videos grabados) hasta 19 usd con ofertas que se encuentran a la altura de FitMeet con gimnasios de primer nivel.

SmartFit ofrece planes de 20 usd en promedio y SportClub entre 25 y 30 usd que también incluyen el acceso al site por todo el mes.

Resumiendo, nuestro servicio apunta a resolver una necesidad del cliente en un momento y día puntual, no a planes mensuales. Si imaginamos un servicio promedio de 24 usd mensuales y que pudiesen asistir 3 veces por semana, el servicio total

para nuestros usuarios sería de 6 usd. El cliente obtendría el mismo beneficio por un 25% del valor de la cuota total FitMeet apunta a resolverle su necesidad puntual por un monto similar dependiendo el site seleccionado y la cantidad de días. Por lo tanto, una persona que se encuentra de manera esporádica trabajando o vacacionando 3 días en el país podría acceder a un servicio simple y seguro para la realización de sus actividades deportivas y saludables por menos de 7 usd cuando el mercado no ofrece ese producto y un plan mensual promedio se encuentra en el orden de los 24 usd.

A continuación detallamos un cuadro de resumen de las ventajas de FitMeet por sobre sus potenciales competidores:

	GYMPASS	SMARTFIT	SPORTCLUB	FITMEET
TARIFA USD PROM POR 3 DIAS	11	20	27	6
SUSCRIPCIÓN MENSUAL	SI	SI	SI	NO
SUSCRIPCIÓN DIARIA	NO	NO	NO	SI
SERVICIOS DE GYM	SI	SI	SI	SI
SERVICIOS EXTRAS	NO	NO	SI	SI

Figura 24. Precios en dólares competencia

9.1.2 Promoción

El público objetivo, como bien venimos comentando, es aquella persona que viaja a nuestro país por motivos laborales u ocio y desea llevar a cabo su rutina diaria de ejercicio.

Esperamos realizar campañas y publicidad en lugares donde sabemos que nuestro público objetivo se encuentra o busca satisfacer sus necesidades:

Aeropuertos: Consideramos que realizar campañas de publicidad en aeropuertos es una estrategia efectiva para llegar a nuestro mercado. Los aeropuertos son lugares de tránsito donde circula un alto flujo de personas pero las mismas pasan mucho tiempo esperando, lo que brinda muchas oportunidades para captar su atención con mensajes. En principio pensamos enfocarnos en stands fijos, en los

televisores donde las personas esperan, puertas de embarques y anuncios movibles en las cintas transportadoras de equipajes.

Agencias de Turismo: Identificamos agencias que están alineadas a nuestro público objetivo y encuentren nuestra propuesta de valor como un adicional a su servicio. Es importante para nosotros que donde se encuentre FitMeet, haya personas convencidas de nuestro producto.

Empresas Internacionales: Se realizó una búsqueda de aquellas empresas que llevan una política de viaje constante para con sus empleados. Nos reunimos con el equipo de People de cada una para ofrecerle nuestra propuesta y que la misma sea comunicada como un beneficio para ellos y su familia en el momento de realizar un viaje de trabajo o de ocio.

Sites: En principio pensamos publicidad fija en cada lugar como por ejemplo cartelera, folletería, emails de los socios y eventualmente si el lugar posee alguna aplicación de reserva ofrecer nuestro servicio como un adicional. En segunda medida y con colaboración de los sites llevar a cabo promociones especiales y campañas con nuestra base de usuarios.

Redes: La promoción en redes, actualmente, requiere una estrategia cuidadosa y específica en plataformas. Cada una tiene su propio enfoque y audiencia, por lo que vamos a adaptar la estrategia a cada una de ellas para alcanzar el éxito.

- Instagram y Facebook Ads: Son plataformas poderosas para llegar a una audiencia diversa y segmentada. Vamos a usar imágenes y videos atractivos que muestren las características clave de la aplicación, que necesidad resuelve y de qué manera. Estas redes poseen opciones de segmentación que permiten enfocarnos en personas interesadas en el fitness, deporte, bienestar, vida sana, viajes, negocios, nómades digitales. Además, la opción de "Historias" en Instagram es ideal para mostrar videos cortos de entrenamiento en cualquier ciudad por ejemplo.
- TikTok: Es una plataforma popular entre un público joven y activo. Vamos a crear contenido creativo y entretenido con influencers viajando por trabajo o

con la familia con problemas para salir a correr o poder nadar, que descargar la aplicación y resuelven su problema.

- **Google Ads:** Nos va a permitir alcanzar a usuarios que buscan activamente información relacionada con la actividad física, el deporte, vida saludable, trabajo, viajes. Utilizar palabras clave relevantes, como "entrenamiento" o "rutinas de ejercicios", "es seguro tal gimnasio?" asegura que FitMeet aparezca en los resultados de búsqueda. Las extensiones de anuncios nos pueden mostrar características clave y llamados a la acción directamente en el anuncio.
- **Despegar y Almundo:** Estas plataformas son ideales para promocionar FitMeet ofreciendo nuestros servicios junto con paquetes de viaje activos. Podemos ofrecer en el mismo momento a la aplicación por medio de un QR para que la prueben. Los anuncios pueden resaltar la posibilidad de mantenerse en forma mientras se viaja. La asociación con empresas de viajes puede aumentar la visibilidad y atraer a personas que buscan una experiencia integral de viaje y salud.
- **LinkedIn:** Para nosotros es muy valioso dirigirnos a un público profesional interesado en el bienestar y la salud. Y si además viaja, doble ganancia. En lugar de enfocarse en los aspectos físicos, en la publicidad de LinkedIn vamos a destacar cómo FitMeet ayuda a los profesionales a mantenerse saludables en medio de sus agendas ocupadas. Además vamos a compartir artículos y publicaciones que aborden la importancia del equilibrio entre trabajo y salud.

9.1.3 Plaza

En la era digital el concepto tradicional de "plaza" en el marketing mix ha evolucionado para abordar la distribución y el acceso a través de canales digitales y físicos. En el caso de FitMeet, la plaza juega un papel crucial al determinar cómo nuestros usuarios y sites van a acceder y utilizar nuestros servicios. La plaza se extiende a través de canales digitales, como tiendas en línea, sitios webs y redes sociales. Por lo tanto debemos tener nuestra aplicación disponible en App Store de Apple y Google Play Store de Android para alcanzar la totalidad de usuarios

disponibles. La app va a ser una de las primeras al momento que se busque vida sana o deporte y además tendrá una reseña clara y concisa sobre sus funciones. Por consiguiente FitMeet va a ser compatible con los dos entornos mencionados: Android y Apple.

Como manera de poder obtener más usuarios en cada publicidad que se lleve a cabo se ofrecerá la posibilidad de descargar la aplicación por intermedio de un QR.

9.2 Customer Journey

El customer journey es una estrategia de marketing que sirve para definir el proceso de compra de un producto o servicio, identificando las posibles necesidades del potencial cliente, así como potenciando su nivel de fidelización posterior.

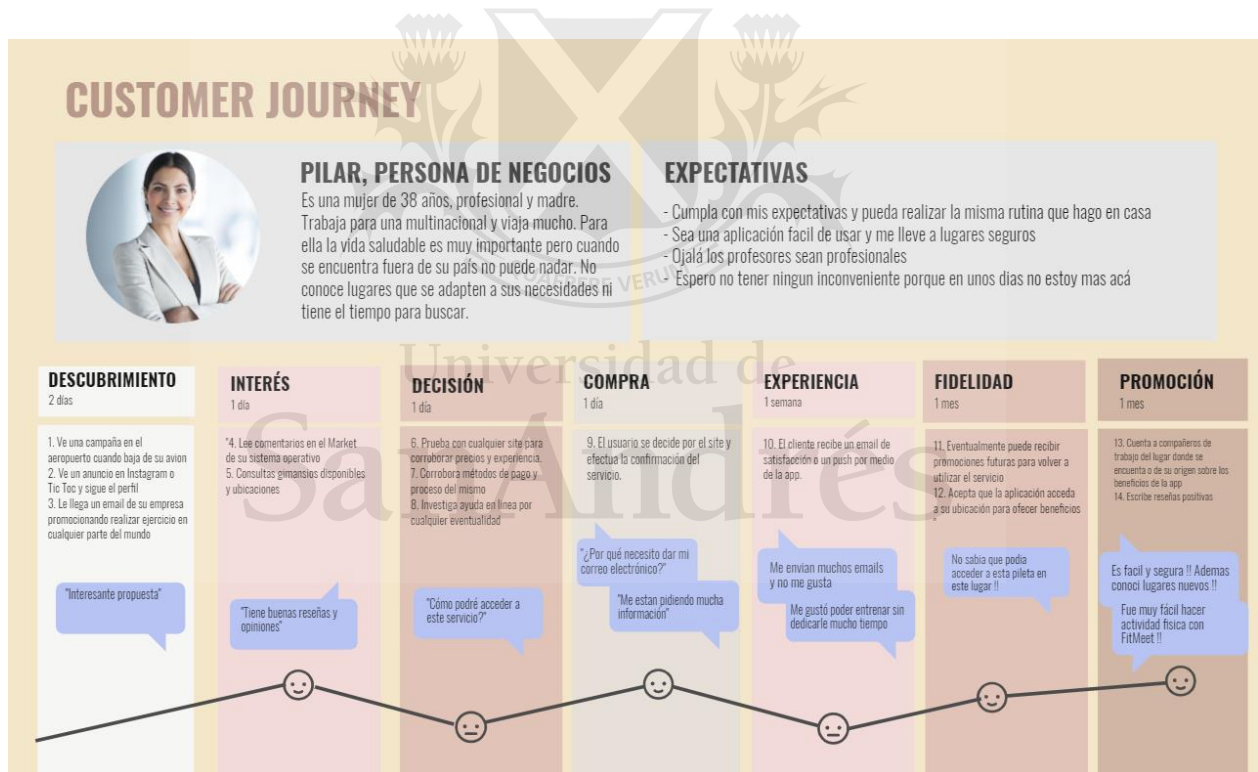


Figura 25. Customer Journey

9.3 Funnel de Ventas – Acciones diseñadas para cada una de las etapas

9.3.1 Descubrimiento

Es importante que se genere una buena primera impresión y que se le proporcione información clara y precisa del servicio que estamos ofreciendo. El mensaje debe ser corto, claro y conciso, ya que la mayoría de la publicidad se va a realizar en un entorno laboral (aeropuerto o trabajo).

9.3.2 Consideración o Interés

Nuestro usuario va a evaluar el novedoso servicio que ofrecemos y eventualmente comparará con otros que conozca en su ciudad de origen. Es importante que proporcione información detallada y precisa sobre nuestro servicio, destacando los beneficios y diferencias con respecto a aplicaciones similares, pero no iguales. Tenemos que aprovechar esta oportunidad para demostrar el valor que tenemos y cómo podemos satisfacer las necesidades y expectativas del potencial usuario.

9.3.3 Decisión

Nuestro usuario va a considerar factores como el precio, la calidad, la reputación de la empresa y la futura experiencia en la app. Es importante que proporcionemos un proceso de compra sencillo y sin complicaciones, que haga que el cliente se sienta seguro y confiado al realizar la compra. También vamos a ofrecer diferentes opciones de pago y garantías de devolución del dinero para reducir cualquier preocupación pueda tener.

9.3.4 Compra

Es importante para nosotros que este proceso sea claro y rápido. En general los usuarios se van a encontrar con preocupaciones laborales y el objetivo de FitMeet es solucionarles un problema y no agregarle otro. Por lo cual, una vez seleccionado el site, el horario y el método de pago. Se generará en la aplicación una pestaña con toda la información importante para que tengo un acceso simple y sin problemas.

9.3.5 Experiencia de Usuario

La aplicación posee como objetivo fundamental solucionar la necesidad de personas que desean realizar actividad física en una ciudad que no conocen porque se encuentran trabajando o de vacaciones y no poseen el tiempo ni el conocimiento necesario (seguridad para moverse por ejemplo) para encontrar ofertas que se adapten a sus necesidades (estadía corta)

Registro o Inicio de Sesión: El usuario descarga la aplicación desde su celular con Android o IOS, completa en simples pasos sus datos personales, detalla email y actividades en las cuales siente mayor preferencia. Al final del proceso se llevará a cabo la autenticación de los datos vía email.

Interfaz y navegación: El usuario va a acceder a pantalla de inicio donde puede ver los sites reservados y el historial de los visitados recientemente. Tendrá botones abajo con las siguientes opciones: Favoritos (sites guardados), buscar (opción para buscar sites nuevos con opciones de ciudad, horarios y planes), mensajes (podrá comunicarse con el sites reservado), perfil (para modificar datos personales y de pago) y por último un botón para comunicarse vía chat con nosotros. Además podrá calificar a los sites con estrellas y palabras contando su experiencia.

Funcionalidades claves: Destacamos la búsqueda de sites concisa y fácil de acuerdo a la ciudad en que se encuentre el usuario, la oferta debe ser clara y adaptable a las necesidades de quién está buscando, facilidad de pago y por último la experiencia por medio de Google Maps de cómo llegar al site.

Interacción: El usuario se va a llevar a cabo de manera intuitiva. Solamente se va a completar un formulario al momento de registrarse, luego la búsqueda de sites será completando palabras claves, listas y botones. Con respecto a los flujos

Retroalimentación: Por intermedio de push y envío de emails mantendremos una comunicación abierta con nuestros usuarios y sites para recibir comentarios, sugerencias y mejoras en la experiencia.

9.3.6 Fidelidad

Esperamos ofrecerle un servicio de calidad por lo cual, pasado unos días consultaremos sobre su experiencia, pero sin ser invasivos. Una notificación por email y a posterior una consulta push por medio de la app. Ofreceremos descuentos en próximos usos o descuentos a clientes frecuentes.

Creemos fundamental estar en contacto constante con nuestros clientes, por ende, le solicitaremos acceso a su ubicación para ofrecerle servicios de sites en todas las ciudades que se encuentren.

9.3.7 Promoción

Nuestro usuario promueve la empresa y servicios a otros potenciales clientes. Que hablen bien del negocio, será clave para nosotros. En primera medida porque es publicidad gratis y además porque estos usuarios van a ser promotores de otros usuarios con las mismas necesidades.

10 Equipo emprendedor

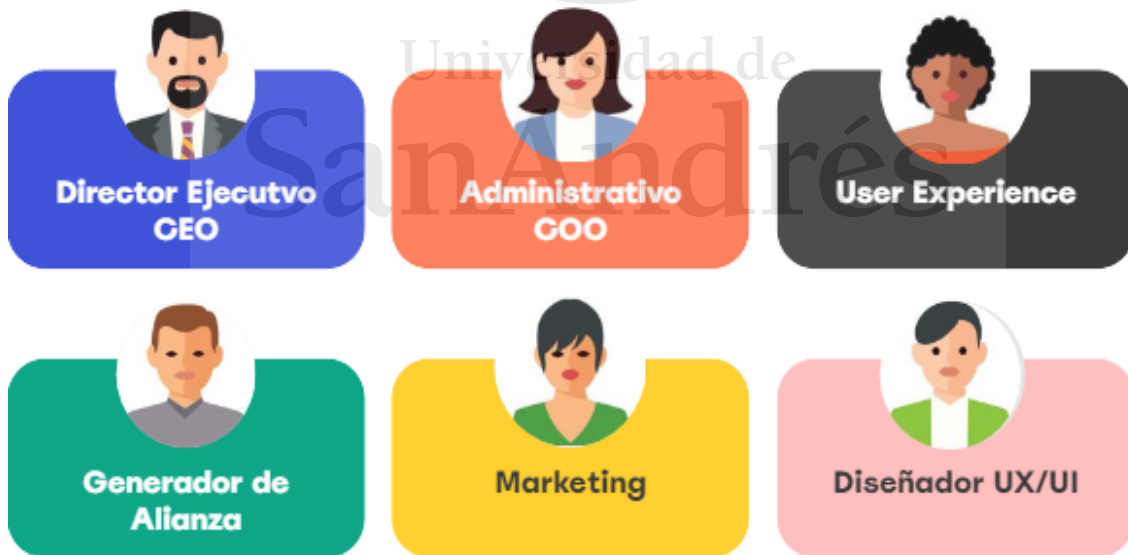


Figura 26. Equipo emprendedor

El equipo emprendedor se encontrará formado por un director ejecutivo, quién posee más de 15 años de experiencia en el rubro financiero en el cual es parte

actualmente. Además de liderar grupo interdisciplinarios orientados a objetivos se encuentra especializado en el desarrollo y ejecución de estrategias comerciales, gestión de fuerza de venta, amplia relación con clientes empresas en los puntos neurálgicos del país, análisis de mercado y competencias, y orientación al desarrollo de nuevos productos.

Bruno Antonello es Contador Público Nacional y candidato a MBA de la Universidad de San Andrés. Es un fervoroso seguidor de la tecnología, y ávido lector. Curioso por naturaleza y ama combinar amistades y el deporte. Llevará a cabo la tarea de liderar la compañía.

El equipo tendrá un responsable administrativo (COO) quién tendrá a su cargo la gestión de las operaciones diarias de la empresa y llevará la gestión de equipos y recursos, como también la mejora continua y optimización de los procesos. Quién llevará a cabo la tarea será mi compañero Gabriel Sinópoli, Ingeniero Agrónomo, candidato a MBA de la Universidad de San Andrés. Por otro lado, contaremos con un generador de alianzas, un puesto clave para nosotros ya que será el encargado de crear y mantener las relaciones con los sites. El mismo lo desempeñará, Pedro Zacarías, una persona con experiencia en ventas y negociación, con amplio conocimiento en la industria del Fitness y basta red de contactos en el país.

Con respecto a los puestos de User Experience (UX) y Diseñador UX/UI, los mismos estarán ocupadas por dos personas especialistas en aplicaciones deportivas. Con respecto al UX, el mismo se centrará en comprender y mejorar la experiencia en general de nuestros usuarios, comprender las necesidades de los mismos y sus expectativas. Sera encargado de recopilar datos sobre el comportamiento y preferencias de nuestros usuarios como así también mejorar la usabilidad de la aplicación y servicio en general. Nuestro diseñador UX/UI se encargará de crear interfaces visuales atractivas y funcionales para que satisfagan las necesidades de nuestros usuarios. Es necesario aclarar que la creación de la aplicación será encargada a un equipo externo por el cual se le abonará el tiempo de trabajo y sus horas de mantenimiento del servicio, el cual se encuentra presupuestado.

Por último, y muy importante para nosotros, encontramos al responsable de Marketing de la compañía. Encargado de la elaboración de estrategias en marketing en general para promover nuestros servicios. Es de suma relevancia su tarea ya que debe realizar el análisis de mercado en general, de nuestro mercado objetivo y competencias. Es la persona clave para captar a nuestros usuarios. Además, posee como responsabilidad el desarrollo y ejecución de las campañas de marketing posee la gestión de la marca.

10.1 Estructura Directiva

FitMeet estará constituida de la siguiente manera: Una compañía holding en Estados Unidos con la figura de LLC y una subsidiaria como Sociedad Anónima Simplificada (SAS) para las operaciones en cada uno de los países que operemos, en este caso Argentina. Las personas mencionadas como equipo emprendedor se situarán en Argentina, dependiendo directamente de la subsidiaria.

Entendemos que los emprendimientos de rápido crecimiento necesitan esta clase de estructura, ya que las mismas permiten proyectar el negocio en los países que nos parecen adecuados. Además, facilita el aporte de inversores de cualquier parte del mundo y resulta más atractiva para los mismos, minimiza costos de estructura y mantenimiento, nos permite alojar en el exterior capitales y así minimizas el riesgo Argentina en este caso particular.

11 Requerimientos de Inversión y Resultados Financieros

11.1 Contexto Macroeconómico

Argentina experimentó una historia de desafíos económicos y volatilidad en los últimos tiempos mayores a los que tuvo en su historia. Como principales problemas macroeconómicos que enfrenta la Argentina incluyen inflación sostenida (y muy alta en el último año), elevado nivel de deuda, caída de reservas, volatilidad cambiaria y falta de confianza de inversores.

En los siguientes puntos nos referiremos puntualmente al contexto general de Argentina sin hacer mención en el impacto que tendría nuestro emprendimiento en

el país. Cabe la aclaración que no aumentar los números de nuestro PBI, como hablaremos en el punto 11.1.1, tener una inflación en pesos sostenida en el tiempo, inflación en dólares por parte de Estados Unidos a causa de la emisión que realizaron en la pandemia y una deuda pública en ascenso son indicadores que, en primera medida, pareciera que no favorecen a nuestro negocio en general y menos en pensar en una expansión. Pero Argentina posee variables que siempre resultan atractivas para los extranjeros, y ya que nuestro modelo apunta a no residentes que ingresan eventualmente en el país creemos que la tasa de interés negativa, el tipo de cambio atrasado y la inflación alta pero contenida por decisiones políticas, son contextos (absolutamente negativos para los argentinos) pero que favorecen a las personas que deciden conocer el país ya que en tipo de cambio los favorece ingresando divisas y pueden vacacionar a precios internacionales más bajos. Además, una diferencia entre el índice de devaluación diferente al de tipo de cambio beneficia al modelo de negocio de FitMeet como vamos a ver en los puntos donde hablemos del proyecto en números.

Por último, si lo que sucediese en los próximos años fuese todo lo contrario: Inflación estabilizada, tipo de cambio controlado, comercio exterior abierto y aumento de la actividad económica en el país provocaría más ingreso de personas por trabajo lo que también favorece nuestro modelo de negocio.

11.1.1 PBI

El Producto Bruto de la Argentina se redujo 12% entre 2011 y 2019 según datos oficiales. Si se suman los dos años de la pandemia -2020 y 2021-, la cifra alcanza el 16% tras la caída de la economía un 10% en esos dos años.

Argentina no crece sostenidamente hace diez años. Si lo hiciera en los siguientes diez a la tasa promedio en la que creció la región entre 2011 y 2019 (+2,5%), recién en 2032 recuperaría el PIB per cápita de 2011. Sin embargo, la región no estuvo en la misma situación: el PBI per cápita creció 3,6% entre 2011 y 2019. Como resultado, Argentina quedó en el puesto 175 sobre un total de 192 países en el ranking de crecimiento de la década en cuestión.

Señalamos como el principio del estancamiento las tensiones con el mercado cambiario en 2011 y 2012 que fueron "resueltas" a través del cepo postergando una solución más duradera.

En el mediano plazo, el objetivo se logró. El consumo de las familias creció 4% entre 2012 y 2015, "ayudado también por el congelamiento tarifario, que elevó el gasto en subsidios, volviéndolo una porción tan relevante como difícil de sostener del déficit fiscal primario de 2015". A la vez, el consumo público también trepó, motivando que el consumo total escalara 6% durante el segundo Gobierno de Cristina Fernández de Kirchner.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución del PBI en la Argentina entre 1991 y 2021. Cabe la aclaración, el PBI de Argentina en 2022 ha crecido un 5,2% respecto a 2021. Se trata de una tasa 52 décimas menor que la de dicho año, cuando fue del 10,4%. La cifra del PIB fue de 602.938 M€. El valor absoluto del PIB en Argentina creció 191.708 M€ respecto a 2021.

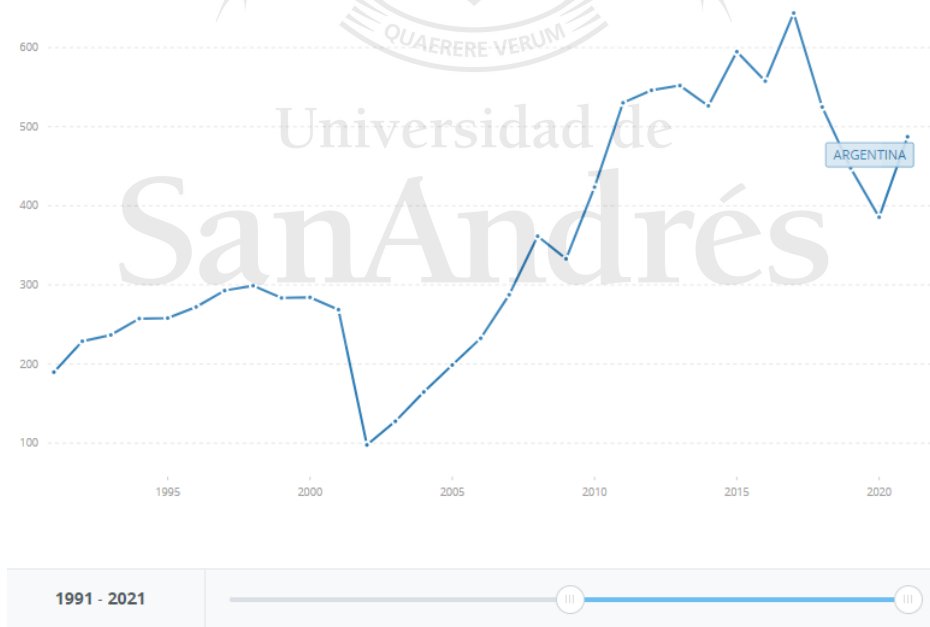


Figura 27. PBI Argentina 1991 - 2021

Quienes participan del REM proyectan una variación real del Producto Interno Bruto (PIB) para 2023 de -3,0% para el año 2024 se espera una variación anual de -0,3% (implicando una mayor caída del PIB en 0,1 p.p. respecto de la encuesta anterior). Para 2025, indicaron que proyectan un crecimiento de 2,7% del PIB real (+0,2 p.p. en relación con la encuesta previa).

Cuadro 4.1 | Expectativas de crecimiento anual del PIB

PIB a precios constantes					
Período	Referencia	Mediana (REM may-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM may-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % prom. anual	-3,0	+0,1 (1)	-2,7	+0,3 (1)
2024	var. % prom. anual	-0,3	-0,1 (3)	-0,5	-0,3 (7)
2025	var. % prom. anual	2,7	+0,2 (1)	2,8	-0,1 (1)

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

Fuente: REM - BCRA (may-23)

Figura 28. Expectativa crecimiento anual PBI

11.1.2 Inflación

Para diciembre de 2023, quienes participan del REM proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 148,9%, se redujo el pronóstico de inflación para 2024 en el orden del 105,7% y se pronosticó levemente para 2025, 56,7%.

El Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) consiste en un seguimiento sistemático de los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo que habitualmente realizan personas especializadas, locales y extranjeras, sobre la evolución de variables seleccionadas de la economía argentina que recopila el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Cabe recalcar que son pronósticos, pero no dejan de ser una fuente importante de consulta para tomar medidas en el país.

Cuadro 1.1 | Expectativas de inflación mensual – IPC Nivel General

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM may-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM may-23)	Dif. con REM anterior*
may-23	var. % mensual	9,0	+1,6 (3)	8,9	+1,4 (4)
jun-23	var. % mensual	8,0	+1,0 (4)	8,0	+1,0 (4)
jul-23	var. % mensual	7,8	+0,8 (4)	8,0	+0,8 (4)
ago-23	var. % mensual	7,9	+0,9 (3)	7,9	+0,9 (3)
sep-23	var. % mensual	7,7	+0,7 (2)	7,9	+0,9 (2)
oct-23	var. % mensual	8,0	+1,0 (1)	7,8	+0,8 (1)
nov-23	var. % mensual	7,6	-	7,7	-

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

Fuente: REM - BCRA (may-23)

Figura 29. Expectativa inflación esperada

11.1.3 Inflación Extranjera

El alza está directamente relacionada con los efectos de la guerra en Ucrania (incluidas las sanciones contra Rusia) provocando una fuerte demanda, disrupciones en las cadenas de suministro y el encarecimiento de la gasolina.

Ante este panorama, la Reserva Federal puso en marcha una serie de agresivos aumentos de las tasas de interés, que incluyó siete subidas consecutivas, para intentar terminar de una vez por todas con la crisis inflacionaria. La inflación aún es alta, pero cedió más de lo esperado en noviembre y fue la más baja desde diciembre de 2021. La suba de una tasa de interés de referencia mundial, como lo es la estadounidense, tiene tres impactos primordiales en un país como la Argentina. Por un lado, redirecciona los capitales internacionales hacia los EE.UU., generando presiones en los tipos de cambio locales. El segundo impacto se da sobre el mercado de las commodities, las cuales tienden a depreciarse de manera relativa. Por último, una suba en la tasa de interés estadounidense impacta de manera directa el costo de la deuda, dificultando el pago de la misma con el FMI.

11.1.4 Deuda

La deuda pública nacional en pesos y en moneda extranjera roza los U\$S 400.000 millones.

En el quinto mes del año 2023, el stock de deuda bruta ascendió a un monto total equivalente a U\$S 398.832 millones versus los U\$S 396.208 millones de fines de abril.

El 34% de la deuda en situación de pago normal está contraída en pesos (por el equivalente a U\$S 135.817 millones) mientras que el 66% restante (U\$S 260.526 millones) en moneda extranjera.

El aumento la deuda en pesos obedece al incremento de la contraída en pesos CER (ajustada por inflación) que subió del equivalente a U\$S 60.597 millones a U\$S 64.184 millones.

Con los organismos internacionales, la deuda asciende a U\$S 73.274 millones, de los cuales U\$S 42.814 millones son con el FMI y U\$S 15.446 millones con el BID, entre los principales.

Es una deuda que no admite quita y que obliga al pago de intereses. Este año, en el caso del FMI entre lo ya pagado y los que resta cancelar de intereses podría sumar U\$S 2.800 millones.

El 75% de la deuda bruta en situación de pago normal corresponde a Títulos y Letras del Tesoro Nacional, el 20% a obligaciones con Acreedores Externos Oficiales, el 4% corresponde a Adelantos Transitorios y el 1% restante a otros instrumentos. La deuda pública nacional no incluye la de la de las Provincias y la del Banco Central.

Durante los últimos 12 meses, el stock de deuda bruta en situación de pago normal se incrementó por el equivalente a USD 24.259 millones, debido al incremento de la deuda en moneda extranjera en USD 4.649 millones y al incremento en la deuda en moneda local por un monto equivalente a USD 19.610 millones.

La evolución de la deuda pública bruta en los últimos años marca lo siguiente:

- Luego del canje de 2005, la deuda era de U\$S 154.270 millones.

- A fines de 2015 (final del Gobierno de Cristina Kirchner) cerró en U\$S 240.665 millones. Aumentó en U\$S 86.395 millones en 10 años.
- En 2019, con el final del Gobierno de Mauricio Macri, cerró en U\$S 323.065 millones. (77,8% en moneda extranjera y 22,2% en moneda nacional) Aumentó en U\$S 82.400 millones en 4 años.
- Mayo 2023, suma el equivalente a U\$S 398.832 millones. Un aumento de U\$S 75.767 millones en 3 años y 5 meses.

11.1.5 Tasa de Interés

El objetivo del Banco Central es que los tipos de interés se mantengan al menos por encima de la inflación. A eso se comprometió con el Fondo Monetario Internacional en el acuerdo de refinanciación firmado en enero de 2022. La tasa nominal anual efectiva subirá ahora hasta el 156%. Una tasa de interés estratosférica no solo es un problema para el crecimiento de la economía, sino también para la capacidad de financiación de un Estado que hoy tiene cerrado el grifo del financiamiento internacional. El Gobierno lleva acumulados desde enero unos 2,5 billones de pesos (unos 11.000 millones de dólares al cambio oficial) en concepto de intereses por las letras emitidas bajo legislación local, llamadas Leliq.

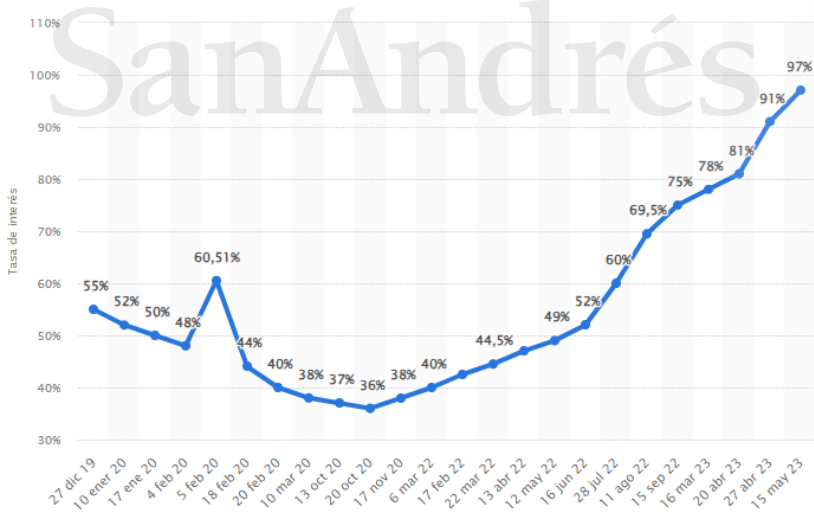


Figura 30. Tasa de interés nominal últimos 2 años

Si tenemos en cuenta las expectativas de mercado en el informe emitido por el BCRA, el mismo declara una tasa de interés del 97% hasta fin de año y una baja abrupta para el año 2024. Una tasa del 97% a interés nominal nos devuelve una tasa efectiva del 154%, muy lejano a la inflación esperada o la que creemos que podemos tener.

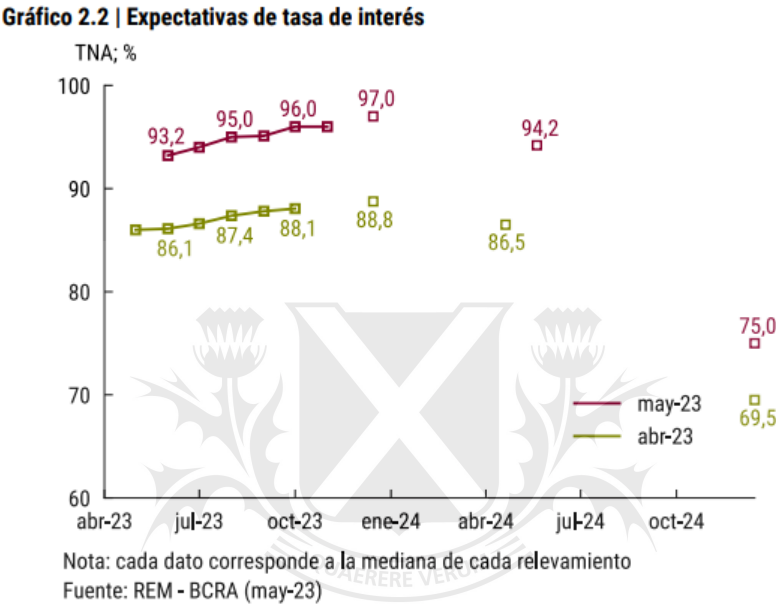


Figura 31. Tasa de interés expectativas

Pero si tomamos como referencia lo que piensa el mercado, teniendo en cuenta el índice Rofex de dólar futuro, la tasas van a tener q subir mucho más que lo esperado en el informe emitido por el BCRA, ya que el compromiso (como dijimos al inicio) del gobierno es mantener tasas reales positivas al mercado.

Matba Rofex

Spread

Gráficos y Consultas

Ultimos Ajustes

DDF

16/06/2023

Posición	Ajuste	Var. %
DLR062023	259,1000	0,21 ▼
DLR072023	288,7500	0,23 ▼
DLR082023	327,8000	0,15 ▼
DLR092023	363,2500	0,10 ▼
DLR102023	398,0000	0,16 ▼
DLR112023	435,0000	0,09 ▼
DLR122023	496,5000	0,25 ▲
DLR012024	547,3500	0,01 ▲
DLR022024	588,0000	0,50 ▲
DLR032024	623,5000	0,08 ▼
DLR042024	669,7500	0,11 ▲

Figura 32. Rofex futuro

11.2 Contexto Microeconómico

11.2.1 Caída del Consumo

Dado el contexto y los aspectos macroeconómicos señalados en el punto anterior la caída o no aumento del PBI se explica por una caída en el consumo. Lo que conlleva una disminución de la demanda agrada, produciendo desacelerar la economía. Producción menor actividad económica, menos producción y pérdidas de empleos. Indirectamente se deberían ver efectos en la cadena de suministros y de pagos en general. Lo que podría llevar a menores viajes por parte de directivos o empleados de las empresas internacionales con subsidiarias en el país.

11.2.2 Precios

Los precios marcados actualmente por site rondan los \$12.000 promedio o 23 USD teniendo en cuenta el tipo de cambio a dólar MEP al momento de la redacción de este artículo. El costo adicional por FitMeet para el primer y segundo año de nuestro proyecto es de 1,20 USD, menos de un 5% de la tarifa plena de cualquier site.

Pero el negocio de FitMeet consiste en ofrecerle a los usuarios planes que no incluyan todo el plan, sino el proporcional a los días de uso. Por lo tanto, una persona que quiera entrenar 3 días de su estadía estaría accediendo pagando 4.60USD (1.20 fee FitMeet + 3.40 3 días de tarifa promedio)

12 Modelo de Generación de Beneficios.

12.1 Ingresos y costos

Nuestros ingresos van a venir por la cantidad de match que hacen nuestros usuarios con los sites. Entendiendo como cantidad de match a la cantidad de días que nuestro usuario reserva independientemente de los sites a los que va a asistir en su estadía en el país. Nuestros usuarios serán aquellas personas que ingresen al país de manera eventual y necesiten llevar a cabo un entrenamiento con la misma calidad que lo realizan en su país de origen.

Hemos considerado los ingresos y los costos en el equivalente en dólares 480 para el primer año. Además asumimos que la inflación y la devaluación variarán de manera similar a un ritmo del 60%. Cabe aclarar que el tipo de cambio inicial no modifica en gran medida nuestra VAN y TIR, pero si la brecha entre la inflación y tipo de cambio.

El modelo de negocio apunta al total de personas que ingresan al país sin importar si vienen a trabajar o de vacaciones. Dada la historia argentina en algún momento nos encontramos con baja de actividad económica o tipo de cambio atrasado lo que conlleva baja en el turismo. Nuestro modelo de negocio se enfoca en poder rentabilizar cualquiera de los dos aspectos, obtener ingresos independientemente del contexto y así bajar el riesgo argentino.

El valor determinado de comisión se tomó en base a la cuota mensual en dólares al momento del cálculo de los potenciales sites. Como política de la empresa nuestros clientes se deben ahorrar por lo menos la mitad del precio que les costaría acceder al plan mensual. Según los precios actuales de mercado, existe espacio para modificar los precios y aumentar la rentabilidad.

DIAS	MENSUAL	1	2	3
COMISION FITMEET		1,20	2,40	3,60
SITES PROMEDIO	24,00	0,80	1,60	2,40
TOTAL		2,00	4,00	6,00
AHORRO		91,67%	83,33%	75,00%

Figura 33. Estructura Precios

Con respecto a nuestra estructura de costos podemos afirmar que una alta proporción de costo fijos y variables a la baja, contribuye significativamente a la rentabilidad en nuestro modelo de negocios que apunta a la escalabilidad de usuarios. No existe peso relativo en los costos variables con respecto a los fijos como sueldos, publicidad (fundamental en los primeros años para la promoción), alquiler, asesoramiento.

12.2 Forecast de Venta



Figura 34. Ventas proyectadas

Las ventas proyectadas para cada uno de los años del proyecto se ven en el cuadro. Cabe la aclaración que la medida de ventas son match. Podemos definirlos como el clic que realiza nuestro usuario al momento de decidir un establecimiento (site) para realizar su actividad por cantidad de días que decide usar el servicio. Estimamos,

como cálculo ácido, tener 45.000 match en el primer año, de los cuales se obtienen de proyectar 15 mil usuarios activos de los cuales realizaron 3 (días) match por año.

A continuación, detallamos los años siguientes para facilitar la visualización:

	1	2	3	4	5
AUMENTO ANUAL DE USUARIOS		50,00%	50,00%	75,00%	75,00%
CANTIDAD DE USUARIOS	15.000,00	22.500,00	33.750,00	59.062,50	103.359,38
PRECIO EN USD COMISION (Base) (Por día de uso) 1,20	1,20	1,30	1,30	1,50	1,70
PRECIO EN PESOS	576,00	921,60	1.474,56	2.359,30	3.774,87
CANTIDAD DE MATCH POR AÑO	45.000,00	90.000,00	135.000,00	295.312,50	516.796,88
CANTIDAD DE MATCH POR USUARIO	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
SITES ADHERIDOS	40	50	60	70	70

Figura 34. Ventas proyectadas

Si bien las proyecciones iniciales indican un crecimiento significativo, es importante destacar que estamos partiendo desde una base baja, la cual fue tomada realizando pruebas ácidas y números pesimistas. Por otra parte, esperamos que las acciones de difusión que vamos a realizar con marketing sumado al boca en boca, actúen como una onda expansiva de este cambio de hábitos. Por último, la complementación con el proyecto de mi compañero Gabriel tendría un efecto sinérgico que con firmaríamos los números proyectados de crecimiento.

La política determinada sobre la cantidad de usuarios es conservadora, la misma se puede ver en el punto “4.3 Estimación de la Demanda”. Por un lado, los cálculos están sobre la base de vuelos receptivos en el país, de los cuales dio un público objetivo de 3.891.748 personas en 2022. Luego, extrajimos a los niños en el cálculo dando un resultado de 2.594.499 personas. Por último, tomamos estadística de la OMS la cual indica que el 33% de la población mundial realiza actividad física de manera regular obteniendo 864.833 personas. No conformes con estos números, determinamos un mercado objetivo de un 20% dando 172.967 personas como mercado. De los cuales tomamos 15.000 personas para el primer año. Estimamos aumento de usuarios en los primeros años de un 50% y un 75% para el cuarto y quinto año, los cuales también son porcentajes conservadores para un negocio con gran potencialidad en escalabilidad.

	1	2	3	4	5
AUMENTO ANUAL DE USUARIOS		50,00%	50,00%	75,00%	75,00%
CANTIDAD DE USUARIOS	15.000,00	22.500,00	33.750,00	59.062,50	103.359,38

Figura 35. Usuarios Proyectados

Es importante para nosotros aumentar la oferta de sites en las ciudades claves de Argentina: Buenos Aires y CABA, Córdoba Capital, Rosario y Mendoza, por lo cual determinamos un aumento en el orden del 50% de la oferta de sites el primer año y un aumento marginal los últimos dos años. Como sites nos referimos a establecimientos donde nuestros usuarios puedan realizar sus actividades deseadas: gimnasios, piletas o preparados físicos.

Finalmente, y también con una estimación ácida, llevamos a cabo la cantidad de veces que un cliente usuario la aplicación por año. Empezando por 3 veces y terminando en 5. Entendemos que una persona que viaja de manera regular, por diferentes ciudades, habiendo 52 semanas en el año e intenta realizar varias actividades durante su corta estadía puede usar los números declarados una vez que la aplicación tengo un período de maduración y publicidad deseada.

TURISMO RECEPTIVO TOTAL (TRABAJO Y OCIO)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TURISMO TOTAL	6.670.306	6.713.345	6.943.846	7.401.069	2.091.568	299.499	3.891.748
ESTADISTICA EXTRAER NIÑOS 2/3	4.446.871	4.475.563	4.629.231	4.934.046	1.394.379	199.666	2.594.499
ESTADISTICA DEPORTISTAS 1/3	1.482.290	1.491.854	1.543.077	1.644.682	464.793	66.555	864.833
CLIENTES OBJETIVOS 1/5	296.458	298.371	308.615	328.936	92.959	13.311	172.967

PROMEDIO 2016 A 2019 CLIENTES DEPORTISTAS 1/3 1.540.476

PROMEDIO 2016 A 2019 CLIENTES OBJETIVOS 1/5 308.095

Figura 36. Cálculo Mercado

Por último, calculamos la relación existente entre el LTV (Lifetime Value) y CAC (Cost of Acquisition per Client). El LTV está relacionado con la ganancia que nos da un cliente luego de contratar nuestros servicios, el CAC representa el costo de un lead hasta que se produce la conversión. Desde el inicio del proyecto cada usuario nos genera ingresos (15,60 / 4,53) y el ratio se acomoda a la relación recomendable (3:1) luego en el tercer año del proyecto.

LTV	<u>10.80</u>	<u>15.60</u>	<u>15.60</u>	<u>22.50</u>	<u>25.50</u>
VALOR MEDIO DE COMPRA	1,20	1,30	1,30	1,50	1,70
NUMERO DE COMPRAS RECURRENTE	3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
TIEMPO DE VIDA DEL CLIENTE (EN AÑOS)	3	3	3	3	3
CAC	<u>13.74</u>	<u>6.47</u>	<u>4.53</u>	<u>3.28</u>	<u>3.15</u>
INVERSION	\$ 206.060,89	\$ 145.644,83	\$ 152.788,99	\$ 193.595,44	\$ 326.085,59
CLIENTES NUEVOS	15.000,00	22.500,00	33.750,00	59.062,50	103.359,38
LTV/CAC	0,79	2,41	3,45	6,86	8,08

Figura 37. LTV / CAC

Universidad de
San Andrés

12.2.1 Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADOS	1	2	3	4	5
Revenue stream 1	54.000,0	117.000,0	175.500,0	442.968,8	878.554,7
Revenue stream 2	-	-	-	-	-
Returns, Refunds, Discounts	-	-	-	-	-
Total Net Revenue	54.000,0	117.000,0	175.500,0	442.968,8	878.554,7
Cost of Goods Sold	7.915,2	18.908,8	29.792,1	73.396,3	144.230,6
Gross Profit	46.084,8	98.091,2	145.707,9	369.572,5	734.324,1
Expenses					
Advertising & Promotion	21.660,0	16.745,0	13.058,8	10.294,1	8.220,5
Depreciation & Amortization	225,7	141,1	88,2	55,1	34,4
Rent	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0	1.100,0
Salaries, Benefits & Wages	98.750,0	98.750,0	98.750,0	98.750,0	158.000,0
Utilities	500,0	500,0	500,0	500,0	5.000,0
Legal Assistance	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0	1.500,0
Total Expenses	123.735,7	118.736,1	114.996,9	112.199,2	173.855,0
Earnings Before Interest & Taxes	(77.650,9)	(20.644,8)	30.711,0	257.373,3	560.469,1
Interest Expense	-	-	-	-	-
Earnings Before Taxes	(77.650,9)	(20.644,8)	30.711,0	257.373,3	560.469,1
Income Taxes	-	-	-	-	-
Net Earnings	(77.650,9)	(20.644,8)	30.711,0	257.373,3	560.469,1

Figura 38. Estado de Resultados

13 Requerimientos de Inversión y Financiamiento

13.1 Inversión Inicial

La inversión inicial va a ser destinada a la creación de la aplicación con desarrolladores externos para luego, si es posible, mantener a Full Stack o buscar colaboradores con las mismas características.

Destinaremos gran parte del capital inicial a desarrollar la aplicación, establecer alianzas claves, conducir investigaciones de mercado, establecer planes comerciales sobre como contactar a los sites y también elegir con cuáles queremos desarrollar alianzas, además de determinar que potencialidad de penetración de mercado podemos tener en cada ciudad. Parte de la inversión inicial se destinará al plan de promoción que ya detallamos en el respectivo punto.

Además, tenemos una gran incidencia de sueldos constantemente y un costo de publicidad que al principio es importante pero el mismo se va disminuyendo a medida que vamos consiguiendo mercado. Debido a que los costos fijos representan un porcentaje significativo, requeriremos realizar una inversión de 86.000 USD en el primer año y 29.000 USD en el segundo.

En menor medida se utilizará para gastos de asesoría para la constitución de la compañía holding y la subsidiaria en el país. Como también para la compra de bienes de uso.

Desarrollo Aplicación		19.750,00	
	Tipo de Cambio		480,00
	Inversión en Pesos		9.480.000,00

	Unidad/hs	Costo Unitario	Pesos
Back End	100	8.000,00	800.000,00
Front End	600	8.000,00	4.800.000,00
Full Stack	100	10.000,00	1.000.000,00
Marketing/Publicidad	0	5.000,00	500.000,00
Notebook	2	450.000,00	900.000,00
Mobiliario Fijo	1	400.000,00	400.000,00
Alquiler / Coworking	1	400.000,00	400.000,00
Constitución Sociedad Holding	1	480.000,00	480.000,00
Constitución Sociedad SAS	1	200.000,00	200.000,00
TOTAL			9.480.000,00

Figura 39. Costo desarrollo aplicación

Inversión Desarrollo Comercial y Penetración Mercado 25.000,00

Tipo de Cambio 480,00
 Inversión en Pesos 12.000.000,00

	Unidad/hs	Costo Unitario	Pesos
Comerciales	3	1.000.000,00	3.000.000,00
Desarrollo Mercado/Acuerdos		6.000.000,00	6.000.000,00
Viáticos		3.000.000,00	3.000.000,00
TOTAL			12.000.000,00

Los comerciales en un primer momento serán tercerizados.

Figura 40. Inversión Comercial

13.1.1 Sueldos estructura FitMeet

En el punto “10 Equipo emprendedor” mencionamos una estructura de 6 personas, las cuales se va a mantener en menor con los ingresos generados y en mayor medida por el capital inicial, hasta el tercer año donde la compañía se convierte en superavitaria.

TIPO DE CAMBIO MEP	480,00	480,00	768,00	1.228,80	1.966,08	3.145,73
AUMENTO ANUAL TIPO DE CAMBIO	60,00%					
INFLACION EN PESOS ESPERADA	60,00%					

				0	1	2	3	4	5
Sueldos Brutos				30.000.000	62.500	62.500	62.500	62.500	100.000
	Cantidad	Mensual	Anual Pesos	48.000.000	76.800.000	122.880.000	196.608.000	314.572.800	
Community Manager	0	400.000	0						
Marketing	1	400.000	4.800.000						
User Experience	1	350.000	4.200.000						
Administrativo	1	500.000	6.000.000						
Generador de Alianzas / Comercial	1	350.000	4.200.000						
Diseñador UX/UI	1	400.000	4.800.000						
Director Ejecutivo	1	500.000	6.000.000						
	0	250.000	0						
	0	250.000	0						

Figura 41. Estructura de Sueldos

13.1.2 Aplicación, Redes y Publicidad

La estrategia de la compañía a nivel general se va a basar en crear una aplicación innovadora y simple para que la experiencia de nuestros usuarios durante la

navegación y búsqueda de site sea inmejorable. Un desarrollo robusto de la misma nos va a otorgar generar mejores ingresos, optimizar costos, diferenciarnos de la competencia, posicionarnos como líderes en el mercado y ampliar nuestras oportunidades en el negocio.

Con respecto a las redes y publicidad vamos a desarrollar especial foco en los mismos. Estamos convencidos que necesitamos realizar publicidad en los lugares donde nuestro público se encuentra y solo de esa manera podemos llevar a cabo un negocio exponencial en el corto plazo. Por lo tanto, diseñamos estrategias de publicidad específicas en aeropuertos donde nuestros potenciales usuarios se van a encontrar, además campañas en empresas internacionales que necesitan que sus directivos realicen viajes de negocios de manera regular ofreciéndoles las ventajas de nuestra aplicación. Vamos a crear alianzas con agencias de turismo y hoteles donde las empresas y empleados coordinan sus viajes para que ofrezcan nuestros servicios como un diferencial. Finalmente nos asociaremos a eventos deportivos o de empresas donde invitaremos a que nos conozcan.

En el plan de marketing y publicidad establecido hemos incluido, además de acciones BTL (Below the line), publicidad enfocada a nuestro público en redes sociales. Como primera medida, por costos y profundidad de penetración llevaremos adelante campañas en LinkedIn ya que creemos que allí se encuentra el mercado que buscamos, en Tik Tok como anuncios in-feed porque es una red que se encuentra en pleno crecimiento de usuarios y los costos de publicidad son acordes a las políticas establecidas en nuestro plan. Además, realizaremos campaña en Google, más específicamente en Ads Search. La misma consiste en dar mostrar como sugerencia en búsquedas en Google con determinadas palabras que nosotros podemos determinar, cabe la aclaración que las palabras más genéricas son más caras. En estas campañas el CTR es de 3,17% (3 de cada 100 personas hacen clic en el anuncio) y la tasa de conversión es de 3.75% (casi 4 de cada 100 personas compran luego de hacer clic en el anuncio).

Con respecto a Instagram, los costos por publicitar son muy elevados ya que el esquema es por clic en el anuncio por lo tanto decidimos publicar por medio de

campañas de Apóstoles en nuestros Feed con un QR que redirija a nuestra aplicación que es gratis.

		0	1	2	3	4	5
Publicidad Anual		21.660,00	21.660,00	16.745,00	13.058,75	10.294,06	8.220,55
Bajas Anuales de Publicidad	-0,25						
Instagram		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clic 1 Año	0,00						
Publicaciones por año	0,00						
Clic Esperables	1.000,00						
Costo	0,70						
Publicar en Feed con QR a la app es Free							
Linkedin		2.400,00	2.400,00	1.800,00	1.350,00	1.012,50	759,38
Costo por día	10,00						
Días de Publicidad	240						
Tik Tok - Anuncios in-feed		1.000,00	1.000,00	750,00	562,50	421,88	316,41
Costo Producción	200,00						
Costo por clic medio	0,1						
Radio de clic medio	0,40%						
Alcance	2.000.000						
Apóstoles		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Cantidad de Anuncios en Instagram	4						
Costo por Anuncio	500						
Google Ads		1.260,00	1.260,00	945,00	708,75	531,56	398,67
Clic por Palabra	0,63						
Cantidad de Palabras	2						
Cantidad de Clics	1000						

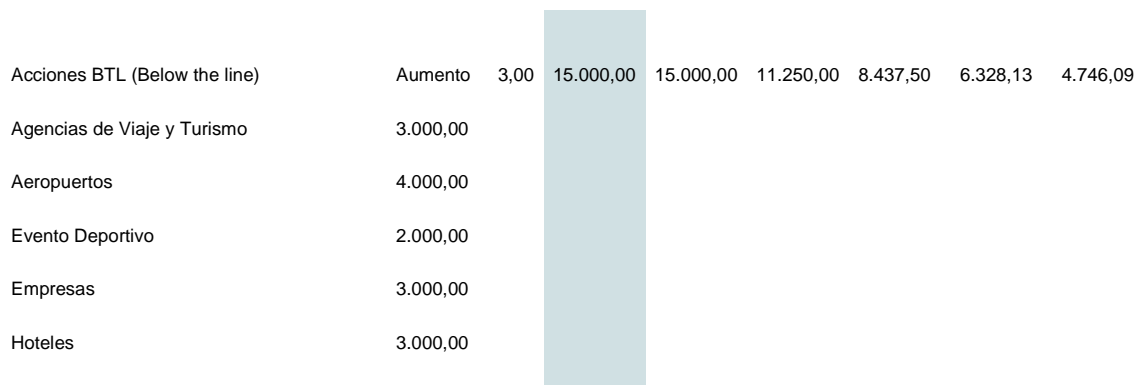


Figura 42. Costos Publicidad y Marketing

Con respecto al mantenimiento del servicio de Google Maps Platform se utiliza un modelo de precios prepagos y los precios se calculan de la siguiente manera:

- Se hace un seguimiento del uso de cada SKU de producto.
- Un SKU es la combinación de la API del producto + el servicio o la función a los que se llama (por ejemplo, API de Places - Place Details).
- Un producto puede tener varios SKU facturados con tarifas diferentes (por ejemplo, API de Places - Place Details, API de Places - Autocomplete, por solicitud).
- Los precios de cada SKU se calculan por niveles, según el volumen de uso. Se consideran tres niveles: de 0 a 100,000; de 100,001 a 500,000; Más de 500,001.
- Para calcular el costo, se multiplica el uso del SKU por el precio de cada uso.
- Para cada cuenta de facturación, hay disponible un crédito mensual de USD 200 en Google Maps Platform que se aplica automáticamente a los SKU aptos.

		0	1	2	3	4	5
Mantenimiento Del servicio		3.000,00	4.500,00	6.750,00	11.812,50	20.671,88	
Costo en USD	0,20						
Cantidad de Usuarios	Mínimo 70 usd	15.000,00	22.500,00	33.750,00	59.062,50	103.359,38	
Match por Año		45.000,00	90.000,00	135.000,00	295.312,50	516.796,88	

Figura 43. Costo Google

13.1.3 Alquiler (Coworking) y asesoría legal.

Se prevé utilizar en los primeros años coworking, además de optimizar costos, para fomentar el desarrollo de nuevas ideas y el trabajo en equipo, además de alentar la flexibilidad y una mejor conciliación entre la vida laboral y personal. Por último, estamos convencidos que generan redes de contactos en un ambiente más relajado, alentando y facilitando la creación de rutinas.

Las computadoras se incluyen dentro de la inversión inicial como bienes de uso, al ser una empresa de servicios nuestro capex no posee una gran incidencia en costos generales.

Con respecto a la asesoría legal para la constitución de las sociedades y futuras consultas. Entendemos que nos es necesario tener un departamento jurídico interno en los primeros años de la compañía por lo tanto lo tercerizamos pagando cantidad de horas mensuales y anuales.

Otros Costos Variables				171,20	171,30	171,30	171,50	171,70
Capex				150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Aumento/Disminución		0,10	200,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
				1,20	1,30	1,30	1,50	1,70
				0	1	2	3	4
Proveedores / Servicios				500,00	500,00	500,00	500,00	5.000,00
Gastos				500,00	500,00	500,00	500,00	5.000,00
				0	1	2	3	4
Asesoría Legal				1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Horas Mensuales	20,00							
Costo Pesos Inicial	3.000,00							
Costo Usd Inicial	125							
Alquileres (Sala Coworking)				1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Horas Mensuales	176,00							
Costo Pesos Inicial	3.000,00							
Costo Usd Inicial	1.100,00							

Figura 44. Costo alquiler y asesoría legal

13.1.4 Fondos Necesarios para Operar

Como parte del capital inicial se incluyen fondos destinados a capital de trabajo, desarrollo de la aplicación, desarrollo comercial y penetración de mercado como también publicidad previa al lanzamiento. Los mismos ascienden a 66.410 dólares al momento de nuestro cálculo, llevado al valor de referencia del dólar al momento de redactar el artículo de \$480. Cabe la aclaración que se espera invertir 85.650,89 y 28.644,89 en el segundo y tercer año del proyecto para luego empezar a tener flujos positivos.

13.2 Cash - Flow

TIPO DE CAMBIO MEP	480,00	480,00	768,00	1.228,80	1.966,08	3.145,73
AUMENTO ANUAL TIPO DE CAMBIO	60,00%					
INFLACION EN PESOS ESPERADA	60,00%					
TURISMO TOTAL	3.891.748,20	5.900.000,00	5.900.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00
ESTADISTICA EXTRAER NIÑOS 2/3	2.594.498,80	0,58%	3.933.333,33	3.933.333,33	4.333.333,33	4.333.333,33
ESTADISTICA DEPORTISTAS 1/3	864.832,93	1,73%	1.311.111,11	1.311.111,11	1.444.444,44	1.444.444,44
CLIENTES OBJETIVOS 1/5	172.966,59	8,67%	262.222,22	262.222,22	288.888,89	288.888,89
CLIENTES FLUJO DE FONDO			15.000,00	22.500,00	33.750,00	59.062,50
% USUARIOS SOBRE USUARIOS OBJETIVOS			5,72%	8,58%	11,68%	20,44%
			1	2	3	4
AUMENTO ANUAL DE USUARIOS			50,00%	50,00%	75,00%	75,00%
CANTIDAD DE USUARIOS			15.000,00	22.500,00	33.750,00	59.062,50
PRECIO EN USD COMISION (Base) (Por día de uso)	1,20	1,20	1,30	1,30	1,50	1,70
PRECIO EN PESOS	576,00	576,00	921,60	1.474,56	2.359,30	3.774,87
CANTIDAD DE MATCH POR AÑO		45.000,00	90.000,00	135.000,00	295.312,50	516.796,88
CANTIDAD DE MATCH POR USUARIO		3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
AUMENTO DE COMERCIOS ADHERIDOS		40	60	60	70	70
AUMENTO ANUAL DE COMERCIOS	50,00%					
			0	1	2	3
FIT MEET						
Ingresos						
Comisión por match		\$ 54.000,00	\$ 117.000,00	\$ 175.500,00	\$ 442.968,75	\$ 878.554,69
Total Ingresos		\$ 0,00	\$ 54.000,00	\$ 117.000,00	\$ 175.500,00	\$ 442.968,75
Egresos						
Desarrollo Aplicación	19.750,00					
Inversión Desarrollo Comercial y Penetración Mercado	25.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Sueldos Brutos	30.000.000,00	62.500,00	62.500,00	62.500,00	62.500,00	100.000,00
Cargas Sociales	58,00%	36.250,00	36.250,00	36.250,00	36.250,00	58.000,00
Mantenimiento del Servicio (Google)		3.000,00	4.500,00	6.750,00	11.812,50	20.671,88
Publicidad	21.660,00	21.660,00	16.745,00	13.058,75	10.294,06	8.220,55
Impuestos		4.915,20	14.408,78	23.042,08	61.583,78	123.558,73
Proveedores / Servicios		500,00	500,00	500,00	500,00	5.000,00
Amortizaciones		225,69	141,06	88,16	55,10	34,44
Asesoría Legal		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Alquileres		1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Gastos por Financiación						
Subtotal Egresos Operativos		\$ 66.410,00	\$ 139.650,89	\$ 145.644,83	\$ 152.788,99	\$ 193.595,44
EBITDA		-\$ 66.410,00	-\$ 85.650,89	-\$ 28.644,83	\$ 22.711,01	\$ 249.373,31
Financiación						
Depreciación Bienes de Uso		-225,69	-141,06	-88,16	-55,10	-34,44
EBIT		-\$ 66.410,00	-\$ 85.876,59	-\$ 28.785,89	\$ 22.622,84	\$ 249.318,21
Imp a las Ganancias Determinado				\$ 7.918,00	\$ 87.261,37	\$ 193.352,13
Imp a las Ganancias a Compensar				-\$ 7.918,00	-\$ 55.329,01	
Impuesto a las Ganancias a Pagar neto					\$ 31.932,36	
FFL		-\$ 66.410,00	-\$ 85.876,59	-\$ 28.785,89	\$ 22.622,84	\$ 359.082,53

Figura 45. Flujo de fondos libres

14 Plan Operativo

14.1 Localización de la empresa

En primera instancia la empresa se ubicará en el coworking llamado "La Maquinita", el cual tiene sede en las ciudades de Rosario, CABA, Córdoba y Mendoza. Como el equipo en general es de Rosario, originalmente se comenzará a trabajar en dicha ciudad, pero sin obligación de buscar locaciones diferentes. No es necesario trabajar en ningún lugar con accesos particulares, ya que el trabajo se puede desarrollar fuera de la sede o en algunos momentos de manera asincrónica.

Con respecto a la localización de la SAS, la misma se inscribirá en Rosario en primera instancia existiendo la posibilidad de hacerlo en Córdoba por la velocidad en los tramites.

14.2 Plan de Implementación

El plan de implementación lo podemos definir en dos verticales bien diferenciadas: desarrollo de aplicación y generación de alianzas con site. El mismo se encuentra conformado de la siguiente manera:

- Agosto 2023 (App): Se definen los aspectos generales, objetivos y alcances que necesitamos que los desarrolladores diseñen la aplicación. Comienza la puesta en marcha de la app y primeros contactos con proveedores de servicios (Google).
- Octubre 2023: Comenzamos a generar alianzas con empresas, agencias de viajes, hoteles y sites (gimnasios, entrenadores, clubes, etc.). Esta etapa de la compañía es fundamental ya que determinará el futuro. Contrataremos a dos personas externas para que colaboren en la búsqueda y desarrollo de las relaciones comerciales con las cadenas de gimnasios, clubes y entrenadores personales en cada una de las ciudades claves donde nos queremos asentar: Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza, Neuquén y Salta. Se destinará parte de la inversión en este aspecto comercial además de la publicidad en los meses venideros.
- Noviembre 2023 (App): Determinado flujos y diagramas de navegación, wireframes, aspectos visuales (UI) en generales.
- Diciembre 2023: Comienzo de publicidad en las ciudades claves. Fundamentalmente en los lugares donde nuestra audiencia objetivo se encuentra. Nos enfocaremos con campañas en aeropuertos, empresas internacionales donde sus empleados viajan por trabajo, en agencias de turismo y hoteles. Además, comenzaremos la comunicación de la marca por medio de las redes sociales como Instagram, LinkedIn y Google Ads.

- Enero 2024 (App): Primer prototipo y comenzar a usar la aplicación en una ronda de F&F (Friends and Family). Paralelamente comenzar con la creación de la compañía holding en Estados Unidos y eventualmente con la SAS en el país.
- Febrero 2024 (App): Una vez terminadas las pruebas de usabilidad, recibido feedback y confirmado la estabilidad de la aplicación y de todos los servicios que consume la misma se da por concluido el proceso de diseño de la aplicación.
- Marzo 2024: Ya tener los acuerdos comerciales cerrados en las principales ciudades y durante el mes estimamos tener los primeros usuarios.

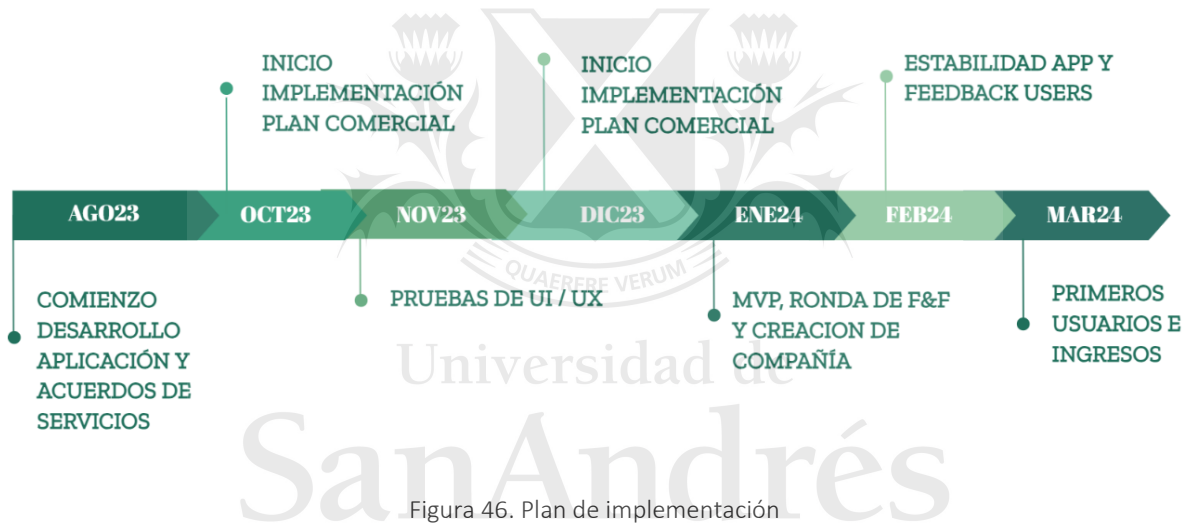


Figura 46. Plan de implementación

15 Condiciones para la viabilidad de negocio

15.1 TIR – VAN – Recupero de la Inversión

A continuación, se detalla los cálculos utilizados para determinar WACC, VAN y TIR del proyecto. Cabe la aclaración que la TIR Bono a 10 años es solamente enunciativa, la misma no se tomó para realizar llegar a 22,10%.

Cabe aclarar que se llevó a cabo el cálculo de la TIR por el período de duración del proyecto (5 años) y no a perpetuidad. No porque imaginemos que FitMeet va a cerrar sino porque no podemos calcular que flujos generará en un horizonte infinito.

Además, el entorno tecnológico, regulatorio y hábitos de la población pueden variar. Por último, en Argentina varía mucho la tasa de interés/riesgo, lo que también complicaría el análisis.

Por último, estimamos que la inversión se devolverá durante el cuarto año del proyecto.

CALCULO WACC									
PASIVO	Kd	% PASIVO							
0	0%								
CAPITAL	Ke	% PN	Rf	Erm	Beta	Riesgo país	Calculo Rf Argentina		
0,224	22,40%	1	3,20%	9,20%	1,7	9,00%	Tir Bono 10 años	5,00%	
TOTAL	22,40%								

VAN	68.714,92
TIR	37,12%
WACC	22,40%

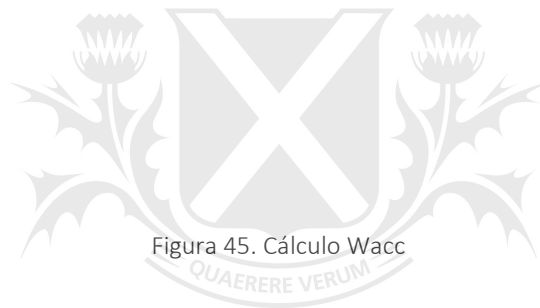


Figura 45. Cálculo Wacc

Recupero de la Inversión:

Año	0	1	2	3	4	5
Inv Inicial + Resultado Periodo	-66.410,00	-85.876,59	-28.785,89	22.622,84	217.385,84	359.082,53
Periodo Negativo	3,00					
Valor Absoluto	28.785,89					
F de Caja Sig Periodo	22.622,84					
Payback	4,27					

Figura 46. Cálculo recupero de inversión

15.2 Factores Críticos

Los factores críticos que podemos señalar para nuestro proyecto son los siguientes:

- Obtener los recursos necesarios para comenzar el negocio
- Contar con una correcta estrategia de marketing es esencial para nuestra compañía. Identificar el público target y realizar acciones en consecuencia.
- Malas tácticas de publicidad o bajas alianzas con empresas, aeropuertos o agencias de viaje.
- Conocimiento adecuado del mercado donde estamos ingresando
- Adaptabilidad y capacidad de aprendizaje. Ser una empresa dispuesta a adaptarse a los cambios en el mercado y aprender de los errores que podemos llegar a cometer.
- Aparición de competidor sólido que domine el mercado
- Falta de diferenciación de nuestro servicio
- Es importante generar una exitosa experiencia del usuario. La interfaz debe ser intuitiva, simple y amigable. Además de brindar seguridad.
- Baja generación de alianzas con sites (gimnasios, entrenadores o clubes)
- Mala comunicación de la propuesta de valor que ocasione que los sites nos vean como competencia y no como socios claves
- Cambios en las costumbres empresariales que lleve a disminuir los viajes de sus empleados.
- Baja de actividad económica en los países donde la aplicación genere alianzas.
- Cambios impositivos en aplicaciones que generen mayores costos.
- Dificultad en la monetización del negocio
- Mala publicidad por parte de los usuarios de los sites
- Baja significativa de la actividad en la Argentina

- Devaluación importante en el país, lo cual erosionaría el tipo de cambio bajando el atractivo en conocer el país por parte del turismo internacional.

16 Aspectos Legales y Regulatorios

Es importante que al momento de desarrollar nuestra aplicación y la empresa subsidiaria en Argentina tengamos en cuenta los siguientes aspectos regulatorios y legales.

Con respecto a la creación de la app:

- Propiedad Intelectual: Debemos proteger la propiedad intelectual de nuestra aplicación por lo tanto debemos registrar el branding en general y marca en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI) y en la Dirección Nacional del Derecho de Autor.
- Comercio Electrónico: Al ofrecer servicios en línea, debemos cumplir con la Ley de Defensa del Consumidor (Ley N° 24240) y brindar información clara y precisa sobre nuestra comisión, condiciones de venta, alcance de nuestros servicios, políticas de devolución en caso de no cumplirlo y un medio de contacto para nuestros usuarios.
- Protección de datos personales: La ley de protección de datos personales (Ley N° 25.326) establece reglas para el tratamiento de datos personales en Argentina. Debemos cumplir con los principios de consentimiento informado, finalidad, proporcionalidad y seguridad en el manejo de los datos que nuestros usuarios vuelcan en nuestra compañía. La misma ley contempla la equidad de tratamiento tanto para usuarios como empleados y proveedores. Debemos asegurarnos las medidas de seguridad adecuadas para respetar los derechos de privacidad de todos los involucrados.

-

Específicamente para la creación de una SAS en la Argentina debemos contemplar los siguientes puntos:

- Constitución de la SAS: Debemos cumplir con todos los requisitos establecidos en la Ley de Sociedades Comerciales (N° 19.550) para inscribirla en Argentina. Esto incluye redactar un estatuto social, designar un capital social mínimo, establecer una estructura de gobierno y determinar participaciones accionarias de cada uno de los socios. Cabe la aclaración que la figura de la SAS es relativamente nueva, creada en el año 2008. Nace con la intención de facilitar un esquema sencillo, flexible y digital. Destacamos como ventajas frente a otros tipos societarios la rápida constitución por internet y el tiempo (24 hs), las menores exigencias de capital social y la libertad contractual para los socios ya que podemos elaborarlo de acuerdo a nuestras necesidades desburocratizando y simplificando el funcionamiento interno de la sociedad.
- Inscripción ante la Inspección General de Justicia (IGJ): La IGJ es el organismo encargado de registrar y controlar a las sociedades comerciales en Argentina. Debemos presentar la documentación requerida en su página, como el estatuto social y el acta de designación de autoridades.
- Impuestos y obligaciones fiscales: Debemos registrarnos ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y cumplir con las declaraciones y pagos de impuestos, como Impuestos a las Ganancias, IVA y contribuciones patronales en caso que correspondiese.
- Regulaciones laborales: Al contratar empleados debemos cumplir con las obligaciones vigentes en la Argentina las cuales incluye: contrato de trabajo, determinación de la jornada laboral, salarios mínimos, paritarias, seguridad social entre los aspectos más importantes.

17 Fuentes

- Turismo Interno: <https://tableros.yvera.tur.ar/interno.html>
- Mercado Objetivo. Población menor de edad
 - ✓ <https://www.un.org/es/global-issues/youth>
 - ✓ https://datos.gob.ar/dataset/turismo-encuesta-viajes-turismo-hogares-eyyth/archivo/turismo_abdacfcd-4a6c-4283-9abb-c1352def52e1
 - ✓ https://www.ficargentina.org/la-oms-presento-un-plan-de-accion-mundial-sobre-actividad-fisica/?gclid=Cj0KCQjwkqSIBhDaARIsAFJANkgPR5CA-CrnTIXqeRMvcjQaaZdT_EKY3eONisv-BJibPdWdZyFFVGkaAru9EALw_wcB
- Contexto Macroeconómico:
 - ✓ <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/RE M230531%20Resultados%20web.pdf>
 - ✓ https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?contextual=default&end=2021&locations=AR&name_desc=false&start=1962&view=chart
 - ✓ <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/RE M230531%20Resultados%20web.pdf>
 - ✓ <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Bol etinEstadistico/boldat202301.pdf>
 - ✓ <https://www.rofex.com.ar/cem/Spread.aspx>
- Investigación TAM, SAM y SOM.
 - ✓ <https://blog.hubspot.es/marketing/tam-sam-som#:~:text=Divide%20tus%20ingresos%20del%20a%C3%B1o,a%C3%B1o%20y%20tendr%C3%A1s%20el%20SOM.>
- Estadísticas en general.
 - ✓ <https://es.statista.com/>

- Turismo receptivo
 - ✓ https://datos.gob.ar/dataset/turismo-encuesta-viajes-turismo-hogares-eyyth/archivo/turismo_abdacfd-4a6c-4283-9abb-c1352def52e1
 - ✓ https://www.ficargentina.org/la-oms-presento-un-plan-de-accion-mundial-sobre-actividad-fisica/?gclid=Cj0KCQjwkqSIBhDaARIsAFJANKgPR5CA-CrnTIXqeRMvcjQaaZdT_EKY3eONisv-BJibPdWdZyFFVGkaAru9EALw_wcB
 - ✓ <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity#:~:text=M%C3%A1s%20de%20una%20cuarta%20parte,actividad%20f%C3%ADsica%20para%20mantenerse%20sanos.>
- Publicidad Digital
 - ✓ <https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/>
 - ✓ <https://www.tiendanube.com/blog/publicidad-en-instagram/>
 - ✓ https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-para-empresas/#Cuanto_cuestan_los_anuncios_de_Instagram
 - ✓ <https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/>
 - ✓ [https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/#:~:text=El%20costo%20promedio%20del%20click%20en%20Google%20Ads%20Display%20\(banners,tasa%20de%20conversi%C3%B3n%20es%200.77%25.&text=Cada%20plataforma%20cobra%20los%20anuncios,la%20gente%20vea%20tu%20publicidad\).](https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/#:~:text=El%20costo%20promedio%20del%20click%20en%20Google%20Ads%20Display%20(banners,tasa%20de%20conversi%C3%B3n%20es%200.77%25.&text=Cada%20plataforma%20cobra%20los%20anuncios,la%20gente%20vea%20tu%20publicidad).)
- Aplicaciones, redes y Publicidad
 - ✓ <https://developers.google.com/maps/billing/gmp-billing?hl=es-419>

- Mapa Competitivo
 - ✓ <https://mercadofitness.com/ar/en-2030-el-mercado-de-aplicaciones-fitness-alcanzaria-120-370-millones-de-dolares/>
 - ✓ <https://www.alliedmarketresearch.com/fitness-app-market-A07465>
 - ✓ <https://www.digitalturbine.com/>
- Customer Journey
 - ✓ <https://es.semrush.com/blog/customer-journey-que-es/>
- Egresos anuales Flujo de fondo
 - ✓ <https://developers.google.com/maps/billing/gmp-billing?hl=es-419>
 - ✓ <https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/>
- Cadena de Valor
 - ✓ https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
 - ✓ Obra Servucción (1987) de Pierre Eiglier y Eric Langeard
Eric
- Go to market
 - ✓ <https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>
- Porter, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: Rei; México: Continental, 1991, c1982.
- Alquileres:
 - ✓ <https://lamaquinita.co/>
- Aspectos Legales
 - ✓ <https://www.argentina.gob.ar/servicio/procedimiento-de-cumplimiento-de-la-rg-igj-132022>
- <https://gymfactory.net/2023/03/06/la-revolucion-de-las-tendencias-fitness-en-el-2023/>

18 Anexos

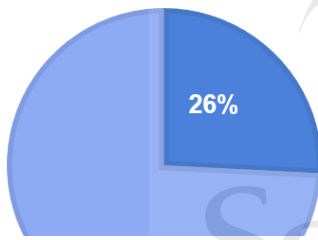
Ejemplo QR



7 Market Fit

Gráficos relevantes

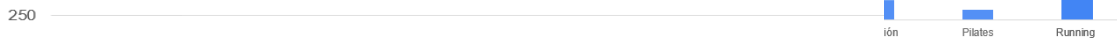
REALIZA ACTIVIDAD FÍSICA?



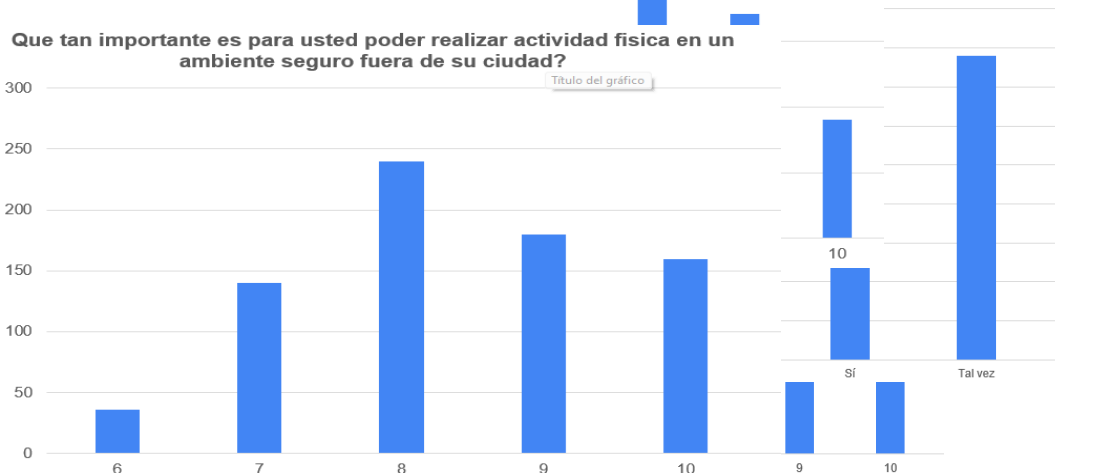
■ No
■ Si

QUE ACTIVIDAD REALIZA?

Cuanto valor encuentra poder realizar actividad física en cualquier parte del mundo con un entrenamiento selectivo acorde a sus rutinas habituales?



Que tan importante es para usted poder realizar actividad física en un ambiente seguro fuera de su ciudad?



Flujo de fondos completo

TIPO DE CAMBIO MEP	480,00		480,00	768,00	1.228,80	1.966,08	3.145,73
AUMENTO ANUAL TIPO DE CAMBIO	60,00%						
INFLACION EN PESOS ESPERADA	60,00%						
TURISMO TOTAL	3.891.748,20		5.900.000,00	5.900.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00	6.500.000,00
ESTADISTICA EXTRAER NIÑOS 2/3	2.594.498,80	0,58%	3.933.333,33	3.933.333,33	4.333.333,33	4.333.333,33	4.333.333,33
ESTADISTICA DEPORTISTAS 1/3	864.832,93	1,73%	1.311.111,11	1.311.111,11	1.444.444,44	1.444.444,44	1.444.444,44
CLIENTES OBJETIVOS 1/5	172.966,59	8,67%	262.222,22	262.222,22	288.888,89	288.888,89	288.888,89
CLIENTES FLUJO DE FONDO			15.000,00	22.500,00	33.750,00	59.062,50	103.359,38
% USUARIOS SOBRE USUARIOS OBJETIVOS			5,72%	8,58%	11,68%	20,44%	35,78%
AUMENTO ANUAL DE USUARIOS				50,00%	50,00%	75,00%	75,00%
CANTIDAD DE USUARIOS			15.000,00	22.500,00	33.750,00	59.062,50	103.359,38
PRECIO EN USD COMISION (Base) (Por día de uso)	1,20		1,20	1,30	1,30	1,50	1,70
PRECIO EN PESOS	576,00		576,00	921,60	1.474,56	2.359,30	3.774,87
CANTIDAD DE MATCH POR AÑO			45.000,00	90.000,00	135.000,00	295.312,50	516.796,88
CANTIDAD DE MATCH POR USUARIO			3,00	4,00	4,00	5,00	5,00
CANTIDAD DE COMERCIOS ADHERIDOS			40	60	60	70	70
AUMENTO ANUAL DE COMERCIOS	50,00%						
FIT MEET							
Ingresos							
Comisión por match			\$ 54.000,00	\$ 117.000,00	\$ 175.500,00	\$ 442.968,75	\$ 878.554,69
Total Ingresos			\$ 0,00	\$ 54.000,00	\$ 117.000,00	\$ 442.968,75	\$ 878.554,69
Egresos							
Desarrollo Aplicación			19.750,00				
Inversión Desarrollo Comercial y Penetración Mercado			25.000,00				
Sueldos Brutos	30.000.000,00		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Cargas Sociales	58,00%		62.500,00	62.500,00	62.500,00	62.500,00	100.000,00
Mantenimiento del Servicio (Google)			36.250,00	36.250,00	36.250,00	36.250,00	58.000,00
Publicidad			3.000,00	4.500,00	6.750,00	11.812,50	20.671,88
Impuestos			21.660,00	16.745,00	13.058,75	10.294,06	8.220,55
Proveedores / Servicios			4.915,20	14.408,78	23.042,08	61.583,78	123.558,73
Amortizaciones			500,00	500,00	500,00	500,00	5.000,00
Asesoría Legal			225,69	141,06	88,16	55,10	34,44
Alquileres			1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Gastos por Financiación			1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Subtotal Egresos Operativos			\$ 66.410,00	\$ 139.650,89	\$ 145.644,83	\$ 193.595,44	\$ 326.085,59
EBITDA			-\$ 66.410,00	-\$ 85.650,89	-\$ 28.644,83	\$ 22.711,01	\$ 249.373,31
Financiación							
Depreciación Bienes de Uso			-225,69	-141,06	-88,16	-55,10	-34,44
EBIT			-\$ 66.410,00	-\$ 85.876,59	-\$ 28.785,89	\$ 22.622,84	\$ 249.318,21
Imp a las Ganancias Determinado						\$ 7.918,00	\$ 87.261,37
Imp a las Ganancias a Compensar						-\$ 7.918,00	-\$ 55.329,01
Impuesto a las Ganancias a Pagar neto							\$ 31.932,36
FFL			-\$ 66.410,00	-\$ 85.876,59	-\$ 28.785,89	\$ 22.622,84	\$ 217.385,84

VAN	68.714,92
TIR	37,12%
WACC	22,40%

Mercado

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aérea	2.390.004	2.567.039	2.760.024	3.065.224	694.317	211.141	1.691.076	
Fluvial/Marítima	1.009.602	1.022.711	1.028.330	1.087.409	356.428	28.345	566.374	
Terrestre	3.268.684	3.121.578	3.153.474	3.246.417	1.038.804	57.992	1.632.276	
Total general	6.670.306	6.713.345	6.943.846	7.401.069	2.091.568	299.499	3.891.748	5.900.000

TURISMO RECEPTIVO TOTAL (TRABAJO Y OCIO)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TURISMO TOTAL	6.670.306	6.713.345	6.943.846	7.401.069	2.091.568	299.499	3.891.748
ESTADISTICA EXTRAER NIÑOS 2/3	4.446.871	4.475.563	4.629.231	4.934.046	1.394.379	199.666	2.594.499
ESTADISTICA DEPORTISTAS 1/3	1.482.290	1.491.854	1.543.077	1.644.682	464.793	66.555	864.833
CLIENTES OBJETIVOS 1/5	296.458	298.371	308.615	328.936	92.959	13.311	172.967

PROMEDIO 2016 A 2019 CLIENTES DEPORTISTAS 1/3

1.540.476

PROMEDIO 2016 A 2019 CLIENTES OBJETIVOS 1/5

308.095

	2022	PRECIO	CANT MATCH	TOTAL	PROM 16-19	CANT MATCH	PRECIO	TOTAL
TAM	864.832,93	\$ 1,20	3	3.113.398,56	1.540.475,89	3	\$ 1,20	5.545.713,20
SAM	172.966,59	\$ 1,20	3	622.679,71	308.095,18	3	\$ 1,20	1.109.142,64
SOM	15.000,00	\$ 1,20	3	54.000,00	15.000,00	3	\$ 1,20	54.000,00

8,67%

Inversión Inicial

Desarrollo Aplicación	19.750,00	Inversión Desarrollo Comercial y Penetración Mercado	25.000,00
Tipo de Cambio	480,00	Tipo de Cambio	480,00
Inversion en Pesos	9.480.000,00	Inversion en Pe:	12.000.000,00

	Unidad/hs	Costo Unitario	Pesos
Back End	100	8.000,00	800.000,00
Front End	600	8.000,00	4.800.000,00
Full Stack	100	10.000,00	1.000.000,00
Marketing/Publicidad	0	5.000,00	500.000,00
Notebook	2	450.000,00	900.000,00
Mobiliario Fijo	1	400.000,00	400.000,00
Alquiler / Coworking	1	400.000,00	400.000,00
Constitucion Sociedad Holding	1	480.000,00	480.000,00
Constitucion Sociedad SAS	1	200.000,00	200.000,00
TOTAL			9.480.000,00

	Unidad/hs	Costo Unitario	Pesos
Comerciales	3	1.000.000,00	3.000.000,00
Desarrollo Mercado/Acuerdos		6.000.000,00	6.000.000,00
Viaticos		3.000.000,00	3.000.000,00
TOTAL			12.000.000,00

Aclarar que los comerciales son tercerizados

Egresos anuales

		0	1	2	3	4	5
TIPO DE CAMBIO MEP	480,00		480,00	768,00	1.228,80	1.966,08	3.145,73
ALIMENTO ANUAL TIPO DE CAMBIO	60,00%						
INFLACION EN PESOS ESPERADA	60,00%						
Sueldos Brutos							
		0	1	2	3	4	5
		30.000.000	48.000.000	76.800.000	122.880.000	196.608.000	314.572.800
		0	0	0	0	0	0
Community Manager	Cantidad Mensual	0	400.000	4.800.000			
Marketing	1	400.000	4.800.000				
User Experience	1	350.000	4.200.000				
Administrativo	1	500.000	6.000.000				
Generador de Alianzas / Comercial	1	350.000	4.200.000				
Diseñador UX/UI	1	400.000	4.800.000				
Director Ejecutivo	1	500.000	6.000.000				
	0	250.000	0				
	0	250.000	0				
Mantenimiento Del servicio							
		0	1	2	3	4	5
		3.000,00	4.500,00	6.750,00	11.812,50	20.671,88	
Costo en USD	0,20						
Cantidad de Usuarios	Minimo 70 usd		15.000,00	22.500,00	33.750,00	59.062,50	103.359,38
Match por Año			45.000,00	90.000,00	135.000,00	295.312,50	516.796,88

Publicidad Anual			21.660,00	21.660,00	16.745,00	13.058,75	10.294,06	8.220,55
Bajas Anuales de Publicidad	-0,25		0,00					
Instagram			0,00					
Click 1 Año	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicaciones por año	0,00							
Click Esperables	1.000,00							
Costo	0,70							
Publicar en Feed con QR a la app es Free								
Linkedin			2.400,00	2.400,00	1.800,00	1.350,00	1.012,50	759,38
Costo por día	10,00							
Dias de Publicidad	240							
Tik Tok - Anuncios in-feed			1.000,00	1.000,00	750,00	562,50	421,88	316,41
Costo Produccion	200,00							
Costo por click medio	0,1							
Radio de click medio	0,40%							
Alcance	2.000.000							
Apostoles			2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Cantidad de Anuncios en Instagram	4							
Costo por Anuncio	500							
Google Ads			1.260,00	1.260,00	945,00	708,75	531,56	398,67
Click por Palabra	0,63							
Cantidad de Palabras	2							
Cantidad de Clicks	1000							
Acciones BTL (Below the line)	Aumento	3,00	15.000,00	15.000,00	11.250,00	8.437,50	6.328,13	4.746,09
Agencias de Viaje y Turismo	3.000,00							
Aeropuertos	4.000,00							
Evento Deportivo	2.000,00							
Empresas	3.000,00							
Impuestos				4.915,20	14.408,78	23.042,08	61.583,78	123.558,73
Ingresos Brutos	4,00%			2.160,00	4.680,00	7.020,00	17.718,75	35.142,19
IVA CF	10,50%			5.670,00	12.285,00	18.427,50	46.511,72	92.248,24
IVA DF	10,50%			2.914,80	2.556,23	2.405,42	2.646,69	3.831,70
			0	1	2	3	4	5
Proveedores / Servicios				500,00	500,00	500,00	500,00	5.000,00
Gastos				500,00	500,00	500,00	500,00	5.000,00
			0	1	2	3	4	5
Asesoría Legal				1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Horas Mensuales	20,00							
Costo Pesos Inicial	3.000,00							
Costo Usd Inicial	125							
Alquileres (Sala Coworking)				1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Horas Mensuales	176,00							
Costo Pesos Inicial	3.000,00							
Costo Usd Inicial	1.100,00							