



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Rutina 360

Autores: Goytia, María - Peluffo, María Clara

Legajos: 29294 - 29121

Mentor: Tamborini, Fernanda

Buenos Aires, Julio 2022



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Rutina 360

Universidad de
San Andrés

Autores: Goytia, María - Peluffo, María Clara

Legajos: 29294 - 29121

Mentor: Tamborini, Fernanda

Buenos Aires, Julio 2022

Índice

1. Introducción	4
1.1 Evaluación de la oportunidad	4
1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad	7
2. Análisis del sector e investigación del mercado	9
2.1 Industria del deporte	9
2.2 Investigación de mercado y segmento objetivo	16
3. Modelo de negocio	24
3.1 CANVAS	24
3.2 Producto Mínimo Viable	27
4. Plan de Marketing	31
4.1 Producto	31
4.2 Precio	36
4.3 Distribución	37
4.4 Comunicación	38
5. Operaciones del negocio	46
5.1 Acerca del proyecto	46
5.2 Etapas del proyecto	47
5.3 Otras operaciones	48
6. Costos, finanzas e inversión	49
6.1 Tamaño de mercado y estimación de demanda	49
6.2 Cifras económicas y financieras del negocio	53
7. Equipo	57
8. Aspectos legales	59
8.1 Organización societaria	59
8.2 Impuestos	60
8.3 Registro marcario	60
8.4 Habilitaciones y licencias	61
9. Plan de Implementación y Riesgos	63
9.1 Plan de Implementación	63
9.2 Riesgos del proyecto	64
9.3 Estrategias de salida	65
10. Conclusiones	66
11. Bibliografía y fuentes de información	68
12. Anexos	74

Resumen ejecutivo

El crecimiento y la evolución en la industria del deporte es, sin lugar a dudas, un fenómeno presente y en constante desarrollo en el país de Argentina. Según la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo, 2021, “El dato exacto reveló que el 55,8% de la población mayor de 18 años practica una actividad física de forma regular.”¹ El deporte está estrechamente ligado al estilo de vida de los argentinos a nivel cultural y social. La actividad física se convierte en un espacio de encuentro en donde ser miembro de una comunidad o realizar deportes tanto individuales como colectivos es algo muy popular en la población.

En el siguiente trabajo, se detalla el negocio de Rutina 360: una aplicación que le ofrece al usuario en un único lugar, la oportunidad de encontrar la opción de realizar distintas actividades en gimnasios pequeños o instalaciones con poca visibilidad, abonando una única tarifa. De esta manera, desaparecen las barreras más relevantes que impiden que los usuarios puedan probar nuevas experiencias. A su vez, dichas instalaciones pequeñas logran ampliar su base de clientes y ganar más peso en el mercado ya que, por cuenta propia, esto les resultaría un camino menos viable.

De tal manera, consiste en un modelo de agregadores (se define como un modelo que conecta distintas partes), en donde el rol principal de Rutina 360 es identificar dos partes ya existentes que podrían beneficiarse mutuamente y conectarlas entre sí mediante la aplicación.

El diferencial del presente negocio frente a la competencia sería la amplia gama de actividades que el usuario podría disponer al pertenecer a la membresía. No

¹ Adobe Stock. 2021. *Cuál es la provincia argentina en la que más actividad física se hace*. Fecha de consulta 15-6-2022. Sitio web: <https://tn.com.ar/sociedad/2021/10/01/cual-es-la-provincia-argentina-en-la-que-mas-actividad-fisica-se-hace/#:~:text=Una%20de%20las%20conclusiones%20que,actividad%20f%C3%ADsica%20de%20forma%20regular.>

solo esto, sino también la calidad que dicho negocio asegura como una de sus primeras prioridades.

Según diferentes estimaciones de la demanda, se obtuvo que Rutina 360 apunta a 47,790 personas que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Zona Norte, debido a los aspectos geográficos, demográficos, psicográficos, de comportamiento y económicos tenidos en cuenta. A lo largo del trabajo se detallará la capacidad ociosa de las instalaciones que Rutina 360 intentaría cubrir con su negocio. A través del trabajo se explicará su valor agregado y se justificará su rentabilidad.

En términos de resultados, la inversión del proyecto es de USD10,594, el tiempo de recupero de 64 meses (5 años y 4 meses) y el VAN del proyecto es de USD154,638.



1. Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad

El mundo deportivo se encuentra constantemente presente en el país de Argentina, expandiéndose continuamente. En los últimos años, una de las consecuencias más importantes de la pandemia del COVID-19 fue, entre otras cosas, el interés por parte de muchos argentinos por mantenerse activos y saludables. Es decir, como se suele usualmente escuchar, se acentuó la tendencia hacia una “*vida fit*”. En palabras de Fernando Storchi, presidente de la Cámara de Gimnasios de Argentina, “La actividad física tiene un impacto positivo en el bienestar de las personas, fortalece el sistema inmunológico y previene enfermedades. En un contexto como este, defendemos que el nuestro es un sector esencial”².

Por otra parte, la revista Telva (2020) analizó las tendencias a partir de dicho año y determinó que, una de ellas, consiste en los “centros todo-en-uno”, que trata sobre eliminar la necesidad de recurrir a distintos espacios para encontrar salud y bienestar. Otra de ellas, anuncia, es el fitness tecnológico y omnipresente. Esta se trata de reservar clases mediante aplicaciones facilitando el proceso y asegurando que la persona tenga su lugar en la clase.

Sumado a esto, señala que la personalización está ganando terreno en las tendencias para todos los ámbitos. Por último, habla del entrenamiento concebido como una “experiencia”, en donde el ejercicio físico se convierte en un espacio de diversión y aprendizaje³.

Según la Encuesta Nacional de Actividad Física y Deporte, 2021, el 50.9% de los encuestados dijo haber practicado algún deporte durante la pandemia. La misma se llevó a cabo para analizar el comportamiento deportivo de los

² Fernando Storchi. 2020. *El futuro de los gimnasios y los entrenamientos después de la pandemia*. Fecha de consulta: 2-10-2022. Sitio web: <https://www.parati.com.ar/el-futuro-de-los-gimnasios-y-de-los-entrenamientos-despues-de-la-pandemia/>

³ Cristina Glafate. 2020. *Estas son las tendencias fitness que reinarán en el año 2020*. Fecha de consulta 10-2-2022. Sitio web: <https://www.telva.com/fitness/entrenamientos/2020/01/05/5e0e041a01a2f1262f8b458b.html>

argentinos durante la época del virus.⁴ Por otra parte, se puede ver que más allá de la popularidad que tomaron las clases virtuales deportivas, la mayoría de las personas prefieren volver a la presencialidad ya que la experiencia no se vive de la misma manera. En el informe de tendencias del 2020, Classpass verificó que 92% de las personas planean volver a entrenamientos presenciales cuando se sientan seguros de hacerlo.⁵

Ahora bien, la pregunta es, ¿quiénes son los que presentan mayores desafíos frente a este nuevo contexto? Juan Manuel Gómez, entrenador y dueño de Fuerza Gym, afirma: “Un gimnasio de barrio, con capacidad para unas 200 personas y máquinas de hace 20 años tiene, por lo menos, una inversión de \$4.000.000. En esta pandemia, la misma gente que se quejaba de la cuota de entre 800 a 1200 pesos de su gimnasio, salió a comprar unas mancuernas y se enteró que el kilo vale \$ 500⁶. Es aquí entonces donde se observa la oportunidad.

El estudio no se basó únicamente en las consecuencias generadas por la pandemia para justificar la detección de la oportunidad, sino también en el hecho de que existen gimnasios pequeños que podrían atraer muchos más clientes si fomentaran la publicidad. De esta manera, lograrían mayor visibilidad en el mercado y podrían ampliar su clientela. No se estaría intentando imitar a grandes cadenas de gimnasios como lo son “Sportclub” o “Megatlon”, ya que se entiende que tienen características (inversión, maquinarias, espacios) muy distintas, sino que se le estaría dando la oportunidad a gimnasios pequeños de, dentro de lo posible, ganar nuevos clientes e ir creciendo poco a poco. “Sportclub” cuenta con más de 130 sedes más espacios *outdoor*, dándole la opción al cliente de poder asistir a más de una sede, dependiendo el plan al cual se haya asociado el

⁴ Argentina Gobierno de la Ciudad. 2021. *Más de la mitad de la población practicó deportes durante la pandemia*. Fecha de consulta: 2-10-2022. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-practico-deportes-durante-la-pandemia#:~:text=durante%20la%20pandemia-,M%C3%A1s%20de%20la%20mitad%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20practic%C3%B3%20deportes%20durante,pa%C3%ADs%20desde%20marzo%20de%202020.&text=En%20ese%20marco%2C%20el%2050,encuestados%20dijo%20haber%20practicado%20deporte>.

⁵ Classpass. 2020. *Classpass wellness and fitness trends: what to expect in 2021*. Fecha de consulta 16-2-2022. Sitio web: <https://classpass.com/blog/classpass-wellness-fitness-trends-2020/>

⁶ Juan Manuel Gómez. 2020. *El futuro de los gimnasios y los entrenamientos después de la pandemia*. Fecha de consulta: 2-10-2022. Sitio web: <https://www.parati.com.ar/el-futuro-de-los-gimnasios-y-de-los-entrenamientos-despues-de-la-pandemia/>

usuario.⁷ Por otra parte, “Megatlon” cuenta con 37 sedes, ofreciendo también al cliente variadas actividades deportivas en más de una de ellas (dependiendo a su vez del tipo de membresía del usuario).⁸ Por estas razones, la propuesta de negocio no busca asociarse con este tipo de gimnasios. Dichos lugares ya cuentan con sus clientes fieles, sus sedes ya instauradas y su modelo de negocio bien asentado. Es por eso que Rutina 360 apuntaría a los gimnasios de barrio más pequeños, aquellos que sí necesitan ganar visibilidad en el mercado.

Por otra parte, lo cual también se ve reflejado en las encuestas realizadas que se mostrarán en los siguientes capítulos, se observa una tendencia en los argentinos por probar nuevos deportes. Relacionándolo nuevamente con la pandemia, se desencadena un interés por probar nuevas actividades deportivas, como es el ejemplo de pádel y el wingfoil entre otros.

Según Infobae, “En los últimos meses pero principalmente tras la habilitación por parte de diferentes gobiernos provinciales para practicar deportes luego de más de 200 días de Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), volvió al primer plano el pádel, suceso de los ‘90.”⁹

Por otra parte, en una nota en el diario La Nación del 2022 se afirma: “Mezcla de windsurf y kitesurf, dos de los deportes más practicados por estas costas, son varios los que confiesan haber sentido este verano el flechazo del wingfoil que consiste en pararse sobre una tabla con “foil” (una quilla de la que salen unas alas sumergidas que separaran varios centímetros el casco del agua, imprimiendo una inigualable sensación de volar) y una vela inflable, liviana y muy transportable que se maneja con las manos, sin estar conectada a la tabla por un mástil, una botavara o escota (soga), sino por una manijas.”¹⁰

⁷ Página Inicial Sportclub. 2022. Sportclub. Fecha de consulta: 16-2-2022. Sitio web: <https://www.sportclub.com.ar/>

⁸ Página Inicial Megatlon. 2022. Megatlon. Fecha de consulta: 16-2-2022. Sitio web: <https://megatlon.com/#/>

⁹ Daniel Blanco Gómez. 2021. *El pádel volvió con todo: canchas muy modernas y profesionalización, las claves del regreso del deporte furor de los 90*. Fecha de consulta 10-2-2022. Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2021/02/28/el-padel-volvio-con-todo-canchas-muy-modernas-y-profesionalizacion-las-claves-del-regreso-del-deporte-furor-de-los-90/>

¹⁰ Laura Reina. 2022. *Río extremo: cuáles son los nuevos deportes náuticos que son adrenalina pura*. Fecha de consulta: 16-2-2022. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/sabado/rio-extremo-cuales-son-los-nuevos-deportes-nauticos-que-son-adrenalina-pura-nid12022022/>

En resumen, la oportunidad se basa principalmente en:

- El crecimiento de la industria del deporte en el país.
- La creciente tendencia por parte del consumidor por el interés en los “centros-todo en uno”.
- El interés de los argentinos por probar nuevos deportes y experiencias.

Por último y dado todo lo anterior, se observa un hueco en las instalaciones pequeñas de actividad física y una oportunidad para ayudarlas a ganar visibilidad en el mercado.

1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio propuesto se basa en una plataforma que le ofrece al cliente la opción de elegir entre hacer clases deportivas en gimnasios u otros tipos de deporte que se lleven a cabo fuera de dichas instalaciones, como, por ejemplo, pádel, kitesurf, kayak, yoga, entre otros.

A raíz de las tendencias observadas anteriormente, se afirma que a muchas personas les interesa realizar nuevos deportes, pero generalmente dicha posibilidad se ve interrumpida por el hecho de tener que pagar distintas tarifas en varios lugares. Por ejemplo, si una persona que ya se encuentra asociada a un gimnasio quiere asistir a una clase de alguna actividad que allí no se brinde, se enfrenta a tener que pagar más de una tarifa en distintos lugares. De esta manera, surge Rutina 360 para resolver sus inconvenientes. Aprovechando el nuevo interés de los argentinos de probar diferentes actividades deportivas, se les da la facilidad de realizar distintas actividades vinculadas al ejercicio físico, con tan solo una suscripción paga.

Se apunta entonces a incluir en la red a gimnasios de barrio, ya que, como se sostuvo anteriormente, buscan constantemente ganar visibilidad en el mercado. Por otra parte, los clubes pequeños o centros deportivos que ofrecen otros tipos de actividades también se ven beneficiados, ya que amplían su red de clientes por el simple hecho de pertenecer a la comunidad Rutina 360.

El diferencial del negocio contra aplicaciones ya existentes (que vinculan gimnasios únicamente) se ve entonces en la amplia variedad de actividades vinculadas al ejercicio físico que se le ofrece al cliente.

En otras palabras, se define a Rutina 360 como una plataforma que ofrece al cliente la posibilidad de realizar variadas actividades físicas y tener distintas experiencias deportivas como quiera y cuando quiera, ya sea en gimnasios, en el río, en un parque de golf, en una cancha de pádel, una sala de yoga, pero con el gran beneficio de abonar una sola tarifa regularmente.



Gráfico 1.2.1 Imágenes de cómo se vería la plataforma

2. Análisis del sector e investigación del mercado

2.1 Industria del deporte

Tendencias nacionales e internacionales

Como se ha desarrollado en el apartado anterior, hay una oportunidad de negocio en la industria del deporte.

Dicha industria, como se afirmó previamente, se encuentra muy presente y cumple un papel fundamental en el país. El deporte está estrechamente relacionado con la forma de vida de los argentinos, siendo uno de los rasgos más destacados de la cultura.

Según la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo, 2021, “El dato exacto reveló que el 55,8% de la población mayor de 18 años practica una actividad física de forma regular. Aunque este total varía de acuerdo a cada provincia, que maneja diferentes números de “movimiento”. Hay provincias cercanas al 80% mientras que hay otras en las que apenas se llega al 30%.”¹¹

¹¹ Adobe Stock. 2021. *Cuál es la provincia argentina en la que más actividad física se hace*. Fecha de consulta 10-2-2022. Sitio web: <https://tn.com.ar/sociedad/2021/10/01/cual-es-la-provincia-argentina-en-la-que-mas-actividad-fisica-se-hace/#:~:text=Una%20de%20las%20conclusiones%20que,actividad%20f%C3%ADsica%20de%20forma%20regular.>

Ranking de actividad física del país

1. **San Juan: 76,8%.**
2. **Jujuy: 70,6%.**
3. **Ciudad de Buenos Aires: 67,7%.**
4. **Chubut: 65,7%.**
5. **Santa Fe: 65,5%.**
6. **Tierra del Fuego: 61,3%.**
7. **San Luis: 61,1%.**
8. **Mendoza: 61%.**
9. **Entre Ríos: 60%.**
10. **Corrientes: 59,8%.**

Gráfico 2.1.1 Ranking de actividad física del país

El negocio en cuestión se concentra, sobre todo en sus inicios, principalmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en Zona Norte. El hecho de que la Ciudad de Buenos Aires se encuentra tercero en el ranking de actividad física del país es un hecho clave para justificar la elección. Es decir, 67.7% de las personas que viven en la ciudad de Buenos Aires realizan actividades deportivas, por lo que se confirma que el negocio podría funcionar. En caso de obtener los resultados deseados, se propondría ampliar el negocio a otras provincias de Argentina. Igualmente, se busca en primer lugar implementarlo en la Ciudad de Buenos Aires y Zona Norte, y, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, tomar futuras decisiones sobre una posible expansión de Rutina 360.

Se puede estimar que la industria del deporte también crecerá a nivel internacional. Los medios indicaron que luego de la pandemia todo caería, pero en una nota publicada en La Nación, se afirma lo contrario: “La denominada industria del deporte puede tener un crecimiento estimado del 4.9 por ciento

entre los próximos tres y cinco años con un sentido cauteloso de reconstrucción de un negocio atravesado por la pandemia y por los cambios de comportamiento en el consumo de contenidos deportivos. Ese crecimiento medido se podría notar de un modo más firme en América, Asia y África, mientras que en Europa, Oceanía y Medio Oriente podría ser menor a esa tasa.”¹²

El hecho de que se pueda prever un mayor crecimiento de la industria del deporte sobre todo en América refleja un aspecto favorable para el desarrollo de la idea.

Por otra parte, haciendo ahora hincapié en la propuesta en sí, se puede ver la presencia de un modelo de negocio similar que surgió en Estados Unidos, conocido como Classpass¹³. Es una plataforma que comenzó en Nueva York, la cual ofrece a sus clientes el acceso a más de 30.000 gimnasios y centros deportivos. Comenzó en Estados Unidos, pero se encuentra en constante expansión a nivel mundial. Entre una de sus adquisiciones, podemos ver a la cordobesa Clicky Pass.¹⁴

Classpass expandió sus fronteras y se encuentra presente en la provincia de Buenos Aires. Ofrece clases presenciales en centros y gimnasios, sesiones de spa y belleza y clases virtuales.

Luego de investigar la presencia de Classpass en Argentina, se identificó que uno de los puntos débiles de la aplicación es la poca variedad de actividades que ofrece en la provincia para sus usuarios. Por esta razón, no termina de ser lo suficientemente atractiva para el usuario y por este motivo no se implementó a gran escala. A raíz de esto, se cree que un punto fundamental de Rutina 360 es hacer foco en la variedad de actividades que ofrece. De esta manera que el usuario pueda percibir el beneficio de pertenecer a la membresía. Es así como Rutina 360 aprovecha el hueco en el mercado y construye una relación fiel con

¹² Marcelo Gantman. 2021. Pandemia. Cómo el deporte global reconstruye su negocio. Fecha de consulta 10-2-2022. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/deportes/pandemia-como-el-deporte-global-reconstruye-su-negocio-nid27092021/>

¹³ Página Inicial Classpass. 2022. *Classpass*. Fecha de consulta: 16-2-2022. Sitio web: <https://classpass.com/>

¹⁴ Infonegocios. 2020. *La plataforma mundial Classpass se queda con la cordobesa Clickypass (y MuyPass también)*. Fecha de consulta 10-2-2022. Sitio web: <https://infonegocios.info/y-ademas/la-plataforma-mundial-classpass-se-queda-con-la-cordobesa-clickypass-y-muypass-tambien>

el usuario adelantándose a cualquier movimiento de la competencia o potencial competencia.

De esta forma, se busca a través de Rutina 360 emular ciertas prácticas ya existentes, siendo este bastante parecido al modelo de negocio de Classpass. Sin embargo, teniendo en cuenta el diferencial principal: la amplitud de actividades deportivas que se le quiere ofrecer a los clientes Rutina 360, (ofreciendo actividades como pádel, kitesurf, kayak) diferenciándose de esta manera de negocios ya existentes en el mercado. Se puede ver entonces que Classpass vincula únicamente estudios de fitness, gimnasios, salones de belleza y spas asociados. En cambio, Rutina 360 decide profundizar la oferta, basarse y priorizar 100% el área deportiva, diferenciándose de Classpass por la amplia gama de deportes que ofrecería. De esta manera, satisface la nueva tendencia de los argentinos por probar deportes distintos, ofreciendo a la comunidad Rutina 360 la opción de hacer una clase de pádel o wingfoil, entre otros.

Análisis del macro-entorno

Una vez analizado el crecimiento de la industria, las futuras tendencias y el modelo de negocio similar ya existente en el exterior, se definirá el macro-entorno que deberá afrontar Rutina 360 para poder analizar si podrá funcionar de manera exitosa en la Argentina. Para eso mismo, se utilizará la herramienta PESTAL, que analiza los seis factores influyentes, siendo estos el político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

En primer lugar, en cuanto al factor político, uno de los aspectos más relevantes a nivel país es la inestabilidad del Poder Ejecutivo y con Él, las políticas vigentes. Esto abarca también relaciones comerciales cambiantes, por lo que resulta difícil proyectar a largo plazo con certeza. Además, existen impuestos sobre las ganancias e ingresos brutos que dificultan la rentabilidad y el crecimiento del negocio por quitarle un gran porcentaje de los resultados de la operación.

En segundo lugar, hacia el aspecto económico, una de las dificultades más frecuentes a las que se enfrentan las sociedades es el tipo de cambio entre la moneda local y la extranjera, lo que extiende los plazos para repagar la inversión,

al mismo tiempo que la devaluación constante de la moneda local genera que se reduzca el consumo y se tienda al ahorro. De esta manera, los hogares escogen en primer lugar consumir bienes esenciales, por lo que los demás bienes, como la actividad recreativa, quedan en segundo plano.

Por otra parte, vinculado a lo social, es notable en la sociedad la tendencia hacia la presencialidad, convirtiendo a la actividad física en un espacio cultural de encuentro. El hecho de pertenecer a una membresía, ser miembro de una comunidad o realizar deportes tanto individuales como colectivos es algo muy frecuente en la población, por lo que esto favorece la iniciativa de Rutina 360.

En cuanto al factor tecnológico, existe la necesidad en la población de contar con dispositivos tecnológicos para todo, sea actividad física, vida social, billeteras virtuales, entre otros, lo que hace que ya la sociedad tenga mucha afinidad con las aplicaciones móviles, potenciado a su vez por el boom tecnológico de la pandemia del COVID-19. No solo esto, sino que la necesidad también se traduce a los negocios, donde cada vez más se busca clientes online y estar presente en este canal aunque sea solo de manera informativa/comunicacional y no como canal de venta.

El factor ambiental consiste en la dependencia sobre el clima, ya que se puede optar por distintas actividades físicas según la estación del año y las condiciones que cada una conlleva. Rutina 360 debería considerar variadas alternativas para todo tipo de clima para ser relevante durante todo el año y no sólo estacionalmente.

Finalmente, existe el factor legal, en donde, al tratarse Rutina 360 de una aplicación móvil y por lo tanto un software, en Argentina, esto implica que su régimen jurídico está bajo la órbita del derecho de autor. La Ley 11.723 de Propiedad Intelectual expresa que los programas de computación se consideran obras artísticas. De esta manera, queda desprotegida la funcionalidad de la app, la interfaz y su estética, por lo que deberían ser registradas bajo la Ley 22.362 de Marcas y Designaciones para contar con protección.

FACTOR	MANERA EN LA QUE AFECTA AL NEGOCIO
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad del Poder Ejecutivo - Relaciones comerciales cambiantes - Impuestos
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de cambio entre moneda local y extranjera - Devaluación de la moneda local
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia hacia la presencialidad - Sentimiento de pertenencia
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia constante de dispositivos tecnológicos - Boom tecnológico
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Clima
Legal	<ul style="list-style-type: none"> - Derecho de autor - Leyes argentinas correspondientes

Gráfico 2.1.2 Análisis PESTAL. Fuente: elaboración propia

Luego de analizar dichos factores, los que pueden afectar tanto favorable como desfavorablemente en la industria del deporte, se analizará a continuación la industria y sus jugadores con mayor detalle.

Análisis de la industria- Cinco Fuerzas de Porter

Con el objetivo de analizar con mayor profundidad la estructura de la industria, se usará la herramienta de las cinco fuerzas de Porter:

En primer lugar, se definirá la **amenaza de nuevos competidores** como **media alta**. Las barreras de entrada son bajas para nuevos jugadores por lo que la amenaza de ingreso es alta. En otras palabras, el proceso del desarrollo de la idea no es muy complicado y el riesgo que se toma es dentro de todo bajo. Al ser un modelo de negocio de agregadores, es un negocio simple de llevar a cabo. Consiste en unir partes ya existentes. No se requiere de un *know-how* específico para desarrollarlo. Sin embargo, la necesidad de formar una red de clientes fieles es esencial y puede traer sus complicaciones, sobre todo al principio. Por estas razones, se define a dicha amenaza como media alta.

En segundo lugar, se hablará del **poder de negociación de los proveedores**. En este caso, se toma como proveedores a los gimnasios pequeños o lugares que ofrezcan otros tipos de deportes pertenecientes a la comunidad Rutina 360. Se define a esta amenaza como **baja** ya que existen muchos gimnasios de barrio y también variados lugares dentro de la Ciudad de Buenos Aires y Zona Norte que ofrecen diferentes experiencias deportivas. Se aprovechará sobre todo a cautivar a gimnasios de barrio que no cuentan con mucho presupuesto para invertir en publicidad. Sin embargo, si es que se quiere tener algún gimnasio o instalación en particular asociado a la aplicación, en ese caso los proveedores sí tendrían mayor poder de negociación. Este sería el caso en el cual el gimnasio o instalación le otorgue al negocio algún tipo de beneficio por el hecho de ser parte de la red.

En tercer lugar, se establece a la **amenaza de productos sustitutos** como **alta**. Definimos al producto sustituto como toda actividad extracurricular que la persona realice en su tiempo libre: desde teatro, cerámica, manualidades, canto, actividades en clubes que no sean necesariamente deportivas, planes sociales, entre otros. Se define a dicha fuerza como alta dada la cantidad de opciones que hay. Existen muchas alternativas de todo tipo de actividades en la Ciudad de Buenos Aires y Zona Norte. De esta manera la atención de las personas se ve dividida y el hecho de que realicen otros planes puede impedirles que se inscriban en la aplicación en cuestión.

En cuarto lugar, el **poder de negociación de los clientes** se define como **bajo**. Los clientes serían los usuarios que se inscriben a la membresía. La justificación de dicha afirmación es que un cliente no puede negociar precios y condiciones. No se realiza distinciones entre clientes ni se llevan a cabo negociaciones, sino que el cliente simplemente paga un precio y acepta las condiciones para poder pertenecer.

Una vez analizadas las cuatro fuerzas previas, la quinta fuerza en cuestión se conoce como la **rivalidad entre competidores**. Definimos a dicha fuerza como **alta** ya que hay mucha competencia. El competidor que tiene el modelo de negocio más similar sería Classpass, ya que ofrece diferentes actividades deportivas y relacionadas con el *wellness* a una amplia gama de clientes. Por

otra parte, se toma a grandes gimnasios como “Megatlon” o “Sportclub” también como competidores. Estos gimnasios grandes le ofrecen al cliente a su vez la posibilidad de realizar distintos deportes en diferentes sedes. Sin embargo, se ven limitados a actividades pertenecientes exclusivamente a gimnasios, ofreciéndose únicamente en sedes determinadas.

FUERZA	DESCRIPCIÓN
Amenaza de nuevos competidores	MEDIA-ALTA
Poder de negociación de los proveedores	BAJA
Amenaza de productos sustitutos	ALTA
Poder de negociación de los clientes	BAJA
Rivalidad entre competidores	ALTA

Gráfico 2.1.3 Análisis 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia

Luego de analizar las diferentes fuerzas de Porter y definir las minuciosamente, se concluye entonces que para el proyecto es clave focalizarse y hacer hincapié en su mayor diferencial para lograr hacerle frente a la competencia. Como se afirmó anteriormente, se observa el diferencial clave en la amplia gama de actividades deportivas que se le ofrece a los usuarios. De esta manera, es fundamental hacer foco en dicho aspecto para lograr de esta forma la asociación de clientes satisfechos y fieles a la plataforma, que elijan Rutina 360 en primera instancia por sobre otras membresías que tienen a su disposición.

2.2. Investigación de mercado y segmento objetivo

Resulta esencial para el desarrollo del plan de negocio llevar adelante una correcta investigación de mercado. Al analizar dicho mercado, se llega a diferentes conclusiones claves a tener en cuenta para implementar el negocio, colaborando en la toma de decisiones y logrando de esta manera brindarle al cliente el mejor servicio dados sus gustos y preferencias.

Segmentación

Segmentar es dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, en base a sus necesidades, características, conductas, gustos y preferencias.

Se puede establecer el segmento objetivo en base a 5 parámetros; el geográfico, demográfico, psicográfico, de comportamiento y económico. Se eligieron dichos parámetros ya que engloban los distintos aspectos que al negocio le interesa tener en cuenta a la hora de establecer el segmento objetivo. A su vez, se considera que dichos parámetros son relevantes para el desarrollo del negocio.

Por ende, se establece que los clientes target de Rutina 360 son hombres y mujeres de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de Zona Norte de entre 15 y 50 años de edad. Son personas que en general comen sano, a las cuales les gusta verse y sentirse bien. Se busca satisfacer las necesidades de personas activas, que les interese innovar y desafiarse físicamente, al mismo tiempo que divertirse experimentando nuevas actividades. Es importante aclarar que dicho grupo de personas pertenece a un nivel económico medio-alto y alto (según la distribución del nivel socioeconómico en la Argentina) y residen en cualquier sitio dentro de CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y Zona Norte.

Investigación de mercado

Luego de analizar las fuentes secundarias definidas anteriormente, se utilizaron a su vez fuentes primarias con el objetivo de identificar la oportunidad de negocio y de responder varias incertidumbres que fueron surgiendo. De esta manera, se logra obtener *insights* del consumidor y validar la oportunidad. En este sentido, se realizaron entrevistas (ver Anexo 1) a diferentes instalaciones que se unirían a la aplicación como socios claves y encuestas (ver Anexo 2) dirigidas al segmento *target*.

Por otra parte, para ahondar en mayor profundidad en las preguntas realizadas en las encuestas, se realizó un focus group de 20 personas pertenecientes al segmento target en la que principalmente se discutió sobre la idea y se obtuvieron comentarios a modo de recomendación para futuras implementaciones. Uno de los aspectos que se abordó fue principalmente una muestra prototipo de lo que sería la aplicación para conocer la opinión del usuario

y obtener sugerencias. Estos comentarios se podrán observar en mayor detalle en la Sección 3.2 Producto Mínimo Viable.

En primer lugar, las entrevistas realizadas dieron a conocer múltiples aspectos claves a tener en cuenta. Surgieron muchas recomendaciones esenciales para llevar a cabo el desarrollo de la aplicación.

En primer lugar, se habló con José Morteo, dueño de un centro de alquileres de Kayaks en Tigre, llamado **Kayakear**. En la misma se resaltó la importancia de informar bien al cliente y el hecho de presentar una aplicación fácil de entender y simple de utilizar. Por otro lado, se afirmó que es necesario tener en claro qué hacer en cada caso. Como, por ejemplo, cómo cobrarle una clase a una persona que no es miembro de la aplicación, pero quiere realizar dicha actividad junto con el usuario siendo acompañante. En otras palabras, se pone en cuestión si es necesario tener una tarifa diferenciada para los acompañantes. Por último, se afirmó la necesidad de conocer los lugares antes de asociarlos a la red, ya que la clave se encuentra en la calidad y en el buen servicio. Tal como afirmó José: “La baja calidad de servicio podría contagiar mediocridad al resto de la aplicación.”

Por otra parte, también se obtuvieron conclusiones luego de entrevistar a Sabrina de **Fitness Center La Lucila**. Resaltó el aspecto ya mencionado anteriormente y la tendencia “todo en uno”, afirmando que: “El hecho de tener un único abono mensual y ofrecer muchas actividades es clave. Lo tenés todo en un único lugar, lo cual está buenísimo”. Por otra parte, a nivel crítica, observó que muchas veces los gimnasios no encuentran beneficioso el hecho de tener un cliente que no sea 100% fiel a ellos. En palabras de Sabrina: “No es un cliente 100% certero.”

En tercer lugar, luego de hablar con Francisco Carman, profesor de tenis y golf en **distintas sedes**, se mencionan varios aspectos interesantes. Con relación al tenis, Francisco observó a Rutina 360 como un medio de publicidad clave para sus proyectos, ya que en el futuro buscaría ampliar su red aliándose con otros profesores de tenis. Sostuvo y estuvo de acuerdo en que Rutina 360 podría ser clave para dicha expansión. Por otra parte, con relación al golf, se debe tener en cuenta el alquiler de *drivings*, ya que, en palabras de Francisco: “Lo que sí, lo que en el golf es un poco más difícil son los *drivings*. Las clases de golf no se

dan en una cancha por lo general, se dan en *drivings* públicos. Tengan en cuenta que no hay muchos por la zona. Esto podría ser una complicación a futuro.”

En cuarto lugar, luego de hablar con Ofelia Navarro de **Molino**, escuela de Kitesurf y Windsurf, se llegaron a varios puntos muy interesantes. Les gustó mucho la idea. Afirma que la idea lograría la necesidad de usuarios amantes de la aventura y del aire libre. Les pareció una idea muy interesante también desde su punto de vista como escuela y con el objetivo de ganar nuevos clientes. Por otra parte, mencionaron un aspecto importantísimo a tener en cuenta con este tipo de deportes, en caso de formar parte y ofrecer clases de Kitesurf y Windsurf en Rutina 360. En palabras de Ofelia: “Como punto débil, y sobre todo lo que más afecta a este tipo de deportes es la variante del clima. Puede ser una gran limitante para la práctica.” Por ende, la clave está en tener muy en claro qué hacer con estos deportes que dependen del clima, es decir, que exista un plan simple y fácil de reprogramación ya que es algo muy usual en este tipo de actividades.

Por otro lado, se entrevistó a Isabel Aldao, profesora de Yoga de **PURA**. Fue una charla muy fructífera y se discutió mucho sobre la idea. En caso de que formaran parte de la red Rutina 360 y ofrezcan clases de yoga a sus miembros, propuso una serie de variantes que sería bueno tener en cuenta. Como, por ejemplo, que no estaría dispuesta a ofrecer a través de la app los horarios *premium*, es decir, aquellos horarios que ya tiene ocupados por clientes fieles. En otras palabras, le gustaría darle prioridad a los clientes que son 100% PURA. Sin embargo, respecto a aquellos horarios que sí tiene vacantes, le encantaría y le parecería muy interesante ofrecer sus clases por medio de Rutina 360. Además, le pareció muy positiva la idea de muchas actividades integradas en un único lugar. Y de esta manera, en palabras de Isabel: “logran alimentarse todas las partes”.

A su vez, se le realizó una entrevista a Nicolás Rata, dueño de un **gimnasio de barrio**. Nicolás comentó que su gimnasio ya había tenido experiencia previa con Gympass y procedió a contar cuales fueron los puntos fuertes y débiles que destacó de dicha experiencia. Por un lado, en cuanto a los puntos fuertes, mencionó que para los clientes era mucho más conveniente y económico pagar un abono general y realizar todas las actividades que quisiera. Por el otro, indicó

que para el prestador del servicio la experiencia fue poco rentable, ya que, por cada reserva, la tasa que se le pagaba al gimnasio era muy baja, y también que este tipo de aplicación trabajaba muy poco la fidelización, que es un factor clave en el rubro. Insistió en la importancia de que el gimnasio tuviera contacto con el cliente.

Finalmente, se llevó a cabo una entrevista a Federico, dueño de **Beric Entrenamiento**, quien ofrece clases personalizadas de gimnasia en el sótano de su casa. Federico reaccionó de una manera positiva luego de escuchar la idea. Por un lado, afirmó que formaría parte de la red ya que lo observa como una gran manera de publicitar su emprendimiento y de atraer nuevos clientes. Por otro lado, remarcó la importancia de que Rutina 360 priorice la calidad en las instalaciones con las que se asocia, ya que a él también le gusta priorizar la calidad en el servicio que ofrece y trabajar duro por cumplir el objetivo deportivo que cada uno de sus clientes busca.

Por otra parte, se realizaron diferentes encuestas dirigidas al segmento target. Dicha encuesta se realizó a 70 personas de CABA y Zona Norte, todas pertenecientes al segmento target: hombres y mujeres de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de Zona Norte de entre 15 y 50 años de edad, con interés en realizar deporte y de un nivel económico medio-alto y alto.

La encuesta consistía en 6 preguntas. Las más relevantes fueron las siguientes:
¿Cuántos distintos tipos de actividades extras a las que ya hacés te gustaría sumar?

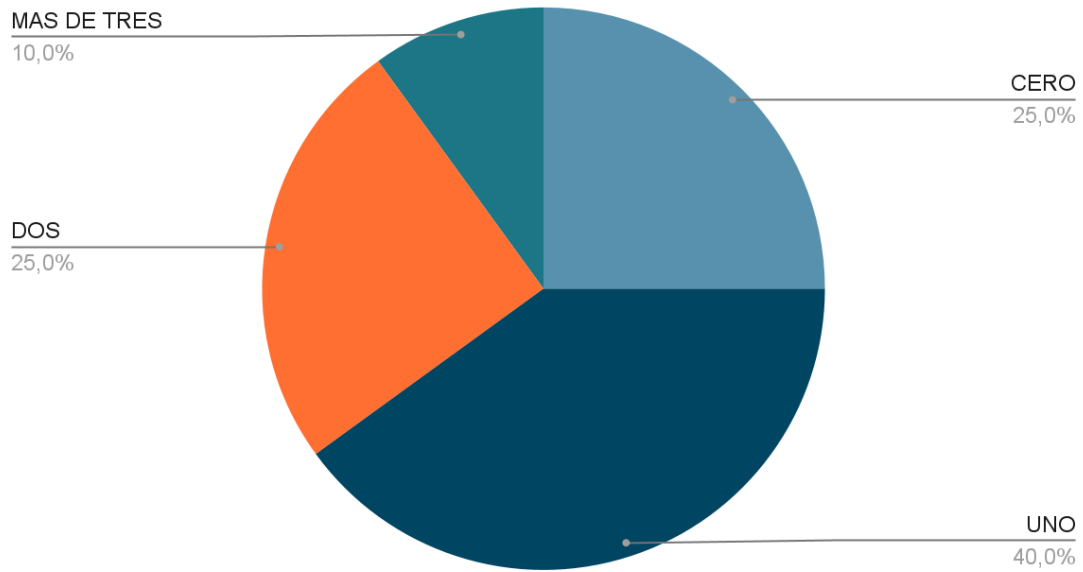


Gráfico 2.2.1 Actividades extras que a los usuarios les gustaría sumar

Se concluye que al 40% de los encuestados le gustaría sumar una, que al 25% le gustaría sumar dos y que al 10% más de tres. Esto resultaría en un 75% de encuestados a los cuales les gustaría sumar una o más actividades a las que ya realizan en su vida diaria. Teniendo en cuenta estos resultados se confirma el hueco de oportunidad identificado para el negocio.

Por otra parte:

¿Qué barreras te impiden sumar más deportes a tu rutina?

37%- Nada, no me interesa sumar nada porque yo hago lo que quiero.

50%- Es muy caro pagar distintos lugares al mismo tiempo.

4%- Me gustaría pero no tengo tiempo en la semana.

9%- Me gustaría, pero no tengo ganas de averiguar alternativas.

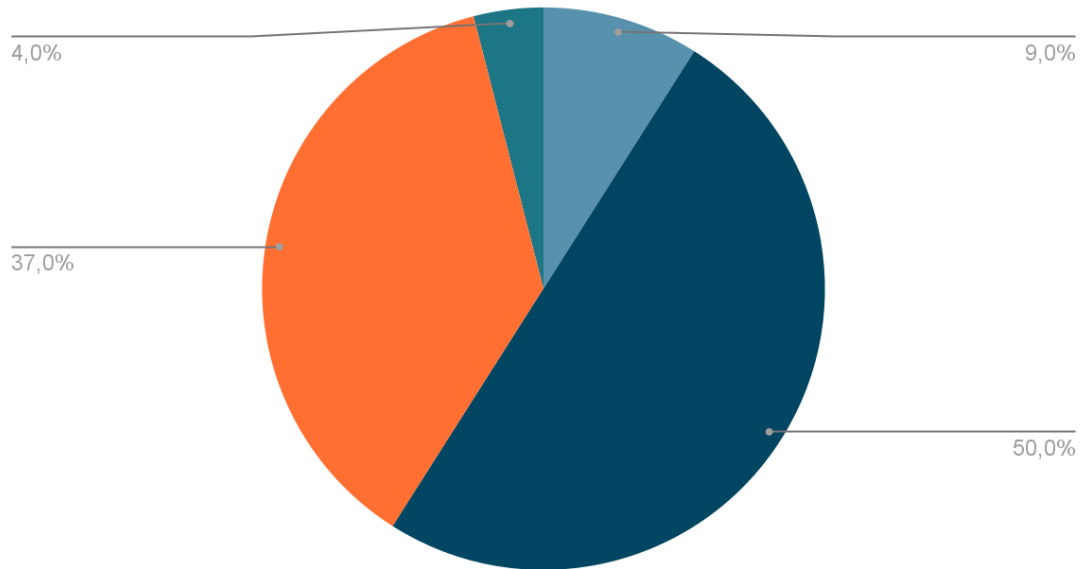


Gráfico 2.2.2 Barreras que impiden al usuario sumar actividades a su rutina

Se concluye que para el 50% de las personas es muy caro pagar distintos lugares al mismo tiempo. Por otra parte, al 9% de los encuestados les gustaría, pero no tienen ganas de averiguar alternativas. Por ende, Rutina 360 solucionaría entonces las barreras que impiden que dicho 59% realicen más de una única actividad y de esta forma que puedan probar nuevas experiencias a las que ya realizan en su vida cotidiana.

Luego de investigar el mercado y comprender los puntos fuertes y débiles que presentaba este tipo de negocio en la actualidad, concluimos a través de las entrevistas que hay interés por parte de los prestadores de actividades vinculadas al deporte de participar de una aplicación como Rutina 360, considerando que un factor fundamental en este rubro es la fidelización del usuario. Dado que en un principio el propósito de Rutina 360 era únicamente llevar clientes nuevos a las distintas instalaciones, se decidió, a partir de las sugerencias de los entrevistados, incluir en el propósito también un incentivo para que el cliente vuelva a elegir el mismo lugar al que concurrió al menos en una segunda instancia. De esta manera, si un cliente utiliza una cierta cantidad de créditos para asistir por primera vez a una clase en una instalación, Rutina 360 le otorgará el beneficio de tener esa misma cantidad de créditos para volver a utilizar en el mismo lugar de manera gratuita. Así, el cliente puede elegir entre

volver a hacer la misma clase que ya hizo previamente en ese lugar, o hacer otra ahí que pueda canjear con esa cantidad de créditos que la aplicación le devolvió. Teniendo, entonces, este monto de créditos gratis para utilizar por segunda vez en un lugar ya visitado, esto resulta un beneficio atractivo para el cliente de manera que este vuelva a tomar una clase en el mismo lugar.

No solo esto, sino que también, otra sugerencia que se tomó a partir de las entrevistas para mejorar la propuesta de valor para el prestador de actividades vinculadas al deporte sería que este pudiera elegir qué clases **disponibilizar** en la aplicación dependiendo del horario que le sea rentable. De esta manera, que aparezcan disponibles únicamente aquellas clases en las que queda capacidad ociosa. Esto sería para que el prestador pueda priorizar a su cliente fiel en primer lugar en las clases más concurridas. En última instancia, solo figuraría en la aplicación las clases más concurridas del lugar si en un lapso de 2 horas antes de su inicio, ésta aún no llenó el cupo de reservas con la base de clientes fieles con la que cuenta el lugar.

En cuanto al alcance definido para las actividades que se podrían incluir en la aplicación, las mismas serían: **Pilates, Zumba, Funcional, Spinning, Wingfoil, Kitesurf, Windsurf, Tenis, Golf, Yoga, Pádel, Natación, Boxeo, Taekwondo, Karate, Stand Up Paddle, Hip Hop y Remo.**

Universidad de
San Andrés

3. Modelo de negocio

3.1 CANVAS

En el siguiente apartado se analizará detalladamente el modelo de negocios, explicando la manera en la cual se generarán los ingresos, dando a conocer la estructura de costos que se encontrará detrás. Se definirá entonces la manera en la que se producirá valor. Como afirman Bygrave y Zacharakis en su libro *The Entrepreneurial Process*, “Perhaps de biggest misconception about an idea for a new business is that it must be unique”. (Bygrave y Zacharakis, 2010, pg. 55). Por esta razón, no se busca que la idea sea totalmente única, sino que se busca hacer foco en producir valor y de esa manera obtener el éxito que se busca.

A continuación, se presenta el **Business Model Canvas**:

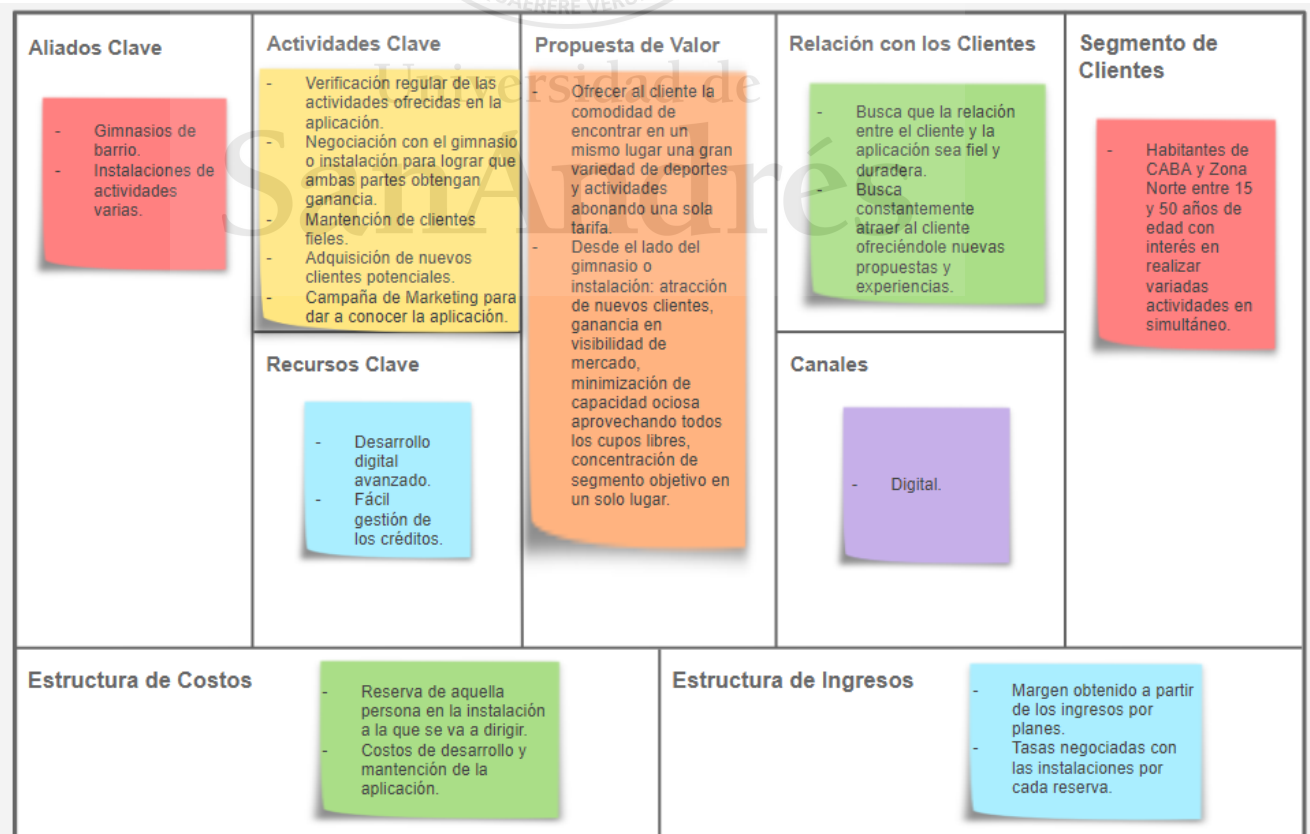


Gráfico 3.1.1 Modelo de negocio (Fuente: Elaboración Propia)

La necesidad del cliente es lo que impulsa a todo modelo de negocio. Se define al segmento del cliente entonces a los habitantes de CABA y Zona Norte entre 15 y 50 años que tengan interés en realizar deporte y sobre todo realizar dichas actividades deportivas al mismo tiempo. Se le da gran importancia a este último concepto, ya que Rutina 360 busca satisfacer la necesidad del cliente de tener distintas experiencias pagando una única tarifa y encontrando distintas alternativas en un único lugar. De esta manera, se define al segmento *target*.

Haciendo hincapié en la propuesta de valor, se define a su vez el concepto explicado anteriormente. En primer lugar, ofrecer al cliente la facilidad de encontrar en un mismo lugar y con el pago de una única tarifa la posibilidad de realizar varios deportes y actividades en simultáneo, priorizando la variedad. Por otro lado, visto desde la visión del gimnasio o instalación que ofrece la actividad también se pueden ver grandes beneficios; se atraen nuevos clientes, logran ganar visibilidad y presencia en el mercado, se achica la capacidad ociosa ya que se aprovecha la mayor cantidad de lugares libres y por último se concentra todo el segmento objetivo en un mismo lugar, remarcando la idea de integridad del “todo-en-uno”.

En tercer lugar, haciendo referencia a los canales, se define principalmente el modelo de negocio a través del canal digital. Al tratarse de una aplicación, la compra de créditos, la reserva de clases y toda acción requerida se lleva a cabo a través del canal digital.

En cuarto lugar, se habla de la relación con el cliente. Se busca primero que la relación entre el usuario y Rutina 360 sea fiel, estable y duradera. Busca mantener al cliente fiel capturando su atención mediante el ofrecimiento de variadas actividades, nuevas experiencias, manteniéndolo activo y motivado de ser un cliente Rutina 360.

En consecuencia, de todo lo explicado anteriormente, se puede definir la estructura de ingresos del modelo de negocio. Los ingresos obtenidos se dividen entre dos partes principalmente. En primer lugar, se observa el margen obtenido a partir de los planes abonados por los usuarios. A su vez, se negocian tasas

con los gimnasios o instalaciones que ofrecen actividades por cada reserva que el cliente hace.

De esta manera, actúa como nexo entre el usuario y el gimnasio o aplicación, ganando por un lado el abono del cliente y por el otro pagando una tasa fija menor a los gimnasios o instalaciones por cada reserva que hace para su usuario Rutina 360, obteniendo entonces dicho margen como beneficio.

En adición, se definen a los aliados claves de Rutina 360 a los gimnasios o instalaciones que ofrezcan actividades varias. En otras palabras, todos los lugares que ofrezcan sus servicios a través de la aplicación. Los aliados claves son la pieza fundamental del negocio y son los que hacen posible su desarrollo.

Entre los recursos clave se resaltan dos aspectos principales. Por un lado, que exista un desarrollo digital avanzado. Es decir, que el funcionamiento de la aplicación sea rápido y acorde al desarrollo tecnológico actual. En segundo lugar, se menciona una fácil gestión de créditos. Esto quiere decir que los clientes Rutina 360 deben poder comprar créditos de una manera simple y cómoda. La aplicación debe ser fácil de comprender y la compra de créditos debe ser vista como un proceso sencillo para el usuario.

Entre las actividades clave se pueden observar varios aspectos. Por un lado, la verificación regular de las actividades ofrecidas en la aplicación. Tal como mencionó José Morteo de **Kayakear** en una de las entrevistas: “La baja calidad de servicio podría contagiar mediocridad al resto de la aplicación.” Rutina 360 prioriza fuertemente la calidad, por lo que se harían verificaciones constantes de las actividades que se encuentren en la red. En segundo lugar, es clave la negociación con el gimnasio o lugar. Es decir, lograr llegar a un precio que sea favorable para ambas partes. En tercer lugar, la mantención de los clientes fieles. Como se dijo en los párrafos anteriores, que los usuarios de Rutina 360 sean constantes y duraderos. En cuarto lugar, también es importante la adquisición de nuevos clientes potenciales. En otras palabras, buscar siempre una ampliación en el segmento. De la mano de dicho concepto, es esencial una buena Campaña de Marketing para dar a conocer la aplicación. Es clave la publicidad y que Rutina 360 sea conocido por el mayor número de personas posibles, dándose a conocer y buscando siempre ganar visibilidad en el mercado.

Por último, se habla de la estructura de costos que se encuentra detrás del modelo de negocio previamente establecido. Por un lado, se observa la reserva de la clase a la que el cliente Rutina 360 se va a dirigir. Como se dijo anteriormente, se negocia dicha tarifa para que sea menor de lo que paga un cliente común. Por otro lado, se observan también los costos de desarrollo y mantenimiento de la aplicación.

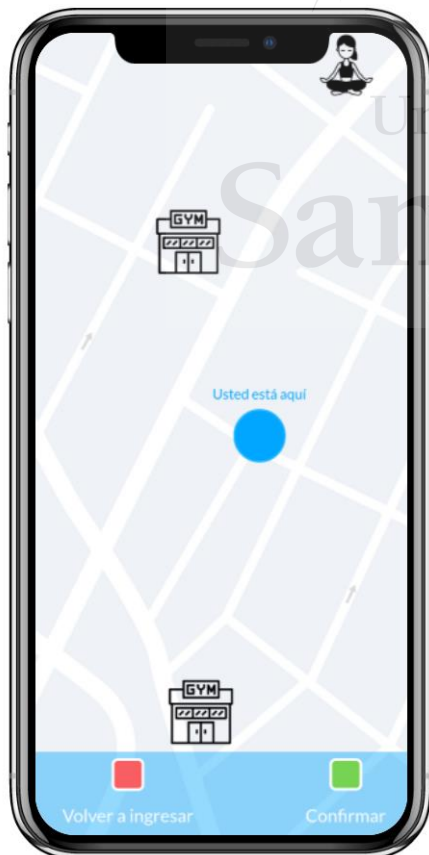
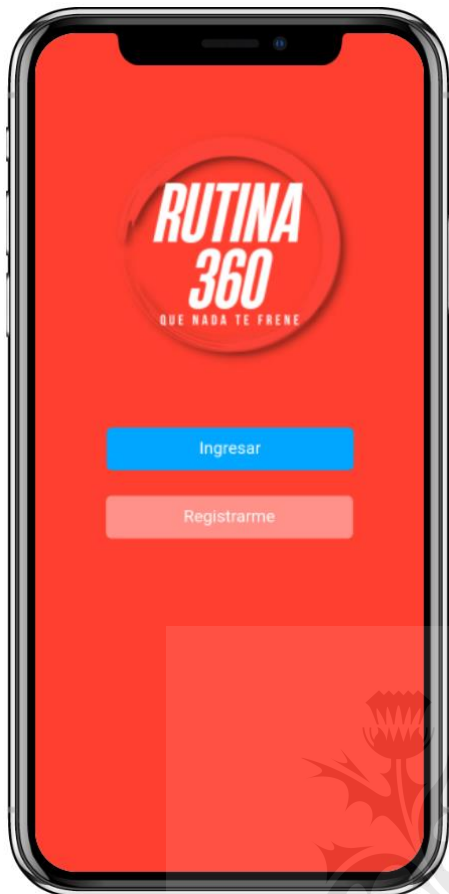
3.2 Producto Mínimo Viable

Con el objetivo de testear el producto y validar la viabilidad de la aplicación, se realizó un producto mínimo viable (PMV). Se creó de manera sencilla, fácil y gratuita. Se busca con ello confirmar la hipótesis y poder imaginar lo que sería el producto final de una manera más real. Se llevó a cabo un prototipo¹⁵ de aplicación, el cual los potenciales usuarios podrían ver en vivo y de esta manera desde el lado de la app probar si se logran cumplir los objetivos principales de la aplicación: que su uso sea fácil, que sea simple de entender, que sea atractivo para la vista y de fácil acceso y navegación.

A continuación, se pueden ver capturas de pantalla provenientes del prototipo de aplicación:

Universidad de
San Andrés

¹⁵ Link al proto <https://marvelapp.com/prototype/2e88c556>



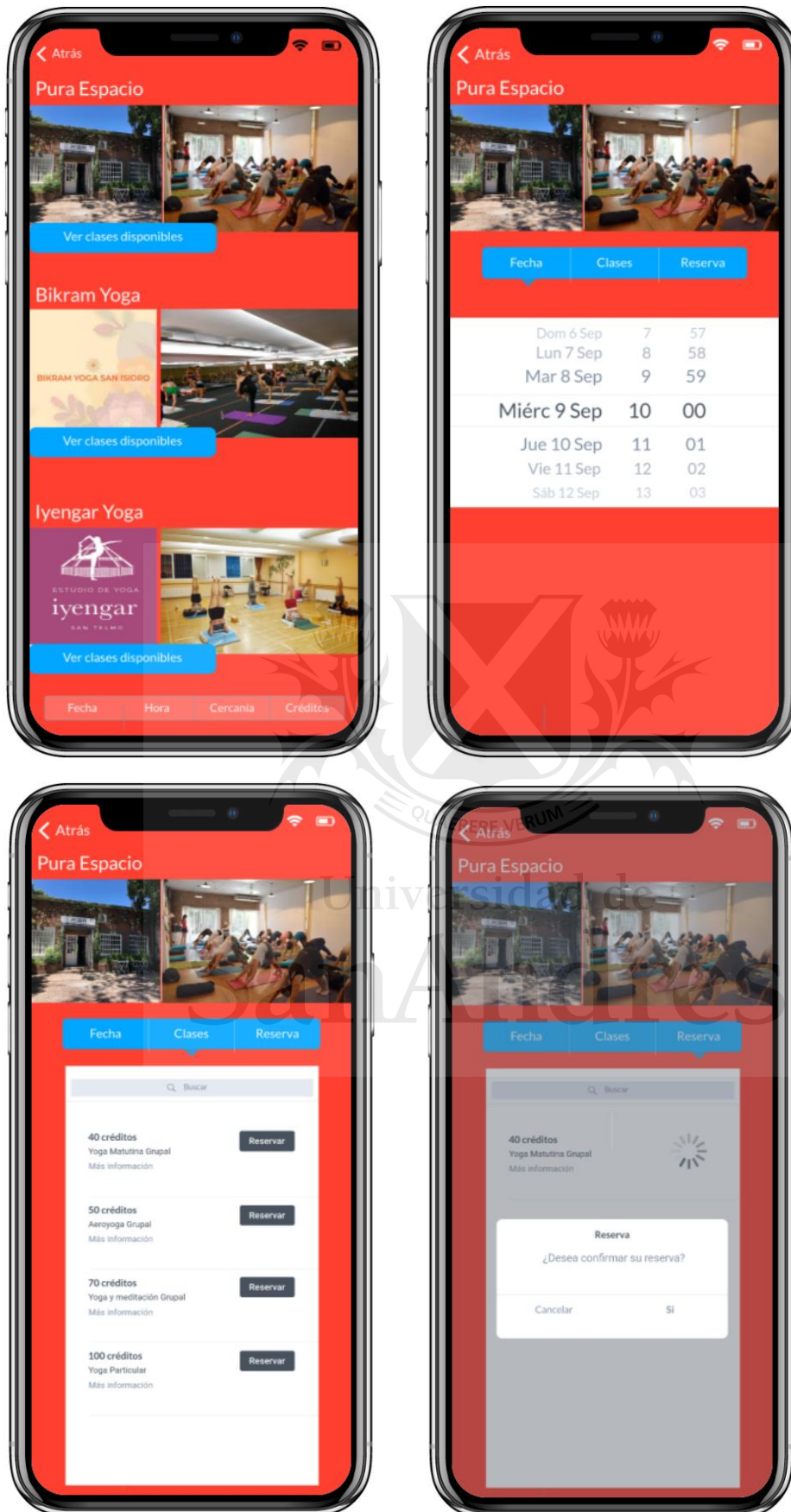


Imagen 3.2.1 Captura de pantalla prototipo de aplicación (Fuente: Elaboración Propia)

A raíz del PMV, las sugerencias y comentarios que se obtuvieron en el focus group (ya mencionado en el capítulo anterior) del potencial segmento target fueron los siguientes:

En primer lugar, se hizo referencia al color rojo de fondo, que pareció molesto y recordaba a los usuarios a la visual de Sport Club, por lo que se perdía la identidad propia de Rutina 360. Se comentó que el rojo no es lo más cómodo para una aplicación, y que se asocia a lo antiguo o, como definieron los usuarios, “retro”, para el target de edad al que apunta el negocio. La sugerencia fue hacer la aplicación de color blanco y que el único rojo sea en el logo.

Por otro lado, se sugirió hacer a la aplicación más minimalista y añadir la opción de visualizar en “modo oscuro” o “modo blanco”.

Se tendrán en cuenta todos estos comentarios para el lanzamiento real de la aplicación.

Más allá de las sugerencias mencionadas previamente, en el focus group, el usuario potencial se mostró muy conforme con el prototipo de la aplicación, ofreciendo comentarios positivos acerca del uso y mencionando que les gustaba cómo había sido construida.

4. Plan de Marketing

En esta cuarta sección se describirá la manera en que Rutina 360 logrará generar valor para el usuario. Básicamente, el área de marketing resalta la ventaja competitiva de la aplicación frente a otras ya existentes. En los siguientes párrafos, se detallarán los cuatro componentes del Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

4.1 Producto

A modo de resumen, el presente negocio ofrece al cliente la posibilidad de encontrar en un único lugar una gran variedad de deportes y diferentes actividades que desee realizar. Es decir, la alternativa de realizar distintas acciones asociándose únicamente a Rutina 360, y de esta manera, pagando una única cuota.

En el diagrama que se puede ver a continuación, se observa el diferencial principal de Rutina 360 frente a aplicaciones ya existentes:

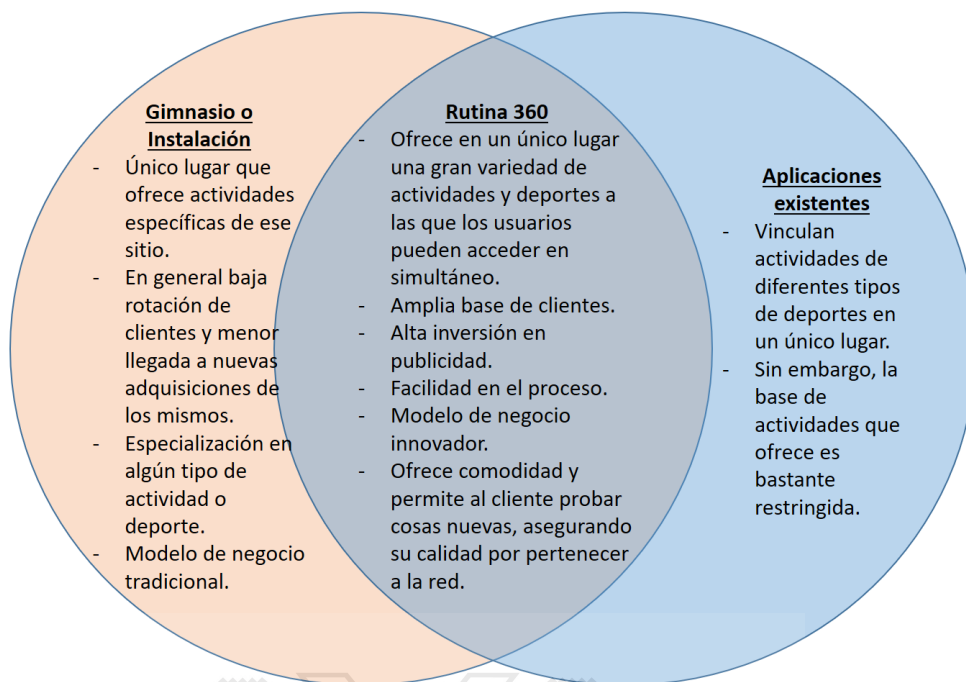


Gráfico 4.1.1 Factores de diferenciación (Fuente: Elaboración Propia)

Elementos de marca

Los elementos de la marca son aquellos componentes que caracterizan a dicha marca en particular, lo que lo hace diferente de cualquier otra marca, otorgándole cierta individualidad y personalización. Se busca que sean fáciles de recordar, que se distinga de otras marcas y que propongan algo clave en el posicionamiento del producto.

El nombre

Se eligió el nombre de *Rutina 360* por diferentes razones. Teniendo en cuenta los 6 principios de efectividad que propone Delano (2022), se justifica dicha elección.

1. Que capture la esencia del producto: *Rutina 360* explica la integridad que quiere transmitir la propuesta del negocio, haciendo referencia al concepto ya explicado conocido como los centros “todo-en-uno”. “360” hace referencia a los 360 grados de un círculo, es decir, “la vuelta

completa”. Explica la gran base de deportes y actividades que se pueden encontrar en la aplicación. Por otra parte, la palabra “Rutina” lo hace algo habitual, repetitivo. La aplicación busca justamente eso, formar parte de la vida de los usuarios y estar presente en el día a día de cada miembro, buscando fidelidad y que los clientes se sientan parte de la comunidad.

2. Que atraiga la atención del target: Busca atraer la atención de personas a las cuales les interese realizar diferentes actividades y deportes en simultáneo. Personas versátiles, flexibles y que buscan vivir nuevas experiencias.
3. Que su sonido y fonética sean adecuados a la categoría: Existe armonía entre ambos elementos que tiene el nombre. Al tener un número, se le da vitalidad a la combinación y la totalidad (palabra más número) transmite una vibra energética.
4. Que sea simple: Son fáciles de pronunciar: una palabra simple y un número a continuación.
5. Que tenga un perfil sexual correcto: la elección del nombre es unisex ya que se encuentra en igual medida dirigido a hombres y mujeres. Por otra parte, la elección del color rojo se dio por el mismo motivo, ya que dicho color es considerado unisex.

Slogan

El Slogan elegido es el siguiente: “Que nada te frene”. Dicho Slogan representa tal cual lo que busca el negocio: quitarle todo tipo de impedimento para que el cliente pueda realizar distintas actividades y deporte de todo tipo dónde y cuándo quiera. Por ejemplo, que no se vea ninguna persona “frenada” por el hecho de tener que pagar más de un abono en distintos lugares para realizar distintas acciones. Se busca que “nada lo frene” al cliente y que en cambio pueda tener acceso a una gran variedad de opciones y alternativas en simultáneo, dependiendo de sus gustos, preferencias e inclinaciones.

Isologotipo

Una vez explicado lo anteriormente mencionado, se optó por el siguiente Isologotipo. Como se dijo antes, el círculo alrededor hace referencia a los 360 grados. A su vez, la elección del rojo representa energía, pasión y dinamismo.



Gráfico 4.1.2 Isologotipo de Rutina 360 (Fuente: Elaboración Propia)

Producto básico y producto ampliado

En el diagrama que se puede observar a continuación, se realiza la distinción entre producto o servicio básico, producto real y producto ampliado.



Gráfico 4.1.3 Producto básico y producto ampliado (Fuente: Elaboración Propia)

Los gimnasios o instalaciones ofrecen lo que sería el producto básico. Ofrecen un deporte o una actividad en particular. Por otra parte, aplicaciones ya existentes le ofrecen al cliente lo que sería el producto real: la posibilidad de encontrar en un único sitio distintas actividades en diferentes lugares. Existe un diseño en dichas aplicaciones y se cumple cierto nivel de calidad en el servicio que se ofrece. Sin embargo, Rutina 360 ofrece lo que sería el producto ampliado. El negocio propuesto ofrece una variedad de deportes y actividades con otro enfoque y variedad en comparación a las ya existentes. Se ofrecen deportes de todo tipo, en lugares originales e innovadores. Es una plataforma que une actividades deportivas que no se vinculan en ningún otro lugar, ofreciéndole al cliente la posibilidad de realizarlas en simultáneo y en lugares diferentes, pero mediante la compra de créditos en un único lugar: la aplicación. De esta manera, se observa el diferencial en comparación a otros ya existentes, generando de esta forma valor en el cliente, satisfaciendo sus necesidades latentes y capturando su atención de manera constante.

Ancho del portafolio

El ancho de portafolio se encuentra determinado por la cantidad de deportes y actividades que ofrece Rutina 360.

Se podrán encontrar las siguientes actividades en la aplicación:

- Pilates
- Zumba
- Funcional
- Spinning
- Kitesurf
- Windsurf
- Yoga
- Tenis
- Golf
- Pádel
- Natación

- Wingfoil
- Boxeo
- Taekwondo
- Karate
- Stand up paddle
- Hip Hop
- Remo

4.2 Precio

El precio es una variable clave del capítulo de Marketing. Es el encargado de posicionar al servicio y a la marca en el mercado. Se busca que dicho elemento logre representar de la mejor manera posible el valor creado en el cliente.

Haciendo hincapié en el negocio en particular, el gran desafío de Rutina 360 es encontrar un precio beneficioso para las tres partes. En primer lugar, que el precio sea accesible para el cliente. En segundo lugar, que el precio sea lo suficientemente alto para que Rutina 360 logre obtener su ganancia y a su vez pagar la tasa fija acordada con la instalación o gimnasio. En tercer lugar, que le sea rentable a la instalación o gimnasio dicha tasa fija previamente establecida.

Luego de hacer un análisis de precios para todas las actividades que vincula Rutina 360, se determinó un precio promedio para cada tipo de actividad presente basado en distintas propuestas de la zona de operación de Rutina 360. Posterior a ello, se redondeó el precio y se le aplicó un 5% de descuento que sería el beneficio para el cliente, haciendo que la clase por Rutina 360 le cueste menos que si la abonara por fuera. Por otra parte, se considera una tasa del 10% de negociación acordada con el prestador de actividades vinculadas al ejercicio físico, de manera que Rutina 360 pueda quedarse con un 5% de margen sobre el precio como ganancia.

Como resultado, se estableció la razón entre dólares americanos y créditos de manera que 1 crédito en la aplicación equivalga a 0.04 dólares americanos. De esta manera, una clase promedio en general cuesta USD11.16, lo que serían 287 créditos. A partir de esto, se armaron distintas propuestas de planes para abonar los créditos, como se puede ver claramente en el Anexo 3.

En primer lugar, se definió un Plan Mensual Prueba, que consiste en un plan de iniciación en la aplicación, para que el cliente pueda tener la posibilidad de probar su experiencia durante un mes, sin abonar una tarifa demasiado alta. Este plan conlleva 862 créditos para utilizar en un mes, lo que equivale a un promedio de 3 clases. El precio final de dicho plan sería de USD33.5.

En segundo lugar, se definió un Plan Mensual Básico, que sería un plan para aquellos clientes que quieren hacer el 100% de sus actividades vinculadas al ejercicio físico a través de la aplicación y que, por ende, van a precisar de un mayor número de créditos durante el mes para canjear. De este modo, el plan **disponibiliza** un total de 1,750 créditos para usar en el mes, equivalente a un promedio de 6 clases. El precio final de este plan sería de USD68.

Finalmente, se **disponibiliza** una tercera alternativa de plan, que sería el Plan Mensual Complemento, en donde su nombre hace referencia a que sería dirigido a aquellos clientes que, por alguna razón, no pueden abandonar la actividad vinculada al ejercicio físico que vienen haciendo por fuera de la aplicación pero que quisieran tener la posibilidad de probar distintas alternativas al mismo tiempo. Estos clientes requieren un número de clases más alto que el Plan Mensual Prueba, pero más bajo que el Plan Mensual Básico, por lo que conlleva un total de 1,300 créditos, equivalente a un promedio de 4 clases, y el precio final sería de USD50.5.

Para que el método de pago no resulte una traba para el cliente, se pone a disposición dentro de la aplicación el portal de pago con tarjeta, billetera virtual o mediante locales de pago en efectivo (ejemplo: Pago Fácil).

4.3 Distribución

El negocio se instalará en sus principios en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y Zona Norte. La justificación de dicha decisión es la siguiente. Según la Encuesta Nacional de Factores de riesgo, el 67.7% de las personas que viven en la ciudad de Buenos Aires realizan actividades deportivas. Se confirma entonces que CABA y Zona Norte son clave para el desarrollo del negocio.

Por otra parte, se decide empezar por dicho sector y en caso de éxito, expandirse. Se sostiene que primero es importante instalarse en un lugar, hacerse fuerte, tener clientes ya fieles y una vez logrado esto, sí trabajar en la expansión hacia otras provincias del país argentino.

4.4 Comunicación

La promoción es esencial para el desarrollo de Rutina 360. La comunicación es la clave en lograr que Rutina 360 sea conocido por cada cliente potencial.

Redes sociales

La estrategia de promoción de Rutina 360 es 100% digital. El foco más importante se encuentra en las redes sociales, sobre todo *Instagram* y *TikTok*.

En primer lugar, *Instagram* es una de las redes más utilizadas por el target al que apunta el negocio. Según una nota publicada por IEDGE Business School, “Instagram en Argentina es la tercera red social con mayor uso con casi 16 millones de usuarios.”¹⁶

Por otra parte, *TikTok* creció sorprendentemente en los últimos años. Tal como se menciona en una nota publicada por Iproup, “A partir de este auge que tuvo desde su creación en 2016, la app china tuvo un éxito exponencial a lo largo de un 2020 de pandemia, y logró expandir su negocio por todo el mundo. Tal fue su evolución desde entonces, continuada durante todo este 2021, que la plataforma acaba de concretar un nuevo logro: este año, se convirtió en el sitio web más popular del planeta, incluso por sobre Google, según difundió Year in Review 2021 de la empresa Cloudfare.”¹⁷

Por estas razones, las redes sociales elegidas son *Instagram* y *TikTok*.

¹⁶ Iedge Business School. 2022. Uso de Instagram en Argentina 2020. Fecha de consulta 28-3-2022. Sitio web: <https://www.iedge.eu/instagram-en-argentina-2020-por-javier-garcia>

¹⁷ Iproup. 2021. Inesperado: conocí la plataforma con el dominio más buscado en 2021, incluso por sobre Google. Fecha de consulta 28-3-2022. Sitio web: <https://www.iproup.com/innovacion/28437-tiktok-el-dominio-mas-buscado-en-2021-incluso-por-sobre-google>

El plan es segmentar por zonas geográficas dichos anuncios publicitarios. De esta manera, se lanzarán una mayor cantidad de anuncios publicitarios en aquellas zonas donde haya una mayor cantidad de gimnasios o instalaciones adheridos a la aplicación. Es así como se fomentará la publicidad sobre todo en los lugares donde exista una mayor oferta de actividades. Esto no quiere decir que no se priorice aquellos lugares en donde hay menos oferta, sino que haya relación proporcional entre la cantidad de anuncios y la oferta que se ofrece en esa zona en particular.

Por otra parte, se observa una gran oportunidad por parte de los gimnasios de barrios o instalaciones. Muchos lugares que formarán parte de Rutina 360 no se encuentran presentes en las redes o lo hacen, pero de manera escasa. Es aquí donde se observa también la oportunidad de ser publicitados en las redes y ganar una mayor visibilidad en el mercado, ganando nuevos clientes y logrando llegar a personas que antes no sabían sobre su existencia.

Influencers

Se eligieron distintos influencers para publicitar Rutina 360 en la plataforma de Instagram. Los influencers elegidos son:

- Julieta Puente



- Francisca Bavio



- Lumena



- Eugenia de Martino



- Sofía Jujuy



- Catalina Cohan



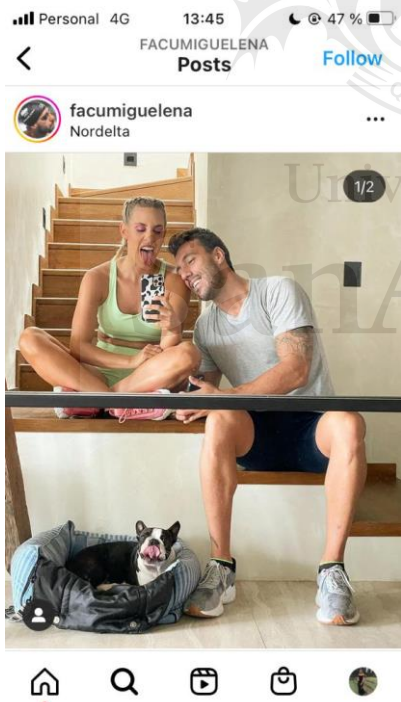
- Juan Escoda



- Mariano Rebagliati



- Facundo Miguelena



La elección de dichos influencers se basó en la llegada que tienen al público target de Rutina 360 y su afinidad con la imagen de marca que busca promover la aplicación. Son perfiles de personas fit, que comen sano, que priorizan el deporte y lo contagian hacia sus seguidores. Muchos de ellos no únicamente tienen perfil en Instagram, sino que también tienen gran impacto en *TikTok*.

Plan de fidelización

Una de las actividades claves para Rutina 360 es la fidelización de sus clientes. De esta manera, se instalará un plan de fidelización mediante canje. La idea es que dicho programa sea publicitado principalmente por los influencers. Se buscará que los influencers publiquen esta información en sus historias de Instagram.

El plan consiste en lo siguiente: cuando se paga el crédito por una clase, y aquella clase es la primera de ese gimnasio o instalación, se devuelve al cliente esa misma cantidad de créditos para utilizar únicamente en ese mismo lugar. De esta manera, se le da una segunda oportunidad sin cargo adicional para que la persona pueda volver a ese lugar. A veces una única vez no es suficiente para lograr vivir la experiencia de la actividad. Por ende, fomenta que la persona vuelva a probarlo por segunda vez, y en el mejor de los casos, que realice dicha actividad de forma continua y prolongada. De esta forma, se identifica una estrategia para fomentar la fidelización del cliente.

Actividades

En adición, se llevarán a cabo actividades aparte de la aplicación para fomentar la comunidad de Rutina 360.

Se organizarán eventos conocidos como *After Office* en donde todos los miembros de la aplicación podrán acudir. La idea es otorgarles a los clientes un lugar relajado en donde puedan ir a divertirse y conocer gente nueva. Los eventos se llevarán a cabo por la tarde y días semanales. Es el rango de horario en el cual la mayor cantidad de personas podrían asistir, luego del horario habitual de trabajo, es decir, luego de las 18pm.

La idea sería llevar a cabo estos eventos en *Sharewood*, un espacio ubicado en Pilar, Buenos Aires.

Tal como se define en un artículo publicado por Cada Viaje un Mundo, "Sharewood Pilar es un espacio en zona norte que permite disfrutar de playas de

arena y vivir una experiencia diferente sin necesidad de trasladarnos 400 km hasta el Partido de la Costa.”¹⁸

La razón por la cual se eligió dicha sede es que ofrece un lugar distinto al que las personas de la zona acuden usualmente. Es un lugar al lado del río, abierto, relajado, distendido y divertido, ideal para lo que se busca en esta oportunidad.

Sharewood ofrece a su vez variadas ofertas gastronómicas, en donde las personas podrán consumir lo que deseen a su gusto, haciéndose cargo de sus gastos individuales. Rutina 360 se hará cargo de la organización del evento y de reservar mesas para que los clientes de la red puedan disfrutar.



¹⁸ Cada viaje un mundo. 2022. Sharewood Pilar: Playas de arena a 40 minutos de la ciudad. Fecha de consulta 28-3-2022. Sitio web: <https://cadaviajeunmundo.com/sharewood-pilar-playas-de-arena-a-40-de-la-ciudad/#comments>

5. Operaciones del negocio

Al ser Rutina 360 una aplicación, y, por ende, una empresa que provee un servicio, las principales operaciones se centran en el uso de la aplicación por parte de los miembros de la comunidad. Es esencial un desarrollo técnico y avanzado de dicha aplicación, siendo clave el constante mantenimiento y actualización de la misma. De esta manera, los clientes se encuentran con un proceso simple y fácil, que los invita a ser parte de la red y a ser fieles a pertenecer a la app.

5.1 Acerca del proyecto

La producción será subcontratada con dos programadores llamados Jerónimo Sola y Julia Cordero. Ambos son expertos en el ámbito de la programación.

Dado su educación y experiencia, Jerónimo y Julia son una elección clave para el desarrollo de Rutina 360. Julia envió el siguiente presupuesto e informó sobre los siguientes períodos de tiempo.

La duración total del proyecto será de 6 meses. El precio por hora de los dos programadores elegidos es de USD13.98. Cada uno trabajará tres horas por día, de lunes a viernes durante el período ya definido.

Entonces:

$(\text{precio por hora}) * (\text{horas diarias dedicadas}) * (\text{cantidad de días semanales}) * (\text{cantidad de semanas en los 6 meses}) * (\text{cantidad de programadores}) = \text{presupuesto del proyecto.}$

Por ende:

$\text{USD}13.98 * 3\text{hs} * 5 \text{ días semanales} * 24 \text{ semanas} * 2 \text{ programadores} = \text{USD}10,066$

En conclusión:

Presupuesto proyecto (lo que conformará parte de la inversión inicial):
USD10,066

Por otra parte, los costos estimativos de servidores, cuentas de play store, app store, testeos, base de datos, backup automáticos, impronta y viáticos son de USD528.16 aproximadamente.

Se concluye entonces que el costo de inversión total del proyecto es de USD10,594, llegando a dicho número de la siguiente manera:

(Presupuesto proyecto) + (otros costos) = costo de inversión total del proyecto
USD10,066+ USD528.16 = USD10,594

En conclusión:

Costo de inversión total del proyecto= USD10,594

En tercer lugar, el mantenimiento anual de los servidores, respaldos, mitigaciones y cuentas es de USD396.12. El costo de mantenimiento mensual de los programadores es de USD186.41.

Es importante aclarar que cualquier especificación adicional será presupuestada de forma independiente.

5.2 Etapas del proyecto

La producción de Rutina 360 estará dividida en 5 fases diferentes:

- 1) Planificación: Durante esta etapa, Jerónimo Sola y Julia Cordero tendrán relación directa con el cliente, es decir, con Clara Peluffo y María Goytia. En dicha etapa, los clientes darán a conocer que es lo que se busca en la aplicación, cuáles son sus principales objetivos, prioridades e ideas.
- 2) Diseño: Se traducirán dichos requerimientos y especificaciones a un lenguaje de programación conveniente. La información se trasladará en un repositorio de código que se utilizará posteriormente.
- 3) Construcción: Los programadores llevarán a cabo las tareas específicas de su rubro. En primer lugar, el desarrollo de la app en lenguaje Android y desarrollo de la app para iOS. En segundo lugar, se desarrollará el *back-*

end, término que hace referencia a todo lo que está “detrás” de lo que el usuario puede ver. Es decir, lo que permite que el cliente tenga una experiencia fácil, positiva y favorable.

- 4) Testing: Se comprobará el funcionamiento de la aplicación ya creada.
- 5) Implementación: Ya se encontrará disponible la aplicación Rutina 360 en la tienda, apto para Android y iOS. Una vez finalizadas las 5 etapas, comenzará la fase de mantenimiento, ya definido previamente.

5.3 Otras operaciones

El equipo de trabajo será reducido, por lo menos en sus inicios. Las socias principales, Clara Peluffo y María Goytia tomarán las decisiones principales. No se alquilarán oficinas. Por lo menos en sus principios, Clara y María trabajarán desde sus casas, aprovechando a su vez todos los beneficios y las nuevas legislaciones sobre el teletrabajo, originados por la pandemia.

Por otra parte, Clara y María se harán cargo a su vez de toda la parte de marketing, finanzas y publicidad, aprovechando todo el conocimiento adquirido durante sus carreras de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Se buscará asesoramiento sobre cuestiones específicas si hiciera falta.

Universidad de
San Andrés

6. Costos, finanzas e inversión

6.1 Tamaño de mercado y estimación de demanda

Se puede establecer el segmento objetivo en base a 5 parámetros; el geográfico, demográfico, psicográfico, de comportamiento y económico. Las sumas de estos factores ayudaron a segmentar la población y llegar de esta manera al cliente target.

En base a lo geográfico, se está apuntando a hombres y mujeres de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Zona Norte de Gran Buenos Aires. Esto sería inicialmente, cuando se saque la App, después se escalará a más provincias. CABA contiene aproximadamente 3,078,836 personas, según el INDEC (2021)¹⁹. Por otra parte, Zona Norte está integrada por Vicente López, San Isidro, San Fernando, Tigre, Escobar, Pilar, José C. Paz, Malvinas Argentinas, San Miguel y San Martín. Según las proyecciones por municipios 2010-2025²⁰, Zona Norte contiene aproximadamente 3,256,902 personas.

En base a lo demográfico, se habla de personas de entre 15 y 50 años y, se usará el dato del INDEC, que el 54,66% de la población nacional se encuentra en esa franja de edad.

En base a lo psicográfico, se hace referencia a personas que se identifican como deportistas, que comen sano y prefieren cuidar su cuerpo y su mente. Según un estudio realizado por este mismo Organismo (2021), de las personas de entre 18 y 30 años de la Ciudad de Buenos Aires, solo un "(...) 8% de los jóvenes declaran no realizar ninguna actividad física", por lo que podemos asumir que un gran porcentaje de dicho segmento se cuida, y cuida su imagen.

En cuanto al comportamiento, se está hablando de personas que están dispuestas a tener una suscripción paga al servicio, que están familiarizadas con

¹⁹ INDEC. 2021. *Proyecciones por provincia*. Fecha de consulta: 15-2-2022. Sitio web: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-85>

²⁰ Proyecciones por municipios 2010-2025. 2016. *Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010-2025*. Fecha de consulta: 4-4-2022. Sitio web: http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio__2010-2025.pdf

el pago online y transacciones virtuales, que tengan teléfonos móviles y la capacidad de realizar un pago online. Para esto se tomó como referencia que en Argentina están calculados alrededor de 51,000,000 de teléfonos móviles para fines de 2021. Además, como a modo de ejemplo, Argentina está entre los 10 países con más suscriptores de Netflix con “4.5 millones de usuarios”, lo que representaría un 10% de la población que está familiarizada con las transacciones online y servicios de suscripción.

Finalmente, a nivel económico se está hablando de personas de nivel socioeconómico medio-alto y alto, lo que representa solo un 15% de la sociedad argentina (Diario Infobae, 2020).²¹

Mediante lo establecido previamente, se estima que la demanda de Rutina 360 es de **47,790** personas aproximadamente. Se llegó a este número tomando en cuenta que hay 3,078,836 de personas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el año 2021. A esto se le suma Zona Norte con una población de 3,256,902 personas. Se considera entonces que un 54,66% de estas personas se encuentran en la franja de edad de 15 a 50 años. De este 54,66% un 92% hace deporte y se cuida. De este porcentaje un 10% está dispuesto a suscribirse a servicios como Rutina 360 y solo un 15% de ese número tiene los medios económicos para hacerlo efectivamente. Todo este análisis fue realizado en base a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Zona Norte, donde se inicia el lanzamiento de Rutina 360. Si se obtiene éxito en el mismo, el plan a futuro sería la expansión de la plataforma en diversas provincias argentinas.

Se realizó un análisis en base a las siguientes actividades: clases en gimnasios de barrio. Luego de investigar la cantidad de personas inscriptas y personas que verdaderamente asisten a una clase en la realidad, se definieron los siguientes porcentajes en base a una semana típica (de lunes a viernes). Se ampliarán dichos porcentajes y se supone a esto como porcentajes que aplican a gran parte

²¹Diario Infobae. 2020. *Cada vez menos argentinos se sienten de clase media: quiénes realmente pertenecen a este segmento social según sus ingresos* . Fecha de consulta: 15-2-2022. Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenecen-a-este-segmento-social-segun-sus-ingresos/>

de las actividades que ofrece Rutina 360. A continuación, se observan los porcentajes:

Capacidad máxima	79	79	79	79	79
Día	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Horario/Fecha	11/04	12/04	06/04	07/04	08/04
08:00	9%	9%	6%	8%	5%
09:00	4%	-	8%	-	6%
10:00	9%	15%	-	19%	-
10:30	-	-	-	-	-
11:30	-	-	-	-	-
17:30	-	-	-	-	-
18:30	11%	-	8%	-	10%
19:00	-	13%	-	16%	-
19:30	19%	-	13%	-	18%
20:00	-	3%	-	6%	-
20:30	10%	-	8%	-	-
Total del día	62%	39%	42%	49%	39%

Gráfico 6.1.1 Porcentaje de asistencia a actividades varias en base a una semana típica (Fuente: Elaboración Propia a partir de Fitness Center La Lucila)

Por otra parte, se desea encontrar el número aproximado de instalaciones que se vincularán con Rutina 360, es decir, lugares que aplican dentro de CABA y Zona Norte. Para ello, se investigó en primer lugar que existen 85 lugares que ofrecen distintas actividades físicas en San Isidro²². Por otra parte, se afirma que la población de San Isidro es de aproximadamente 291,608 personas²³.

De esta manera:

$85 / 291,608 = 0,00029149$ de instalaciones que ofrecen actividades físicas por habitante en San Isidro. Esta relación se trasladó a todos los habitantes de CABA

²² <https://ar.gimnasios.com/gran-buenos-aires-gba/san-isidro-gran-buenos-aires-gba/?page=4>. Fecha de consulta: 19-4-2022

²³ https://es.wikipedia.org/wiki/Partido_de_San_Isidro. Fecha de consulta: 19-4-2022

y Zona Norte de manera proporcional y como supuesto para los siguientes cálculos.

Ahora bien:

Total= 6,335,738 (habitantes CABA y Zona Norte) * 0,00029149= 1,847 instalaciones que ofrecen actividades físicas.

Teniendo en cuenta el calendario ejemplo que se observa anteriormente:

$1,847 * 79$ (capacidad máxima por clase en una instalación promedio) * 6 (cantidad de clases por día) = 875,478 serían los cupos disponibles de actividades en un solo día semanal. Este número tiene sentido ya que, al ser nuestra demanda aproximada de 47,790 personas, Rutina 360 representaría el 5% de la oferta de cupos disponibles por día ($=47,790/875,478$).

Por otra parte, observando una parte clave del modelo de negocio, y por sobre todas las cosas, el hueco en el mercado, se analizará el espacio ocioso. De esta manera:

$1,847 * 46$ (promedio de cupos ociosos por día en un lugar) * 6 (clases totales por día) = 509,772. De esta manera, la demanda de Rutina 360 (47,790) entraría dentro del espacio ocioso, representando el 9% de los cupos totales libres por día ($=47,790/509,772$).

En conclusión, se observa que el espacio ocioso por día en una instalación es de:

$509,772/875,478= 58\%$ de espacio ocioso por día en una instalación. Es aquí donde se encuentra la clave del negocio. Rutina 360 observa el hueco del mercado y viene principalmente para aprovechar el porcentaje de espacio ocioso. Se detecta aquí la clave de la oportunidad.

6.2 Cifras económicas y financieras del negocio

Con el fin de estimar qué tan rentable es el proyecto, se puede ver a continuación el estado de resultados, el cual proyecta la inversión inicial y los 6 primeros años de operación:

Cuadro de Resultados:		0	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos		USD \$0	USD \$6.273.404	USD \$13.269.993	USD \$16.817.307	USD \$21.375.103	USD \$27.192.083	USD \$30.591.094	USD \$33.990.104
Costos		USD \$10.594	USD \$6.161.117	USD \$12.400.472	USD \$15.381.943	USD \$19.426.385	USD \$24.680.859	USD \$27.739.968	USD \$30.799.077
RESULTADO BRUTO		-USD \$10.594	USD \$112.286	USD \$869.521	USD \$1.435.363	USD \$1.948.718	USD \$2.511.225	USD \$2.851.126	USD \$3.191.027
Gastos		USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
EBITDA		-USD \$10.594	USD \$112.286	USD \$869.521	USD \$1.435.363	USD \$1.948.718	USD \$2.511.225	USD \$2.851.126	USD \$3.191.027
Amortizaciones		-USD \$2.013	-USD \$2.013	-USD \$2.013	-USD \$2.013	-USD \$2.013	USD \$0	USD \$0	USD \$0
Intereses Financieros		USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
EBIT		-USD \$12.607	USD \$110.273	USD \$867.508	USD \$1.433.350	USD \$1.946.705	USD \$2.511.225	USD \$2.851.126	USD \$3.191.027
IIGG		USD \$0	USD \$38.596	USD \$303.628	USD \$501.672	USD \$681.347	USD \$878.929	USD \$997.894	USD \$1.116.859
IIBB		USD \$0	USD \$313.670	USD \$663.500	USD \$840.865	USD \$1.068.755	USD \$1.359.604	USD \$1.529.555	USD \$1.699.505
RESULTADO NETO		-USD \$12.607	-USD \$241.993	-USD \$99.620	USD \$90.812	USD \$196.603	USD \$272.692	USD \$323.677	USD \$374.662
TIR:			36%						
VAN:			USD \$154.638						
CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO:									
Costo de capital:			21,9%						
Fórmula			$K_e = r_f + (\beta \cdot MP) + R_p$						
Tasa libre de riesgo:			1,55%						
Riesgo país:			12%						
Prima de la industria:									
Beta:			1,51						
Market Risk Premium:			5,50%						
Periodo de recuero:			64 meses	5,33 años					

Gráfico 6.2.1 Estado de resultados y cálculos financieros (Fuente: elaboración propia).

En el Anexo 4 se puede ver la planilla detallada de costos, ingresos y por ende ganancia obtenida.

En el Anexo 5 se puede ver a su vez los *cash flows* mensuales de los primeros 3 años del proyecto.

Algunos supuestos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la planilla se pueden ver a continuación:

- Todos los números se fijaron en dólares americanos para evitar cualquier inconveniente con relación a la inflación. El tipo de cambio se tomó al dólar oficial al día 26 de junio del 2022, a una cotización de 128.75 pesos argentinos por cada dólar americano.
- El porcentaje de personas que se uniría a la aplicación por año fue tomado como ejemplo de distintos gimnasios de barrio. Se supone un proceso de

adquisición de clientes similares realizando un promedio de los mismos. Consta de un incremento progresivo, teniendo en cuenta los siguientes porcentajes, expresados de manera acumulativa:

año 1: 26% de la demanda a la que se apunta se adhiere a Rutina 360.

año 2: 49% de la demanda a la que se apunta se adhiere a Rutina 360.

año 3: 61% de la demanda a la que se apunta se adhiere a Rutina 360.

año 4: 70% de la demanda a la que se apunta se adhiere a Rutina 360.

año 5: 80% de la demanda a la que se apunta se adhiere a Rutina 360.

año 6: 90% de la demanda a la que se apunta se adhiere a Rutina 360.

año 7: 100% de la demanda a la que se apunta se adhiere a Rutina 360.

- Por otra parte, los porcentajes de personas que se unirían a los diferentes tipos de planes (prueba, básico y complemento) fueron resultados de las conclusiones llegadas por el focus group realizado. A continuación, se suponen entonces dichos porcentajes:

AÑO	PRUEBA	BÁSICO	COMPLEMENTO
1	70%	20%	10%
2	50%	30%	20%
3	45%	30%	25%
4	30%	45%	25%
5	10%	60%	30%
6	10%	60%	30%
7	10%	60%	30%

Gráfico 6.2.2 Porcentajes de adquisición a los distintos planes (Fuente: elaboración propia)

- El tercer supuesto tiene que ver con el cálculo de los costos de los cuales se debe hacer cargo Rutina 360 debido a la estrategia de ofrecer la

segunda clase que una persona realiza por primera vez en cualquiera de las instalaciones de manera gratuita. Para dicho cálculo, se tiene en cuenta que 4 que es el promedio de clases que repetiría una persona en UN año en distintos lugares. Se llegó también a dicha conclusión debido al focus group realizado.

- En cuanto a las amortizaciones, el cálculo se realizó de manera lineal, dividiendo el presupuesto del proyecto en 5. Por ende, se amortiza de manera lineal en 5 años.
- Se supone una alícuota para el Impuesto a las Ganancias (IIGG) del 35% y para el Impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB) del 5%.
- Para estimar la tasa de descuento del proyecto, se utilizaron diferentes datos. La tasa libre de riesgo se supone del 1,55%²⁴; el Riesgo País de la Argentina del 12%²⁵; la Beta del 1,51²⁶ y el Market Risk Premium del 5,5%²⁷.

De esta manera, se obtuvo una tasa de descuento del 22%. Se concluye que se decide invertir en el proyecto, ya que la TIR del 36% es mayor al costo de oportunidad del capital. Además, se obtuvo un VAN (Valor Actual Neto) del proyecto de USD154,638, lo que indica una rentabilidad positiva y por ende que vale la pena invertir en el proyecto de Rutina 360.

Luego de obtener el VAN y la TIR, se dice que es rentable invertir en el proyecto y se estima ser capaces de recuperar la inversión en un tiempo de 64 meses.

²⁴ YCHARTS. 2022. Ycharts. Fecha de consulta 6-5-2022. Sitio web:https://ycharts.com/indicators/5_year_treasury_rate#:~:text=5%20Year%20Treasury%20Rate%20is%20at%202.92%25%2C%20compared%20to%202.86,day%20and%200.86%25%20last%20year.

²⁵ INFOBAE. 2022. El riesgo país argentino se afirma entre los más altos del mundo, detrás de Venezuela, Líbano, Sri Lanka y Zambia. Fecha de consulta: 6-5-2022. Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2022/01/15/el-riesgo-pais-argentino-se-afirma-entre-los-mas-altos-del-mundo-detras-de-venezuela-libano-sri-lanka-y-zambia/#:~:text=Variaci%C3%B3n%20Indice%20de%20Riesgo%20Pa%C3%ADs%20en%20%25&text=Ese%20indicador%20expresado%20en%20puntos,1.688%20pb%20a%201.888%20pb>.

²⁶ Zachs. 2022. Leisure and recreation services. Fecha de consulta: 6-5-2022. Sitio web: <https://www.zacks.com/stocks/industry-rank/industry/leisure-and-recreation-services-92>

²⁷ Statista. 2022. Average market risk premium in the United States from 2011 to 2021. Fecha de consulta: 6-5-2022. Sitio web: <https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>

Punto de equilibrio

Luego de definir los costos, se debe encontrar el punto de equilibrio. Se define al punto de equilibrio como el punto en el cual los costos se igualan a los ingresos.

La fórmula que se usará para encontrar el punto de equilibrio es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{CF} / (1 - (\text{CV} / \text{VENTAS}))$$

Se calcula el punto de equilibrio para cada año de manera separada y en dólares americanos: (ver Anexo 4)

Punto de equilibrio 2022: USD656,506

Punto de equilibrio 2023: USD201,268

Punto de equilibrio 2024: USD155,631

Punto de equilibrio 2025: USD146,126

Punto de equilibrio 2026: USD144,518

Punto de equilibrio 2027: USD143,309

Punto de equilibrio 2028: USD142,356



7. Equipo

El equipo se encuentra conformado por dos socias: María Goytia y María Clara Peluffo. Recibirán la inversión inicial de parte de sus familias, tomándola como un préstamo. Cada una participa de manera equitativa en el proyecto, es decir, en un 50% cada parte.

María y Clara tienen 23 años y se graduaron recientemente de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. A las dos les gusta mucho hacer deporte, llevar una vida sana, comer bien y conocer nuevas experiencias. Un gran diferencial que poseen es el conocimiento de cómo funcionan diferentes instalaciones deportivas en la localidad de San Isidro, zona en donde Rutina 360 busca impactar. María realiza actualmente Yoga y Aerobics. Clara, por otra parte, realiza clases de tenis y va regularmente al gimnasio de barrio cerca de su casa. Por esta razón, ambas conocen muy de cerca el funcionamiento de estos lugares y afirman que Rutina 360 uniría en un solo lugar todo lo que personas con sus mismos intereses realmente buscan. Ambas residieron desde que nacieron hasta la actualidad en la zona por lo que conocen muy de cerca la manera en que se llevan a cabo las diferentes actividades. Sus familias y amigos también son fanáticos del deporte por lo que también logran observar comportamientos y costumbres deportivas en lo cotidiano desde pequeñas.

Las dos tienen experiencia laboral, y cada una, desde su área de *expertise*, puede aportar y juntas complementarse para llevar a cabo el negocio. María, por un lado, trabaja en el desarrollo de un *e-commerce* para la empresa *Unilever*, por lo que conoce muy bien acerca de tendencias que surgen, comportamientos del consumidor y posee un profundo conocimiento en el área de Marketing. Por otra parte, Clara trabaja en el área de compras de la empresa *ExxonMobil*, por lo que conoce de cerca cómo funciona el área comercial y las estrategias clave a lo largo del proceso de negociación con el cliente.

De esta manera, debido a su educación y experiencia, María y Clara se encargarán del Marketing, las Finanzas y la Contabilidad del negocio.

Por otra parte, van a contratar todo lo relacionado al desarrollo de la aplicación, es decir, todo lo que sería la parte técnica de programación y mantenimiento anual de servidores. Ellos serían Jerónimo Sola y Julia Cordero.

En primer lugar, Jerónimo Sola tiene 41 años. Es Ingeniero en Informática, recibido en la Universidad del Litoral. Con relación a su experiencia, es actualmente docente en Digital House, CoderHouse, Universidad Austral, Desafío Latam y EduTecno. Es el creador y desarrollador de la app “Donde Juego”, en Sectorial de Informática para el Gobierno de Santa Fe, para Inmueblería y Sistemas para Musimundo.

En segundo lugar, Julia Cordero tiene 20 años. Es desarrolladora Full Stack en Digital House. Se encuentra actualmente estudiando Licenciatura en Ciencias Sociales en la Universidad Torcuato Di Tella. Con relación a su experiencia, es docente de Programación y productora de contenido en Digital House, desarrolladora del emprendimiento “Elijo”, de CRM y Landing Page de Royal Vending, de CRM y Blog de Astrología del Sur y por último Lynx Valores.

A su vez, la contratación de dos personas físicas que se encargarán también del soporte de dicho sector. Dichos costos ya fueron mencionados en capítulos anteriores.

8. Aspectos legales

8.1 Organización societaria

El aspecto legal es clave para el correcto funcionamiento y desarrollo exitoso de Rutina 360. La organización societaria que elige la aplicación será de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), constituida por sus dos principales socias: María Goytia y Clara Peluffo.

La justificación de dicha elección se debe a los siguientes factores:

- Es simple de armar y tiene facilidad en su manejo de todos los días.
- Agilidad en la gestión.
- No requiere escritura pública.
- No exige un mínimo de capital para su creación.
- Sociedad flexible.
- Ventajas impositivas.
- Responsabilidad limitada al aporte.
- Ambas socias formarán el órgano deliberativo y de administración a la vez, lo que logrará hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones en cuestiones legales.

Ahora bien, en caso de darse la expansión, y en dicho caso querer aumentar el número de socios, se evaluará la posibilidad de una transformación hacia una Sociedad Anónima (SA). En dicho tipo de sociedad, las transferencias de acciones son más simples por un lado y además cotiza en bolsa por el otro. Por ende, se cree que lo más conveniente es que Rutina 360 comience siendo una SRL y en la etapa en la cual sus beneficios sean mayores constituyendo una SA, en ese momento sí, buscar la transformación.

Dicho esto, con relación a la inscripción de la sociedad, dicho proceso se debe llevar a cabo en la Inspección General de Justicia (IGJ) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Dicho trámite se puede realizar de forma

virtual a través del siguiente sitio web: "www.jus.gob.ar"²⁸. Se realiza a través de la página web de manera sencilla y simplemente siguiendo los pasos.

8.2 Impuestos

Los impuestos cumplen una parte esencial en el desarrollo de todo negocio. Representan una cifra muy importante y relevante a tener en cuenta de manera previa a la implementación. Para el desarrollo de Rutina 360, se tendrán en cuenta los siguientes impuestos:

- 1) Impuesto a las Ganancias (IIGG): 35% en Argentina. Se abona de manera anual a la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos).
- 2) Impuesto sobre los Ingresos Brutos (IIBB): 5% en Argentina. Se abona a la AGIP (Administración Gubernamental de Ingresos Públicos) de forma mensual.
- 3) Impuesto al Valor Agregado (IVA): 21% en Argentina. Es un impuesto indirecto que afecta principalmente al usuario.

8.3 Registros marcario

De la misma manera que la elección de un tipo societario, también es de suma importancia llevar a cabo el registro marcario de Rutina 360 en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). Se obtiene de esta forma el derecho exclusivo de la marca y el título de propiedad. Dicho trámite es gratis y le otorga el derecho de la marca por 10 años, dándole luego la posibilidad de renovación.

Luego de realizar dicho registro, se otorgan ciertos derechos. A continuación, se puede ver la descripción de los mismos, especificados en la página web²⁹ en donde se realiza la Inscripción:

“El registro de una marca le garantiza al titular la propiedad de la misma: lo habilita a ejercer todas las defensas necesarias para impedir que terceros, sin autorización,

²⁸ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. 2022. Fecha de consulta: 9-5-2022. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/justicia>

²⁹ Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. 2022. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas>

comercialicen productos o servicios idénticos con la misma marca o utilizando una denominación tan similar que pueda crear confusión.

El registro también protege contra imitaciones parciales, ya sea de nombres, palabras, signos o frases publicitarias, como así también de sus dibujos y colores.

El titular puede autorizar su uso por terceros mediante contratos de licencia, tanto exclusivas como no exclusivas, venderlas en forma total o parcial por productos u obtener créditos ofreciéndolas en garantía con registro de prenda.”³⁰

Por esta razón es tan importante el reconocimiento y registro de la marca. Cualquier riesgo que pueda llegar a formar una amenaza a la identidad de la marca se ve eliminado ya que la propiedad de la misma se encuentra protegida por dicho registro. En resumen, se obtiene así el derecho exclusivo de la marca por los 10 próximos años.

8.4 Habilitaciones y Licencias

Con relación a las habilitaciones necesarias para poder desarrollar y llevar a cabo el negocio, se deben cumplir los requisitos de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales³¹. Cuando el usuario desee registrarse en la aplicación, se verá obligado a crear su cuenta utilizando sus datos personales, ya sea su nombre, apellido, formas de contacto y datos de la tarjeta de débito/crédito, entre otros. Por esta razón, es necesario que Rutina 360 cumpla dichos requisitos con el fin de que los datos que proporcionan sus usuarios al registrar sus cuentas se vean protegidos. Una vez que el usuario descargue la aplicación, deberá aceptar los términos y condiciones correspondientes. En dicho relato, la sociedad tratará de eximir su responsabilidad en caso de algún inconveniente que el usuario podría llegar a tener por un mal uso de la aplicación.

³⁰ Ministerio de Desarrollo Productivo. 2022. Fecha de consulta: 9-5-2022. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas#3>

³¹ Agencia de Acceso a la Información Pública. 2022. Fecha de consulta: 9-5-2022. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales>

La única manera en la cual el cliente logra crear su cuenta es aceptando dichos términos y condiciones.



Universidad de
San Andrés

9. Plan de Implementación y Riesgos

9.1 Plan de Implementación

A continuación, se pueden ver las tareas a llevar a cabo organizadas en un diagrama de Gantt. Se puede observar el período de tiempo de cada una de ellas. Se estima que la duración total del proyecto sea de 12 meses aproximadamente.

ACTIVIDADES	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conformación de la sociedad	■											
Registro marcario	■											
Base de datos y desarrollo de la página web	■	■	■	■	■	■						
Reuniones con posibles instalaciones vinculadas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Reuniones con posibles influencers para publicitar la marca			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Elección del personal					■	■						
Acuerdos con instalaciones adheridas						■	■	■	■	■	■	■
Campaña publicitaria de seguimiento									■	■	■	■
Lanzamiento del negocio												■

Gráfico 9.1.1 Organización de tareas (Fuente: elaboración propia).

9.2 Riesgos del proyecto

Es de gran importancia tener en cuenta los riesgos del proyecto. Son los riesgos a los que se puede enfrentar el negocio y es de suma importancia tenerlos en cuenta de manera previa a su ejecución. Estos son:

- Dependencia de las instalaciones a las que se adhiere: se busca generar buenas relaciones con ellos, es decir, fieles y duraderas. Sin embargo, el hecho de depender de sus clases se convierte en un riesgo para Rutina 360.
- Situación económica del país: la Argentina se encuentra inestable, no sólo económicamente, sino que también políticamente. Esto podría afectar de gran manera y en muchos sentidos al desarrollo de la aplicación. Como, por ejemplo, en una baja de clientes debido a malas situaciones económicas, altos costos debido a la suba de precios, entre otros.
- Entrada de nuevos competidores: debido al hueco que se encuentra en el mercado, al ser un negocio fácil de desarrollar y llevar a cabo, podrían entrar nuevos competidores que formen una amenaza para Rutina 360 y de esta manera apunten al mismo segmento target, quitándoles de esta forma clientes o potenciales clientes. Por ello, es tan importante que Rutina 360 tenga presencia en el mercado, constituya una buena marca y haga hincapié en su ventaja competitiva.
- No poder atraer a clientes debido a su fidelidad con instalaciones particulares: existen muchas personas que forman parte del segmento target pero que ya se encuentran muy arraigadas a una instalación en particular. De esta forma, se encuentran cómodos en aquella instalación y no perciben el incentivo de probar cosas nuevas.
- Posibilidad de que las instalaciones en determinado momento quieran irse: las instalaciones pueden dejar de pertenecer a la red de Rutina 360, lo que representa una inestabilidad constante para el negocio.

9.3 Estrategias de salida

Es de vital importancia tener siempre algún plan alternativo para cualquier imprevisto que pueda llegar a surgir, o mismo para afrontar el caso en el cual el desarrollo del negocio no sea como el planeado.

Las alternativas que podría seguir el negocio son las siguientes:

- Renegociar el acuerdo pactado con instalaciones adheridas. Como, por ejemplo, reducir el margen del lado del negocio y que la instalación obtenga una mayor ganancia por cada cliente.
- Reducir la cantidad de deportes o actividades que se ofrecen.
- Reducir la zona de funcionamiento de la aplicación.
- Vender el negocio a un tercero que tenga mucha experiencia con este tipo de aplicaciones y que el mismo continúe con la aplicación.



10. Conclusiones

Para concluir, el presente estudio intenta mostrar que el proyecto es viable en el contexto de mercado previamente descrito y busca confirmar las hipótesis establecidas a lo largo del trabajo.

Se analizó la propuesta del negocio desde distintos puntos de vista.

En primer lugar, se observan tendencias en la sociedad argentina que generan un hueco en el mercado, ya que, hasta el presente, no han sido satisfechas. Principalmente, se identifica la necesidad de probar nuevos deportes, actividades y experiencias y la tendencia hacia una vida activa y sana. Dichas observaciones se ven reflejadas en las investigaciones de mercado, donde se afirma la necesidad latente de innovar en la rutina de actividad física. A su vez, los centros “todo en uno” cumplen un rol cada vez más relevante, en donde el cliente busca encontrar todo lo que quiere en un solo lugar, de manera simple. Con relación a este comportamiento, se puede ver que el cliente en general busca abonar una única tarifa a cambio de sacrificar otras actividades en las que se vería interesado, pero se ve frenado a realizar debido a barreras económicas.

De esta manera, Rutina 360 identifica la oportunidad y le ofrece al cliente una única aplicación con una amplia gama de actividades a las que puede acceder pagando una única tarifa.

Las instalaciones a las que apunta sumar a la red para ofrecerle al usuario serían aquellas que busquen ganar más visibilidad en el mercado, sean pequeñas y cuenten con una baja rotación de clientes.

Es así como ambas partes, tanto la instalación como el usuario, se ven beneficiados al formar parte de Rutina 360.

Luego de haber explicado en profundidad el plan de marketing, las operaciones del negocio, los aspectos económicos, financieros y legales y evaluar los riesgos, se afirma que es rentable llevar a cabo el proyecto para todas las partes

involucradas. Para ello, debe focalizarse en la ventaja competitiva, lo que le permite ser capaz de ganar terreno y obtener una amplia y fiel base de clientes, adelantándose a la potencial competencia.

Por lo dicho anteriormente, se considera que Rutina 360 podría ser, sin duda, un proyecto exitoso debido a tres factores principales: las tendencias observadas en la Argentina, el hueco que se observa en el mercado el cual origina la oportunidad ya definida y los cálculos financieros realizados que proyectan resultados positivos. Por estas razones, se afirma que Rutina 360 es un negocio interesante y atractivo que podría implementarse exitosamente en el país.



Universidad de
San Andrés

11. Bibliografía y fuentes de información

Textos académicos

Brealey, R., & Myers, S. & Allen, F. (2016), *Principles of Corporate Finance*. 9na edición. USA, New York: McGraw-Hill.

Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2010), *The Entrepreneurial Process*. Capítulo 3. Osterwalder e Yves Pigneur (2013). *Business Model Generation de Alexander*. Hoboken, N.J: Wiley.

Chiavenatto, I. (2002) *Gestión del talento humano*. 3era edición. Colombia, Bogotá: Mc Graw Hill.

Delano, F. (2002) *El poder de la marca*. México: Editorial Cesca.

Dvoskin, R. (2004) *Fundamentos de Marketing*. Argentina, Buenos Aires: ediciones Granica.

Lavolpe, A., Capasso C. y Smolje, A. (2010) *Presupuestos y Gestión*. Argentina, Buenos Aires: Editorial La Ley.

Levitt, T. (2011) *La miopía en el marketing*. Harvard Business Review: Diciembre 2011.

Porter, M. (2008) *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.

Fuentes de información

Adobe Stock. 2021. *Cuál es la provincia argentina en la que más actividad física se hace*. Fecha de consulta 10-2-2022. Sitio web: <https://tn.com.ar/sociedad/2021/10/01/cual-es-la-provincia-argentina-en-la-que-mas-actividad-fisica-se-hace/#:~:text=Una%20de%20las%20conclusiones%20que,actividad%20f%C3%ADsica%20de%20forma%20regular>.

Agencia de Acceso a la Información Pública. 2022. Fecha de consulta: 9-5-2022. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales>

Argentina Gobierno de la Ciudad. 2021. *Más de la mitad de la población practicó deportes durante la pandemia*. Fecha de consulta: 2-10-2022. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-practico-deportes-durante-la-pandemia#:~:text=durante%20la%20pandemia-.M%C3%A1s%20de%20la%20mitad%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20practic%C3%B3%20deportes%20durante,pa%C3%ADs%20desde%20marzo%20de%202020.&text=En%20ese%20marco%2C%20el%2050,encuestados%20dijo%20haber%20practicado%20deporte>.

Cada viaje un mundo. 2022. Sharewood Pilar: Playas de arena a 40 minutos de la ciudad. Fecha de consulta 28-3-2022. Sitio web: <https://cadaviajeunmundo.com/sharewood-pilar-playas-de-arena-a-40-de-la-ciudad/#comments>

Classpass. 2020. *Classpass wellness and fitness trends: what to expect in 2021*. Fecha de consulta 16-2-2022. Sitio web: <https://classpass.com/blog/classpass-wellness-fitness-trends-2020/>

Cristina Glafate. 2020. *Estas son las tendencias fitness que reinarán en el año 2020*. Fecha de consulta 10-2-2022. Sitio web: <https://www.telva.com/fitness/entrenamientos/2020/01/05/5e0e041a01a2f1262f8b458b.html>

Daniel Blanco Gómez. 2021. *El pádel volvió con todo: canchas muy modernas y profesionalización, las claves del regreso del deporte furor de los 90*. Fecha de consulta 10-2-2022. Sitio web:

<https://www.infobae.com/economia/2021/02/28/el-padel-volvio-con-todo-canchas-muy-modernas-y-profesionalizacion-las-claves-del-regreso-del-deporte-furor-de-los-90/>

Diario Infobae. 2020. *Cada vez menos argentinos se sienten de clase media: quiénes realmente pertenecen a este segmento social según sus ingresos*.

Fecha de consulta: 15-2-2022. Sitio web:

<https://www.infobae.com/economia/2020/02/15/cada-vez-menos-argentinos-se-sienten-de-clase-media-quienes-realmente-pertenecen-a-este-segmento-social-segun-sus-ingresos/>

Fernando Storchi. 2020. *El futuro de los gimnasios y los entrenamientos después de la pandemia*. Fecha de consulta: 2-10-2022. Sitio web:

<https://www.parati.com.ar/el-futuro-de-los-gimnasios-y-de-los-entrenamientos-despues-de-la-pandemia/>

Gimnasios Gran Buenos Aires: <https://ar.gimnasios.com/gran-buenos-aires-gba/san-isidro-gran-buenos-aires-gba/?page=4>. Fecha de consulta: 19-4-2022

Iedge Business School. 2022. *Uso de Instagram en Argentina 2020*. Fecha de consulta 28-3-2022. Sitio web: <https://www.iedge.eu/instagram-en-argentina-2020-por-javier-garcia>

INDEC. 2021. *Proyecciones por provincia*. Fecha de consulta: 15-2-2022. Sitio web: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-85>

Proyecciones por municipios 2010-2025. 2016. *Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010-2025*. Fecha de consulta: 4-4-2022.

Sitio web:

www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio_2010-2025.pdf

INFOBAE. 2022. El riesgo país argentino se afirma entre los más altos del mundo, detrás de Venezuela, Líbano, Sri Lanka y Zambia. Fecha de consulta: 6-5-2022. Sitio web:

<https://www.infobae.com/economia/2022/01/15/el-riesgo-pais-argentino-se-afirma-entre-los-mas-altos-del-mundo-detras-de-venezuela-libano-sri-lanka-y-zambia/#:~:text=Variaci%C3%B3n%20Indice%20de%20Riesgo%20Pa%C3%ADs%20en%20%25&text=Ese%20indicador%20expresado%20en%20puntos,1.688%20pb%20a%201.888%20pb.>

Infonegocios. 2020. *La plataforma mundial Classpass se queda con la cordobesa Clickypass (y MuyPass también)*. Fecha de consulta 10-2-2022.

Sitio web: <https://infonegocios.info/y-ademas/la-plataforma-mundial-classpass-se-queda-con-la-cordobesa-clickypass-y-muypass-tambien>

Iproup. 2021. Inesperado: conocí la plataforma con el dominio más buscado en 2021, incluso por sobre Google. Fecha de consulta 28-3-2022. Sitio web:

<https://www.iproup.com/innovacion/28437-tiktok-el-dominio-mas-buscado-en-2021-incluso-por-sobre-google>

Juan Manuel Gómez. 2020. *El futuro de los gimnasios y los entrenamientos después de la pandemia*. Fecha de consulta: 2-10-2022. Sitio web:

<https://www.parati.com.ar/el-futuro-de-los-gimnasios-y-de-los-entrenamientos-despues-de-la-pandemia/>

Laura Reina. 2022. *Río extremo: cuáles son los nuevos deportes náuticos que son adrenalina pura*. Fecha de consulta: 16-2-2022. Sitio web:

<https://www.lanacion.com.ar/sabado/rio-extremo-cuales-son-los-nuevos-deportes-nauticos-que-son-adrenalina-pura-nid12022022/>

Marcelo Gantman. 2021. *Pandemia. Cómo el deporte global reconstruye su negocio*. Fecha de consulta 10-2-2022. Sitio web:

<https://www.lanacion.com.ar/deportes/pandemia-como-el-deporte-global-reconstruye-su-negocio-nid27092021/>

Ministerio de Desarrollo Productivo. 2022. Fecha de consulta: 9-5-2022. Sitio web: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas#3>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. 2022. Fecha de consulta: 9-5-2022. Sitio web: www.argentina.gob.ar/justicia

Página Inicial Classpass. 2022. Classpass. Fecha de consulta: 16-2-2022. Sitio web: <https://classpass.com/>

Página Inicial Megatlon. 2022. Megatlon. Fecha de consulta: 16-2-2022. Sitio web: <https://megatlon.com/#/>

Página Inicial Sportclub. 2022. Sportclub. Fecha de consulta: 16-2-2022. Sitio web: www.sportclub.com.ar/

Statista. 2022. Average market risk premium in the United States from 2011 to 2021. Fecha de consulta: 6-5-2022. Sitio web:

<https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/>

UNNE: Sitio Web:

revistas.unne.edu.ar/index.php/rfce/article/download/4564/4271

Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Partido_de_San_Isidro. Fecha de consulta: 19-4-2022

YCHARTS. 2022. Ycharts. Fecha de consulta 6-5-2022. Sitio web: https://ycharts.com/indicators/5_year_treasury_rate#:~:text=5%20Year%20Treasury%20Rate%20is%20at%202.92%25%2C%20compared%20to%202.86,day%20and%200.86%25%20last%20year.

Zachs. 2022. Leisure and recreation services. Fecha de consulta: 6-5-2022.

Sitio web: <https://www.zacks.com/stocks/industry-rank/industry/leisure-and-recreation-services-92>



Universidad de
San Andrés

12. Anexos

Anexo 1. Entrevistas

ENTREVISTA JOSÉ MORTEO KAYAK

- ¿Cómo influyó la pandemia en el negocio de los kayaks?

Primero que nada, tuvimos que esperar a que el gobierno nos habilitara la vuelta de nuestro negocio. Más allá de eso, luego de la pandemia, desarrollamos una página web para que las personas puedan reservar sus clases por ahí.

Sin embargo, luego tuvimos que limitar un poco el manejo de las reservas porque hay muchas cosas que explicar, sobre todo acerca del tipo de reserva que las personas desean realizar. Por eso, aprendimos a tener mucho cuidado con la parte informativa.

- ¿Cómo funciona su negocio hoy en día? ¿Se encuentran asociados con alguna otra empresa?

Ofrecemos muchas opciones: se pueden alquilar kayaks, reservar salidas nocturnas, guiadas, de dos días, especiales.

Hoy en día trabajamos con AIRBNB experience, en donde logramos llegar al público extranjero. Nos pagan en dólares y AIRBNB se queda con un 20%. Los reviews que nos dejan en la página son claves.

También trabajamos con canales alternativos que nos sirven como forma de publicidad. Se dan menos en el tiempo, pero también ayudan. Trabajamos con big box y ATRÁPALO. Google también es clave. Hoy nos visitaron dos alemanes que nos encontraron por ahí.

- ¿Qué te parece nuestra idea, si se llevaría a cabo te unirías? ¿Qué nos recomendarías al querer meternos en esta industria?

Me parece muy buena su idea. Les quiero dar una serie de recomendaciones, cosas que tendría en cuenta si estaría hoy en día en sus zapatos:

- En primer lugar, es clave informar bien al cliente. Que el cliente sepa con lo que se va a enfrentar. Es clave que en la página web se encuentre todo bien claro. Recomiendo poner llamadas y que todo tenga una explicación.
- Tener en claro qué hacer en cada situación. Por ejemplo, si una miembro de Keep App reserva turno por la aplicación, pero desea venir con alguien que es de afuera, ¿cómo harían? en mi caso, por ejemplo, cuando me pasa con big box, tenemos pactado que el acompañante pague una tarifa menor. De esta manera, le ofrecemos una tarifa diferenciada.
- Antes de asociarse con una actividad, es clave probar antes el servicio y asegurarse que sea de calidad. Uno debe transitar por la actividad o producto que está comercializando. Deben velar por ese servicio que están ofreciendo. Es decir, realmente les recomiendo que conozcan los servicios con los que se están asociando. De nuevo, la calidad es la clave. Un error puede ser grave. Ténganlo muy en cuenta ya que la baja calidad de servicio podría contagiar mediocridad al resto de la aplicación.
- Les recomiendo tener un veedor que pruebe el lugar antes de asociarse. Es decir, una persona que conoce de la calidad y el servicio que vaya y que se asegure que cumplen con los requisitos establecidos. Les recomiendo meterse de raíz y de forma anónima en cada lugar, sobre todo antes de ingerirlos en su membresía. Mantengan esto actualizado, es decir, hagan visitas de manera regular, y de esta manera se aseguran que la calidad del servicio que buscan se conserve y sea constante.

PÁGINA WEB:

kayakear.com.ar

<https://digitalnomadsnetwork.net/kayakearbuenosaires/>

ENTREVISTA SABRINA FITNESS CENTER LA LUCILA

Luego de contarle la idea, nuestras preguntas fueron:

- ¿Te gusta la idea?

Como idea me parece súper copada. Nunca había escuchado así de una app que uniera muchas actividades. Conuerdo en que hay muchas personas con muchos gustos diferentes y a las cuales les gustaría probar cosas nuevas, pero se ven frenadas por el tema económico, estando todo tan caro. Como idea está muy buena.

- ¿En caso de que exista esta aplicación, pensás que el gimnasio estaría interesado en unirse?

No, ya que el gimnasio tiene una única forma de trabajar. Los dueños se manejan de manera súper sencilla y no se unirían. Son dueños muy conservadores. La idea me parece muy copada, pero sé que no estarían dispuestos a innovar. Estoy segura que otro gimnasio sí estaría dispuesto a hacerlo.

- Aspectos positivos que observas en nuestra idea

Me parece muy copada. Conuerdo en todo lo que dijiste. Debe haber un montón de personas que buscan hacer muchas actividades pero que no pueden hacerlo por un tema de presupuesto. El hecho de tener un único abono mensual y ofrecer muchas actividades es clave. Lo tenés todo en un único lugar, lo cual está buenísimo.

- Críticas

No sé qué tanto les convendría a los lugares asociados a la aplicación el tema de cuánta ganancia les queda. No es un cliente 100% de ellos. Nada les asegura que vayan a volver específicamente ahí. No es un cliente 100% certero.

ENTREVISTA FRANCISCO CARMAN TENIS Y GOLF

Francisco se encuentra actualmente dando clases de tenis en canchas por la zona de San Isidro (como, por ejemplo, el Marín). Tiene sus clientes fieles, pero siempre se encuentra abierto a recibir gente nueva.

Luego de contarle sobre la aplicación, nos ayudó mucho con sus comentarios y su opinión al respecto.

Le pareció que era una muy buena idea y beneficioso para ambas partes, tanto como para él como profesor y para la persona que asiste a una clase también.

- ¿Estarías dispuesto a asociarte a nuestra aplicación en caso de que se ponga en práctica?

Sí, sin duda me asociaría. Tengo mis clientes fijos y ordenados en mi semana, pero siempre me encuentro abierto a crecer como profesor y a tener nuevos clientes. Creo que como toda persona que da clases y se especializa en algún deporte, siempre ayuda mucho un canal que te asegure clientes y personas entusiasmadas por probar a lo que te dedicas, en mi caso, el tenis. En caso de que no pueda yo solo, mi plan para el futuro sería asociarme con otros profesores y armar mi propia red de profesores dentro del área. Por esta razón, la idea de Keep App podría ayudarme mucho también a nivel publicidad.

- Puntos débiles y fuertes que observás

Como les dije, creo que tiene muchos aspectos positivos. Como idea me parece muy interesante y clave porque concuerdo con las tendencias que me nombraron. Si tuviera que pensar en alguna crítica, o más bien, aspecto para que tengan en cuenta, sería el alquiler de la cancha. Actualmente el alquiler está muy caro entonces tendría que encontrarse un precio que me beneficie a mí como profesor y al consumidor como alumno.

Yo también doy clases esporádicas de golf por lo que también me uniría a la app por ese lado, que también me parece que está buenísimo. Lo que sí, lo que en el golf es un poco más difícil son los drivings. Las clases de golf no se dan en una cancha por lo general, se dan en drivings públicos. Tengan en cuenta que no hay muchos por la zona. Esto podría ser una complicación a futuro.

ENTREVISTA MOLINO OFELIA NAVARRO KITESURF Y WINDSURF

La escuela El Molino es una escuela de Kitesurf y Windsurf ubicada en Acassuso. Tuvimos la oportunidad de hablar con Ofelia Navarro.

Le gustó mucho la propuesta. Afirma que, si se llevase a cabo, y averiguando un poco más sobre eso, se uniría.

- ¿A qué puntos débiles y puntos fuertes pensás que nos podríamos enfrentar?

Viéndolo desde adentro, el punto fuerte es que es la oportunidad perfecta para gente amante de la naturaleza y que disfruta de estar al aire libre. Es el combo perfecto para este tipo de personalidades. Como punto débil, y sobre todo lo que más afecta a este tipo de deportes es la variante del clima. Puede ser una gran limitante para la práctica. No sé cómo funcionará el alquiler respecto a este tema, ya que la falta de viento, por ejemplo, podría provocar que una clase sea reprogramada. Es decir, no es un deporte que puede ser totalmente planificado. Por ende, el costo es relativamente alto. Ahora bien, si en su propuesta pueden manejar este tipo de detalles, ¡genial!

ENTREVISTA ISABEL ALDAO PROFESORA YOGA PURA

Isabel Aldao es profesora de Yoga en Pura, San Isidro.

Luego de escuchar la propuesta, Isabel afirma que:

- ¿Qué pensás sobre la idea? ¿Y con respecto a Pura?

“Mirá, pensándolo en Pura, hoy yo tengo una posibilidad de poner entre 13 y 15 personas por tema de Covid. Si yo hoy lo abro a un mercado enorme, corro el peligro de no tener espacio para mis clases de yoga. No quiero que me cubra el horario premium si me va a pagar menos, dentro de la app uno debería poder elegir poner en qué horarios poner estas clases. Que el Gym ponga a disposición en la app la única clase o clases en las que falte gente regularmente según el horario.”

- ¿Estarían interesados en asociarse?

“Me puede parecer interesante, hay que ver con quién. Me interesaría por ejemplo que esto cubriera todo mi espacio. Hoy no está todo integrado online, no están todas las actividades, solo está yoga, pero no teatro, danza, etc. No está unificado todo en el mismo lugar, me parece interesante que esté todo integrado con alguien que ofrezca las mismas cosas que nosotros. Me encanta la propuesta, me parece súper innovadora y creativa.”

- ¿En qué te enfocarías si estuvieras en nuestro lugar?

“Yo lo que haría es encontrar, ya que hoy por hoy hay muchísimos talleres mindfulness, talleres desde un laburo hacia el interior. Hay mucha gente que hace masajes de sonido, etc. desde ese lugar lo veo todo muy relacionado, y después está el experto. El deporte y fitness ya está como muy desarrollado, pero todo lo que es conciencia hacia uno, talleres de mindfulness, talleres de meditación, esos van cada uno por su lado. Si unís a esa gente es ahondar un grupo de personas que va hacia un mismo objetivo. Cuando vos hablas de deporte, kayak, tenis, yoga queda como suelto. En cambio, si le das a yoga lo que está relacionado, como comida consciente, por ejemplo, me parece muy interesante. Hoy por hoy hay como 3 dietéticas por cuadra, es un mundo de necesidades que se está abriendo, de una vida más saludable. Me parece que también está bueno. Me parece interesantísima esa app y también una app que tenga toda la gente, que junte todos de un mismo segmento. Se alimentan y retroalimentan todas las partes mutua y beneficiosamente. ¡Cuando hagan la app avísenme!”

ENTREVISTA NICOLAS RATA DUEÑO DE UN GIMNASIO DE BARRIO

Nicolás Rata, dueño de un gimnasio de barrio, procedió a contarnos su experiencia luego de mencionarle la propuesta de negocio de Rutina 360:

“Te cuento, desde el lado del gimnasio, la experiencia que tuvimos con ese tipo de aplicaciones es que es muy poco rentable y trabaja muy poco con la fidelización que, en el rubro que yo al menos desarrollo, es súper importante.

Tuvimos con Gympass una experiencia un tiempo, que imagino que conocerás. Es bastante fuerte en Latinoamérica, pero realmente era inviable. La persona que concurría al gimnasio hacía un check in y nos pagaba muy poco la empresa por cada check.

Nos sirve, siempre hablando desde el lado del gimnasio, tener contacto directo con el cliente, y a nuestro público tampoco le fue de utilidad la experiencia online de clases. Sirvió mientras no pudimos brindar atención presencial, pero una vez que volvimos nadie quiso experiencias online.

Desde el lado del cliente imagino que es mucho más económico pagar un abono general y realizar todas las actividades que quiera, pero es muy negativo para el prestador de servicio.”

ENTREVISTA FEDERICO DUEÑO DE BERIC ENTRENAMIENTO

Tuvimos la oportunidad de hablar con Federico, dueño de Beric entrenamiento. Federico ofrece clases personalizadas de gimnasia en el sótano de su casa. Tiene armado en dicho lugar un espacio con máquinas, pesas y distintos elementos para llevar a cabo el entrenamiento.

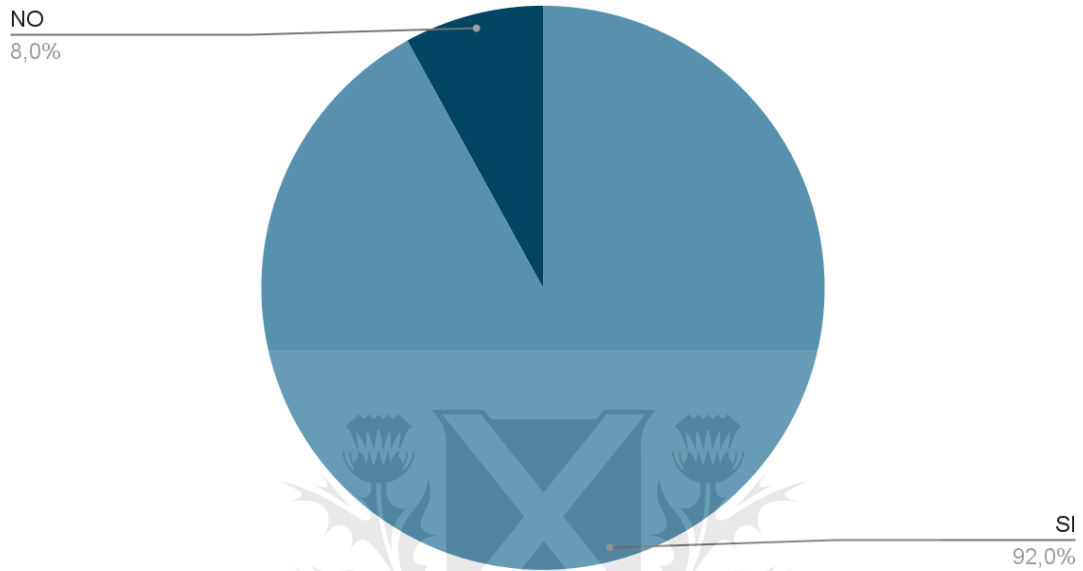
Tuvimos la oportunidad de hablar con él y luego de contarle sobre nuestra idea, comentó lo siguiente:

“Me parece una idea en principio interesante. Me gustaría formar parte de la red. En mi caso tengo un emprendimiento pequeño todavía. Por eso lo vería como una estrategia clave para expandir la red de mis clientes. La mayoría de los que entrenan conmigo hoy en día llegan acá por todo lo es el boca a boca. Mucho amigo de amigo o familiares de amigos. Por eso una idea como ésta sería clave para captar la atención de nuevos clientes que nunca lograron conocerme. Me parece una oportunidad de publicidad buena para mi emprendimiento.

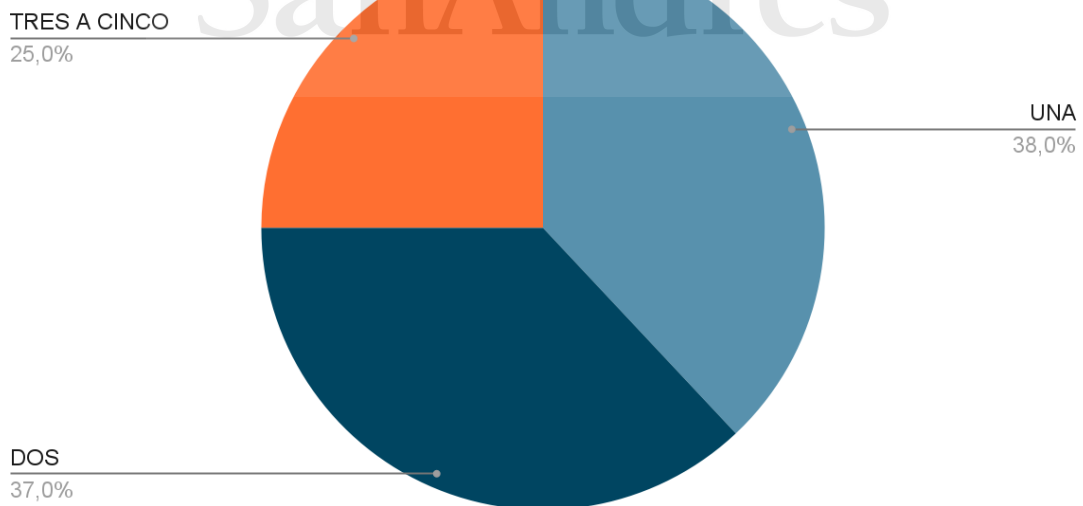
Por otro lado, me gusta mucho que prioricen la calidad. Me gusta mucho trabajar con cada cliente y me gusta que sepan que la calidad del servicio que ofrezco es asegurada.”

Anexo 2. Encuestas

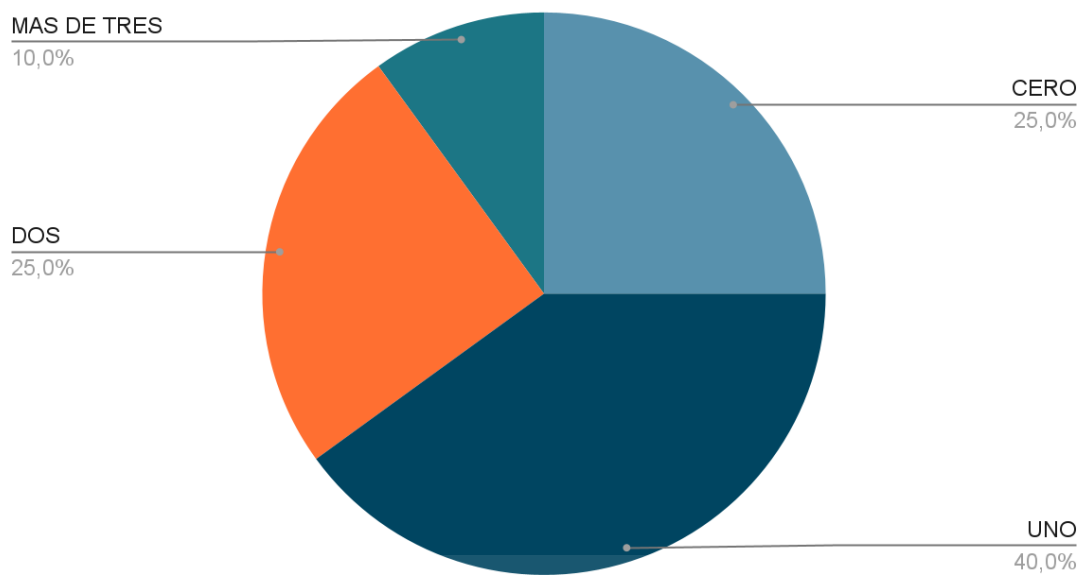
- ¿Realizas algún tipo de actividad física en la semana?



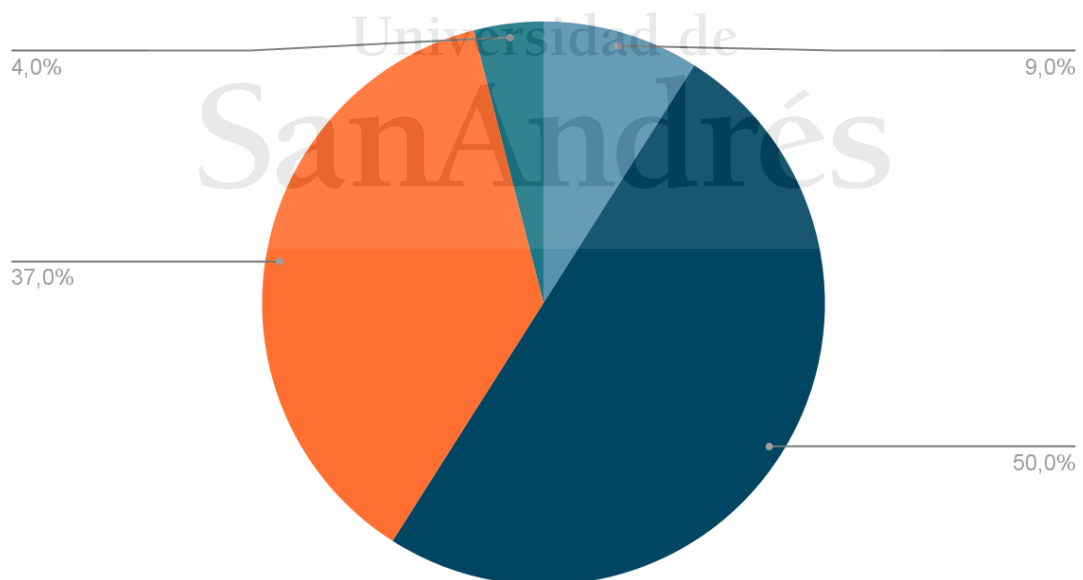
- ¿Cuántos distintos tipos de deporte hacés?



- ¿Cuántos distintos tipos de actividades extras a las que ya hacés te gustaría sumar?



- ¿Qué barreras te impiden sumar más deportes a tu rutina?



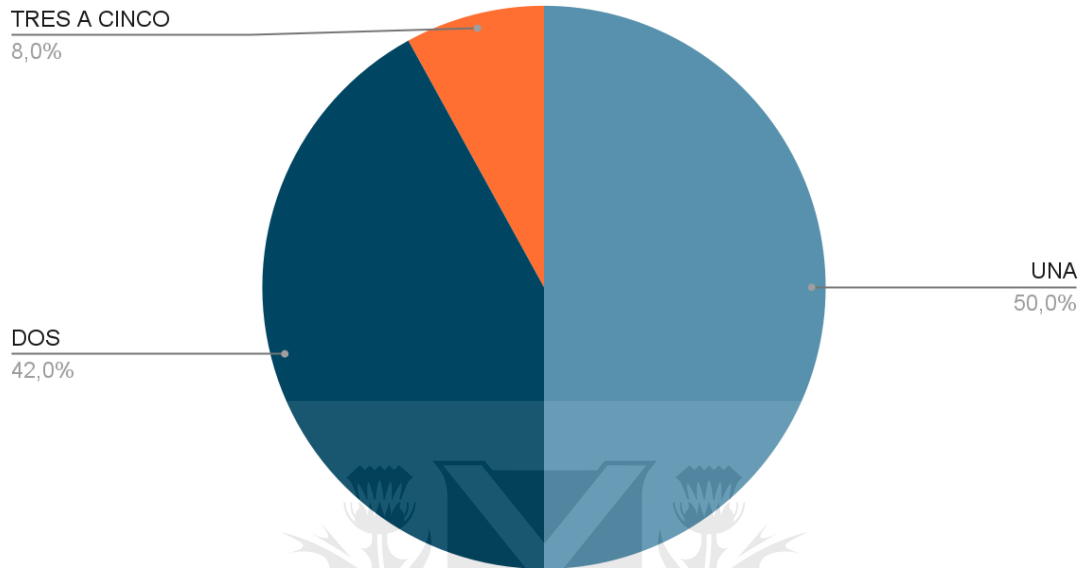
37%- Nada, no me interesa sumar nada porque yo hago lo que quiero.

50%- Es muy caro pagar distintos lugares al mismo tiempo.

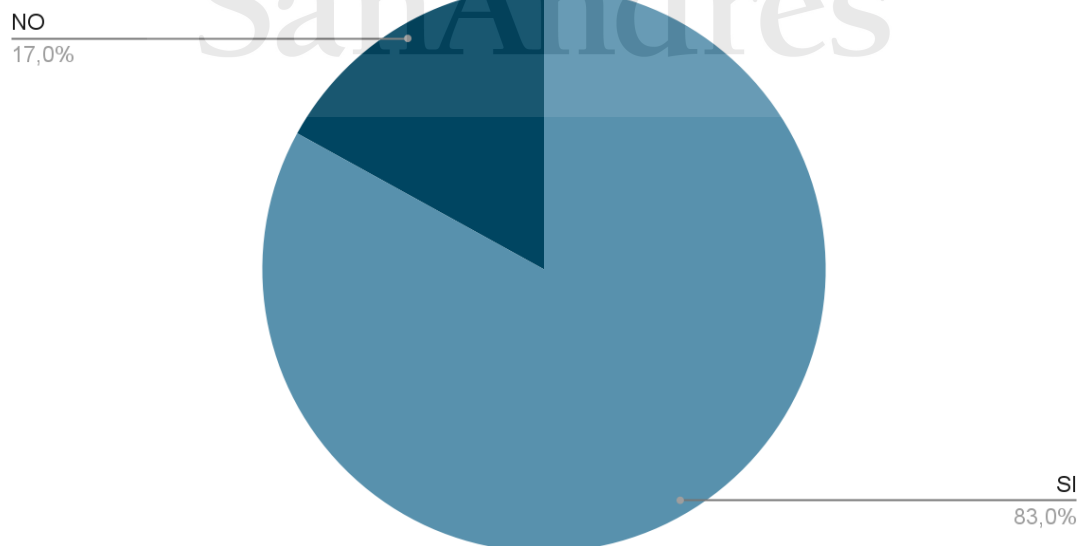
4%- Me gustaría pero no tengo tiempo en la semana.

9%- Me gustaría pero no tengo ganas de averiguar alternativas.

- ¿Cuántas tarifas distintas pagás para cada una de las actividades que hacés?



- ¿Pagarías una sola tarifa en una plataforma que vincule todos los deportes que estás haciendo- querrías hacer en vez de pagar cada tarifa por separado?



Anexo 3. Tipos de planes

1 crédito	USD \$0,04	
Tipo de actividad	Precio final con 5% margen	Equivalencia en créditos
Pilates	USD \$7,38	190
Zumba	USD \$4,43	114
Funcional	USD \$6,64	171
Spinning	USD \$7,38	190
Kayak/ Remo	USD \$6,64	171
Kitesurf	USD \$47,96	1.235
Windsurf	USD \$25,83	665
Yoga	USD \$9,59	247
Tenis	USD \$8,85	228
Golf	USD \$8,12	209
Padel	USD \$6,64	171
Natación	USD \$11,07	285
Boxeo	USD \$11,07	285
Taekwondo	USD \$4,43	114
Karate	USD \$5,54	143
Stand up paddle	USD \$12,54	323
Hip hop	USD \$5,54	143
PROMEDIO	USD \$11,16	287
PROMEDIO SIN GYM	USD \$12,60	3
COSTO PROMEDIO	USD \$10,04	
Plan Mensual Prueba		
Créditos	862	
Nº promedio de clases	3	
Precio	USD \$33,5	
Plan Mensual Básico		
Créditos	1750	
Nº promedio de clases	6	
Precio	USD \$68,0	
Plan Mensual Complemento		
Créditos	1300	
Nº promedio de clases	4	
Precio	USD \$50,5	

Anexo 4. Planilla detallada de costos, ingresos y ganancia obtenida

COSTOS						
FIJOS						
USD \$13.432						
25,300 personas alcanzadas con un anuncio pagando USD \$23,30.						
Instagram & Tik tok						
USD \$23,30	dividido	25300	igual	USD \$0,0009	costo por persona	
USD \$0,0009	multiplicado	47790	igual	USD \$44,0140	por posteo	
multiplicamos por dos veces por semana por 52 semanas en el año				USD \$4.577	ANUALES	
persona fija que atiende dudas por telefono	USD \$427,184		por mes	USD \$5.126	ANUALES	
persona que se encarga de las altas y de las bajas	USD \$310,880		por mes	USD \$3.728	ANUALES	
SEMIFIJOS						
USD \$2.633						
mantenimiento anual de los servidores, respaldos, mitigaciones y cuentas						
USD \$396 ANUALES						
El costo de mantenimiento mensual de los programadores						
USD \$186 por mes USD \$2.237 ANUALES						



Universidad de
San Andrés

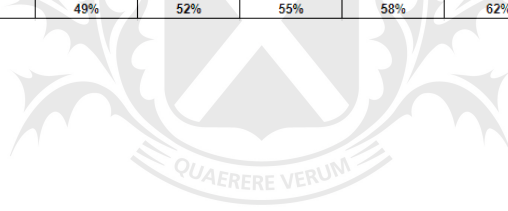
CANTIDAD DE CLASES QUE SE HARÍAN POR SEGUNDA VEZ EN EL MISMO LUGAR***			
PRUEBA	BÁSICO	COMPLEMENTO	TOTAL AÑO
8698	2485	1243	USD \$498.989
5496	3298	2198	USD \$441.414
2581	1720	1434	USD \$230.303
1290	1935	1075	USD \$172.727
478	2867	1434	USD \$191.919
478	2867	1434	USD \$191.919
478	2867	1434	USD \$191.919

*** Esto es: cantidad de personas nuevas que se unen a la app por año, multiplicado por el costo promedio de una clase en general, multiplicado por 4 que es el promedio de clases que repetiría una persona en el año en el mismo lugar.

			PLAN PRUEBA	PLAN BÁSICO	PLAN COMPLEMENTO	TOTAL
VARIABLES	Variables por año	año 1	USD \$3.144.577	USD \$1.824.000	USD \$677.486	USD \$6.145.052
		año 2	USD \$4.233.084	USD \$5.156.309	USD \$2.553.601	USD \$12.384.407
		año 3	USD \$4.742.782	USD \$6.419.079	USD \$3.973.715	USD \$15.365.879
		año 4	USD \$3.628.358	USD \$11.049.234	USD \$4.560.001	USD \$19.410.320
		año 5	USD \$1.382.232	USD \$16.836.927	USD \$6.253.716	USD \$24.664.794
		año 6	USD \$1.555.011	USD \$18.941.543	USD \$7.035.430	USD \$27.723.903
		año 7	USD \$1.727.789	USD \$21.046.159	USD \$7.817.145	USD \$30.783.012
INGRESOS	Ingresos por año	año 1	USD \$3.493.974	USD \$2.026.667	USD \$752.762	USD \$6.273.404
		año 2	USD \$4.703.427	USD \$5.729.232	USD \$2.837.334	USD \$13.269.993
		año 3	USD \$5.269.758	USD \$7.132.310	USD \$4.415.239	USD \$16.817.307
		año 4	USD \$4.031.509	USD \$12.276.926	USD \$5.066.668	USD \$21.375.103
		año 5	USD \$1.535.813	USD \$18.707.697	USD \$6.948.573	USD \$27.192.083
		año 6	USD \$1.727.789	USD \$21.046.159	USD \$7.817.145	USD \$30.591.094
		año 7	USD \$1.919.766	USD \$23.384.621	USD \$8.685.717	USD \$33.990.104
Ganancia	año 1	USD \$174.699	USD \$101.333	USD \$37.638	USD \$313.670	
	año 2	USD \$235.171	USD \$286.462	USD \$141.867	USD \$663.500	
	año 3	USD \$263.488	USD \$356.615	USD \$220.762	USD \$840.865	
	año 4	USD \$201.575	USD \$613.846	USD \$253.333	USD \$1.068.755	
	año 5	USD \$76.791	USD \$935.385	USD \$347.429	USD \$1.359.604	
	año 6	USD \$86.389	USD \$1.052.308	USD \$390.857	USD \$1.529.555	
	año 7	USD \$95.988	USD \$1.169.231	USD \$434.286	USD \$1.699.505	
Punto de Equilibrio	año 1				USD \$656.506	
	año 2				USD \$201.268	
	año 3				USD \$155.631	
	año 4				USD \$146.126	
	año 5				USD \$144.518	
	año 6				USD \$143.309	
	año 7				USD \$142.356	

Anexo 5. Cash-flows

INGRESOS														
total														
AÑO 0	Meses	dic-2020	ene-2021	feb-2021	mar-2021	abr-2021	may-2021	jun-2021	jul-2021	ago-2021	sep-2021	oct-2021	nov-2021	dic-2021
	Ingresos	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Ingresos por membresías	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
		USD \$6.273.404												
AÑO 1	Meses	ene-2022	feb-2022	mar-2022	abr-2022	may-2022	jun-2022	jul-2022	ago-2022	sep-2022	oct-2022	nov-2022	dic-2022	
	Ingresos	USD \$1.254.681	USD \$2.509.361	USD \$2.823.032	USD \$3.073.968	USD \$3.262.170	USD \$3.450.372	USD \$3.638.574	USD \$3.889.510	USD \$4.516.851	USD \$5.332.393	USD \$5.771.531	USD \$6.273.404	
	Ingresos por membresías	USD \$1.254.681	USD \$2.509.361	USD \$2.823.032	USD \$3.073.968	USD \$3.262.170	USD \$3.450.372	USD \$3.638.574	USD \$3.889.510	USD \$4.516.851	USD \$5.332.393	USD \$5.771.531	USD \$6.273.404	
		USD \$13.269.993												
AÑO 2	Meses	ene-2023	feb-2023	mar-2023	abr-2023	may-2023	jun-2023	jul-2023	ago-2023	sep-2023	oct-2023	nov-2023	dic-2023	
	Ingresos	USD \$2.653.999	USD \$5.307.997	USD \$5.971.497	USD \$6.502.297	USD \$6.900.396	USD \$7.298.496	USD \$7.696.596	USD \$8.227.396	USD \$9.554.395	USD \$11.279.494	USD \$12.208.394	USD \$13.269.993	
	Ingresos por membresías	USD \$2.653.999	USD \$5.307.997	USD \$5.971.497	USD \$6.502.297	USD \$6.900.396	USD \$7.298.496	USD \$7.696.596	USD \$8.227.396	USD \$9.554.395	USD \$11.279.494	USD \$12.208.394	USD \$13.269.993	
		USD \$16.817.307												
AÑO 3	Meses	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	may-2024	jun-2024	jul-2024	ago-2024	sep-2024	oct-2024	nov-2024	dic-2024	
	Ingresos	USD \$3.363.461	USD \$6.726.923	USD \$7.567.788	USD \$8.240.480	USD \$8.744.999	USD \$9.249.519	USD \$9.754.038	USD \$10.426.730	USD \$12.108.461	USD \$14.294.711	USD \$15.471.922	USD \$16.817.307	
	Ingresos por membresías	USD \$3.363.461	USD \$6.726.923	USD \$7.567.788	USD \$8.240.480	USD \$8.744.999	USD \$9.249.519	USD \$9.754.038	USD \$10.426.730	USD \$12.108.461	USD \$14.294.711	USD \$15.471.922	USD \$16.817.307	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic	
		20%	40%	45%	49%	52%	55%	58%	62%	72%	85%	92%	100%	



Universidad de
San Andrés

COSTOS														
total														
AÑO 0	Meses	dic-2020	ene-2021	feb-2021	mar-2021	abr-2021	may-2021	jun-2021	jul-2021	ago-2021	sep-2021	oct-2021	nov-2021	dic-2021
	Costos	USD \$10.110	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44
	Costos Fijos	USD \$10.110	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44
	Presupuesto del proyecto	USD \$10.066	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Costos de servidores, Cuenta de Play Store, App Store, Testeos, Backup Automáticos, Bases de datos, Impronta y Viáticos	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44	USD \$44
	Publicidad en Facebook/Instagram	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Sueldo Empleado Fijo de atención al cliente	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Sueldo Empleado Fijo por altas y bajas	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Costos Semifijos	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Mantenimiento anual de servidores, respaldos, mitigaciones y cuentas	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Mantenimiento por parte de programadores	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Costos Variables	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Tasa por reserva	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0

AÑO 1	Meses	ene-2022	feb-2022	mar-2022	abr-2022	may-2022	jun-2022	jul-2022	ago-2022	sep-2022	oct-2022	nov-2022	dic-2022
	Costos	USD \$103.756	USD \$206.173	USD \$231.777	USD \$252.261	USD \$267.623	USD \$282.986	USD \$298.349	USD \$318.832	USD \$370.041	USD \$436.612	USD \$472.458	USD \$513.425
	Costos Fijos	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119
	Presupuesto del proyecto	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Costos de servidores, Cuenta de Play Store, App Store, Testeos, Backup Automáticos, Bases de datos, Impronta y Viáticos	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Publicidad en Facebook/Instagram	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381
	Sueldo Empleado Fijo de atención al cliente	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427
	Sueldo Empleado Fijo por altas y bajas	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311
	Costos Semifijos	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219
	Mantenimiento anual de servidores, respaldos, mitigaciones y cuentas	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33
	Mantenimiento por parte de programadores	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186
	Costos Variables	USD \$102.417	USD \$204.834	USD \$230.439	USD \$250.922	USD \$266.285	USD \$281.647	USD \$297.010	USD \$317.493	USD \$368.702	USD \$435.273	USD \$471.119	USD \$512.086
	Tasa por reserva	USD \$102.417	USD \$204.834	USD \$230.439	USD \$250.922	USD \$266.285	USD \$281.647	USD \$297.010	USD \$317.493	USD \$368.702	USD \$435.273	USD \$471.119	USD \$512.086

AÑO 2	Meses	ene-2023	feb-2023	mar-2023	abr-2023	may-2023	jun-2023	jul-2023	ago-2023	sep-2023	oct-2023	nov-2023	dic-2023
	Costos	USD \$207.745	USD \$414.152	USD \$465.753	USD \$507.035	USD \$537.996	USD \$568.957	USD \$599.918	USD \$641.199	USD \$744.402	USD \$878.566	USD \$950.809	USD \$1.033.371
	Costos Fijos	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119
	Presupuesto del proyecto	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Costos de servidores, Cuenta de Play Store, App Store, Testeos, Backup Automáticos, Bases de datos, Impronta y Viáticos	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Publicidad en Facebook/Instagram	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381
	Sueldo Empleado Fijo de atención al cliente	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427
	Sueldo Empleado Fijo por altas y bajas	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311
	Costos Semifijos	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219
	Mantenimiento anual de servidores, respaldos, mitigaciones y cuentas	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33
	Mantenimiento por parte de programadores	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186
	Costos Variables	USD \$206.406	USD \$412.813	USD \$464.415	USD \$505.696	USD \$536.657	USD \$567.618	USD \$598.579	USD \$639.860	USD \$743.063	USD \$877.228	USD \$949.470	USD \$1.032.032
	Tasa por reserva	USD \$206.406	USD \$412.813	USD \$464.415	USD \$505.696	USD \$536.657	USD \$567.618	USD \$598.579	USD \$639.860	USD \$743.063	USD \$877.228	USD \$949.470	USD \$1.032.032

AÑO 3	Meses	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	may-2024	jun-2024	jul-2024	ago-2024	sep-2024	oct-2024	nov-2024	dic-2024
	Costos	USD \$257.437	USD \$513.534	USD \$577.559	USD \$628.778	USD \$667.193	USD \$705.608	USD \$744.022	USD \$795.242	USD \$923.291	USD \$1.089.754	USD \$1.179.389	USD \$1.281.828
	Costos Fijos	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119	USD \$1.119
	Presupuesto del proyecto	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Costos de servidores, Cuenta de Play Store, App Store, Testeos, Backup Automáticos, Bases de datos, Impronta y Viáticos	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0	USD \$0
	Publicidad en Facebook/Instagram	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381	USD \$381
	Sueldo Empleado Fijo de atención al cliente	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427	USD \$427
	Sueldo Empleado Fijo por altas y bajas	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311	USD \$311
	Costos Semifijos	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219	USD \$219
	Mantenimiento anual de servidores, respaldos, mitigaciones y cuentas	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33	USD \$33
	Mantenimiento por parte de programadores	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186	USD \$186
	Costos Variables	USD \$256.098	USD \$512.196	USD \$576.220	USD \$627.440	USD \$665.854	USD \$704.269	USD \$742.684	USD \$793.903	USD \$921.952	USD \$1.088.416	USD \$1.178.050	USD \$1.280.489
	Tasa por reserva	USD \$256.098	USD \$512.196	USD \$576.220	USD \$627.440	USD \$665.854	USD \$704.269	USD \$742.684	USD \$793.903	USD \$921.952	USD \$1.088.416	USD \$1.178.050	USD \$1.280.489



Universidad de
San Andrés