



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

Trabajo Final

WELFIT

WELFARE & FITNESS

Autor: Javier Antonio Gómez Carrillo

DNI: 33.716.365

Mentor: Sebastián Lerman

Buenos Aires, Julio 2023



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL



Autor: Javier Antonio Gómez Carrillo

DNI: 33.716.365

Mentor: Sebastián Lerman

Buenos Aires, Julio 2023

Resumen Ejecutivo

El deporte es fundamental en una sociedad en la cual la mayoría de las personas tienen una vida sedentaria a raíz de las costumbres y trabajos que se fueron adoptando. Por estas razones, desde los distintos organismos internacionales se suele buscar metodologías y hacer recomendaciones para aumentar los niveles de actividad y con ello prevenir futuras enfermedades. La falta de tiempo y el balance entre la salud y el trabajo no siempre es fácil. Desde Welfit se busca generar una propuesta diferente para que las personas puedan alcanzar sus objetivos de actividad semanal.

WELFIT es una aplicación comúnmente llamada “Two side market” que busca evolucionar la comunicación y relación entre atletas urbanos y preparadores físicos. El proyecto apunta a una visión holística enfocada en el bienestar y en la salud, con un foco inicial centrado en el entrenamiento urbano y en generar el encuentro entre los entrenadores y atletas en su primera fase. La tecnología en la actualidad es un aliado clave para lograr unir el mundo digital con el físico para que todos puedan entrenar estén donde estén con solo tocar un botón.

El equipo emprendedor está conformado por tres personas con perfiles y experiencias distintas en el área comercial, de operaciones y desarrollo, y programación de aplicaciones. Cuentan con un camino profesional en compañías multinacionales, pymes y start-ups, lo que colabora en los aprendizajes de diversas vivencias de los funcionamientos y metodologías laborales.

El mercado deportivo está estimado en 64 mil millones de dólares en Latinoamérica y se encuentra digitalmente poco desarrollado. Se requiere una inversión necesaria de 234 mil dólares para diseñar y desarrollar la aplicación y solventar los gastos operacionales de los primeros dos años, con un periodo de recupero calculado en el año cinco. Se proyectan 3,5 millones de usuarios para el año 10, logrando ingresos por más de 24 millones de dólares para ese mismo año y una TIR de 84%.

Indice

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	5
RIPSA: Antecedentes y desafíos estratégicos	6
Necesidad y Problemas	7
Oportunidad de negocio	9
El cliente	11
Arquetipo de Cliente	11
Segmento Deportistas	11
Segmento Partners	11
Deportistas	11
Partners	15
Mapa del recorrido del cliente	17
Propuesta de valor	18
Diferenciación y ventaja competitiva	19
Modelo de Negocios – Business Canvas Modelo.....	19
Propuesta de valor	19
Socios clave.....	19
Recursos clave	20
Actividades clave	20
Clientes.....	20
Relaciones con los clientes	21
Canales	21
Estructura de costos.....	21
Fuentes de ingresos	22
Funcionalidades	23
Indicadores	25
El Tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	26
INDUSTRIA.....	26
COMPETIDORES	26
FODA	27
ANALISIS PESTEL	28
MODELO KELLER	33
TAM SAM SOM	34
Plan de Marketing	37
Marketing MIX.....	37
Producto.....	37

Precio: Monetización	37
Plaza	38
Promoción.....	38
RECURSOS, PROCESOS y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO.....	40
Recursos Clave	40
Actividades Clave y Procesos	41
Desarrollo Operativo	42
Equipo emprendedor y estructura societaria.	45
Equipo emprendedor	45
Estructura societaria welfit.....	46
Distribución del Equity.....	46
Primer Etapa. Estructura Local.....	47
Segunda Etapa. Estructura Internacional.	47
Tercera Etapa. Expansión.....	48
Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión.....	49
Contexto Macro	49
Modelo de Generación de beneficios	50
Proyección de Gastos.....	50
Requerimientos de inversión y financiamiento	51
Cuadro proyectado de resultados y flujo de fondos	52
Análisis de sensibilidad y stress	53
Condiciones para la viabilidad del negocio	55
Conclusiones.....	56
Bibliografía	57
ANEXO 1: BUSINESS MODEL CANVAS	58
ANEXO 2: MAPAS DE EMPATIA	59
ANEXO 3: ENCUESTA DEPORTISTAS.....	65
ANEXO 4: ENCUESTA ENTRENADORES.....	70

Agradecimientos

Me gustaría agradecer a todas las personas y organizaciones que me acompañaron durante mi recorrido del MBA en la Universidad de San Andrés, gracias a ellos fue posible llegar a incorporar las herramientas para llevar a cabo este trabajo.

En primer lugar, a Belén, ya que desde el primer día que inicie este camino fue una decisión en conjunto como proyecto familiar. Una fuente de apoyo y soporte constante, sobre todo después del nacimiento de Teófilo nuestro primer hijo.

A todos mis compañeros del EMBA por hacer que disfrute y quiera ir todos los días a cursar, y ser un grupo de apoyo permanente en los momentos que se volvía más pesado. En especial a Gonzalo Arias, un amigo que me dio el rugby, con el que compartí el EMBA y con quien ideamos esta propuesta de negocio.

A Sebastián Lerman, nuestro mentor, por ayudarnos y darnos el empujón para lograr terminar el trabajo final de graduación. Gracias por sus consejos y buena energía.

Por último, me gustaría agradecer especialmente a todos los profesores, directivos y personal que trabaja en la Universidad por crear un ambiente excelente para poder estudiar, disfrutar y compartir.



RIPSA: Antecedentes y desafíos estratégicos

Vivimos en una sociedad en la que los deportes son introducidos como parte de la vida cotidiana desde muy corta edad. Tanto en educación física en los colegios, como patear una pelota en la plaza y hasta algunos de los más privilegiados, la posibilidad de formar parte de un club, son los inicios más frecuentes para formar grandes aficionados a los deportes. Otras veces, basta con pasar por alguna costanera y observar numerosos grupos de personas realizando actividad física. A veces solos y otras de forma acompañada, espontáneamente o guiados por algún profesor, con elementos específicos o tan solo zapatillas deportivas. Estos paisajes muchas veces actúan como impulsores del deseo propio de probar nuevos deportes.

Teniendo en cuenta que deportistas aficionados sobran y abundan personas que, si bien la actividad física no es su pasión, demuestran interés en realizarla ya sea por diversión o para llevar una vida más saludable, es necesario contar con una gran variedad de propuestas que se ajusten a estas distintas necesidades. De la misma manera, existen numerosos entrenadores que desarrollan su actividad laboral dentro de una estructura como puede ser un gimnasio, muchos otros lo hacen de manera independiente, quedando sujetos a su capacidad para promocionarse y, por supuesto, del boca en boca. Si se profundiza un poco en el modo en el que estos últimos entrenadores buscan llegar a los posibles clientes, queda claro que, en la mayoría de los casos, lo hacen de forma un tanto improvisada y con falta de asesoramiento, haciendo la tarea menos eficiente. Asimismo, resulta engorroso para el deportista que sale a buscar propuestas, encontrar toda la información necesaria sobre el tipo de entrenamiento, las posibilidades de días y horarios, los honorarios, etc. Menos aún, encontrar algún espacio que le permita realizar una comparación entre las diferentes propuestas y elegir la que mejor se ajusta a su necesidad.

Por medio de una encuesta realizada, tanto a deportistas como entrenadores, buscamos validar las problemáticas que consideramos se encuentran en el mercado y plantear hipótesis. En dicha encuesta observamos que las personas planteaban los siguientes problemas: dificultad para saber dónde se puede practicar un determinado deporte, conocer el estilo del entrenador que estará a cargo de la actividad, los honorarios del profesional, horarios disponibles, entre otros. Observamos que gran parte de los obstáculos planteados radican en la falta de herramientas organizativas y/o tecnológicas. De la misma manera, encontramos que los entrenadores sufren dificultades similares: exigir y corroborar si el alumno está apto para realizar deporte y si se realiza estudios médicos, necesidad de estar revisando agenda disponible para ofrecer turnos, la posibilidad de llegar a nuevos alumnos debido a que es complejo que un cliente nuevo se sume sin referencias de otros o sin gastar en publicidad para que un lo conozcan, no poder cobrar turnos que fueron cancelados, ofrecer diferentes formas de pago, conocer el perfil del alumno nuevo para saber si puede adaptarse al grupo actual, etc.

Esto nos permite generar la hipótesis de que, si ofreciéramos una plataforma digital que permita y facilite el acceso de ambas partes a la información necesaria, así como a gestionar todo lo relativo a lo organizativo, técnico y económico de la práctica del deporte, esto habilitaría un efecto de red donde los usuarios concebirían una generación de valor por formar parte de ella, posibilitando a futuro una economía de escala.

Necesidad y Problemas

A partir de lo investigado, se pueden fácilmente distinguir dos líneas de necesidades: una por parte de los entrenadores y otra por parte de los deportistas. Asimismo, se pudo identificar que, si bien algunas necesidades parten de una de estas dos aristas, esto influye de manera directa a la otra parte generando una necesidad de forma opuesta. Teniendo esto en cuenta, se podría inferir que es posible que, al encontrar una solución para una necesidad específica, se está también resolviendo una de la contraparte.

Dentro del mundo deportivo, se observa que resulta un tanto engorroso para los entrenadores dar cuenta del estilo y la calidad que pueden prestar en su servicio. Muchas veces los medios para promocionarse requieren que se resuma al máximo posible la información de modo tal que lo que se publicite tenga cierto impacto. Si bien esto cuenta con algunos beneficios en lo que es primera impresión, hay información importante y muchas veces fundamental para el posible cliente que queda excluida. Esto mismo sucede en el boca en boca, uno de los medios más utilizados para darse a conocer, donde el profesional no tiene la oportunidad de presentarse como tal y dar especificaciones acerca de su estilo deportivo, así como también del recorrido y la formación.

Como fue mencionado anteriormente, esto no solo presenta una dificultad para el profesional o entrenador, sino que de igual manera esto se vuelve un obstáculo para el deportista que busca un entrenamiento acorde a su necesidad. Resulta una tarea ardua recolectar los estilos y la calidad de los profesores porque la información no se encuentra a fácil alcance, sino que es necesario contactar a uno por uno y muchas veces lo que se termina obteniendo de información es algo escueto o poco claro.

Por otro lado, para los entrenadores dar a conocer sus horarios disponibles, honorarios y la locación donde se lleva a cabo la actividad puede ser otro obstáculo. En lo que respecta a los horarios, la dificultad muchas veces se encuentra en poder transmitir que horarios cuentan con cupos disponibles y cuales se encuentran agotados por el simple motivo de que esto se modifica constantemente. En el contrapunto, el deportista sufre el mismo obstáculo al tener que estar preguntando por la disponibilidad.

En cuanto a los honorarios, sabemos que no solo las propuestas pueden ser muy variadas y para poder comparar hay que atravesar una serie de pasos en la comunicación con cada gimnasio, club o entrenador particular de modo de obtener los precios, sino también que nuestro país cuenta con una inflación creciente que obliga a cada entidad a modificar los precios de manera constante, haciendo la tarea de transmitirlos por un lado y de recopilar información y compararla por el otro, aún más difícil. Esto se encuentra íntimamente relacionado a las modalidades de pago disponibles. Es sabido que, en la mayoría de los casos de entrenadores independientes, los pagos deben realizarse en efectivo y el control de este recae únicamente sobre el profesional. Hoy en día cada vez más personas optan por utilizar menos efectivo y recurren a otros métodos de

pago que estas actividades rara vez ofrecen por falta de medios disponibles. De la misma manera, ante ausencias espontáneas en los entrenamientos resulta muy difícil cobrar algún proporcional a pesar de no haber asistido, dejando al profesor en desventaja. Por el otro lado, ofrecer una modalidad de pago por períodos acotados, como ser por clase, además de mensuales o trimestrales como suelen hacer los grandes gimnasios, se considera que podría beneficiar a aquellos deportistas con asistencia más inconsistente o que suelen sufrir lesiones.

Respecto a la ubicación de las actividades, se observa que la dificultad se encuentra a la hora de querer realizar un nuevo deporte, ya que muchos de ellos requieren de una locación y/o instalaciones específicas. Dar a conocer dónde se puede realizar cierta actividad o salir a buscar dentro de un mundo nuevo, debido a la inexperiencia con dicho deporte, encuentra dificultades similares a las mencionadas en los puntos anteriores.

Si nos alejamos un poco de los problemas presentados por cuestiones técnicas y organizativas, encontramos que una necesidad específica a esta temática es contar con información actualizada acerca de si el deportista se encuentra en buen estado de salud para realizar la actividad en cuestión. Los profesionales apuntan a esta necesidad como un punto clave dada la responsabilidad que conlleva para ellos prestar un servicio a alguien que podría estar haciéndose daño por falta de información esencial. Asimismo, contar con un contacto de emergencia en caso de ser necesario, podría resultar de gran utilidad y brindar cierta seguridad tanto al deportista como a su entrenador.

En un escalón más abajo, se encuentra el beneficio que podría significar para el entrenador contar con información acerca del recorrido del deportista: actividades realizadas anteriormente, periodicidad de entrenamiento, entre otras cosas. Esto podría permitir al profesor ofrecer un servicio personalizado.

En conclusión, la necesidad central en ambas partes tiene que ver con contar con información clara y disponible a fácil alcance. Poder ofrecer la información sobre los estilos y calidad de los entrenamientos, horarios disponibles, honorarios, locación y estado de salud de forma accesible, así como de otro lado, contar con fácil acceso a esta información clave.

Oportunidad de negocio

Realizar actividad física es algo cotidiano en la mayoría de las personas, especialmente en los jóvenes.

A través de una encuesta que realizamos a personas de entre 25 y 60 años, con educación de grado universitario y que alguna vez realizaron alguna actividad física por elección, recolectamos que el 85% de ellos respondieron que realizan actividades físicas y las hacen de manera cotidiana, en especial, los jóvenes de 25 años a 45 años. Esto podemos comprobarlo, ya que se ve de manera clara en las plazas, espacios verdes abiertos, así como en los gimnasios que están llenos post horario laboral.

Además, está presente en las conversaciones entre amigos, donde se expone tanto lo bueno de un entrenamiento como los problemas que aparecen a la hora de querer realizar alguna actividad y no poder comprometerse o no encontrar el entrenamiento adecuado para el estilo o vida propia que uno conlleva.

Varios de los elementos que pudimos corroborar con la encuesta realizada fueron que, más del 90% de las personas considera importante la actividad física, que el 80% de los encuestados consideran mejor entrenar con un profesor y aceptarían pagar una membresía, pero solo el 33% considera que tiene tiempo de entrenar y un 52% depende del día que podrían realizar el entrenamiento.

Encontramos que las necesidades, que se identifican en el mundo del deporte, son variadas, tanto si se escucha al entrenador como al deportista. No obstante, la mayoría, apuntan a problemáticas de orden técnico, como por ejemplo reservas de horarios, pagos, cobros, cancelaciones de turnos, ubicación del lugar de entrenamiento y aptos físicos

Esto nos permite pensar que una plataforma digital que brinde un espacio a los entrenadores para que expongan la información necesaria acerca de sus entrenamientos a los deportistas, podría servir para comenzar a suplir las diferentes necesidades.

Es por ello, que, al realizar una encuesta a preparadores físicos, más del 90% cree que la tecnología los podría ayudar y más del 90% estaría dispuesto a ofrecer sus servicios a través de una aplicación.

De la misma manera, así como una plataforma digital, además de solucionar muchas de las cuestiones técnicas, podría brindar de un modo más atractivo e innovador un servicio para quienes buscan ofrecer un coaching/entrenamiento personalizado con la posibilidad de acercarse a potenciales clientes que, a su vez, buscan realizar un entrenamiento y no conocen donde poder obtenerlo.

Hay un detalle que observamos en quienes ofrecen sus servicios profesionales en el mundo del deporte, y es que no han desarrollado habilidades comunicacionales para publicitar sus servicios, por lo que Welfit podría reemplazar dicha necesidad.

Con WELFIT nuestro objetivo principal es ayudar a los entrenadores a darse a conocer y lograr que los deportistas puedan encontrar el entrenador/actividad que desean realizar en el momento que quieren. Asimismo, para quienes recién comienzan a ofrecer servicios de coach como para aquellos que deciden hacerlo en una nueva ciudad, una solución como esta podría permitirles hacer un salto al momento de darse a conocer a la comunidad deportiva para llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes.

Considerando que una plataforma digital como WELFIT podría mostrar datos y estadísticas y brindar la posibilidad de que los profesores ofrezcan sus servicios a personas que estén interesadas en realizar deporte, se estima que permitiría a entrenadores y clubes pequeños hacerse más visibles frente a las marcas deportivas de indumentaria, calzado y bebidas isotónicas, quienes podrían sponsorar o publicitarse en su espacio. Desde Welfit, se podrá contar con una valoración de los entrenadores realizada por los deportistas que asistan a sus entrenamientos, así como estadísticas acerca de la concurrencia al mismo, tendencias al crecimiento del espacio, entre otros. Esto podría ayudar a generar recomendaciones a empresas que desean darse a conocer ayudándolos a maximizar sus beneficios al contactarlos con los entrenadores que tienen mejores repercusiones.

Hoy todas las personas vivimos rodeadas de aplicaciones y es claro y visible como distintas plataformas fueron revolucionando los diferentes mercados: el de alimentos con Rappi y Pedidos Ya, el de transporte con Uber, el de compra y venta con Mercado Libre y Amazon, entre otros.

En el sector que involucra los gimnasios o lugares que ofrecen realizar actividad física, solo las grandes cadenas de gimnasios con su plataforma digital pero que exclusivamente puede ser utilizada por sus miembros. No hay aún en el mercado una plataforma para que terceros ajenos a esos gimnasios ofrezcan sus servicios y que otras personas puedan conocer la oportunidad de inscribirse con tal profesor por el servicio que presta.

Al mirar el mundo del deporte, se puede decir que está aún esperando ser sacudido y reinventado por una idea innovadora que se ajuste a sus necesidades, conectando a entrenadores con deportistas y brindándole un complemento tecnológico de fácil acceso para todo aquel que desee utilizarlo y Welfit es la plataforma ideada para cubrir esta necesidad.

El cliente

WELFIT es una Plataforma “Two-sided market”. Lo que significa que es un mercado de dos lados, en el cual dos tipos de agentes (Deportistas por un lado y Entrenadores por el otro) interactúan a través de un intermediario o plataforma digital, con el fin que se dé una interacción entre ambos jugadores. Por un lado, se encuentran los deportistas que buscan un entrenamiento acorde a sus necesidades y por el otro, entrenadores que buscan posibles clientes interesados en sus propuestas. Wellfit brinda el escenario para que ambos se encuentren.

Arquetipo de Cliente

Segmento Deportistas

- Deportistas con horarios irregulares
- Deportistas nomades
- Deportistas indecisos/inconstantes
- Grupos de Entrenamiento
- Ama de Casa
- Deportista Social/amigos del deporte
- Profesional frustrado (deportista dedicado)
- Lesionado

Segmento Partners

- Entrenadores independientes
- Gimnasio/clubes de Barrio
- Partners del deportista
- Accesorios/Ropa del deportista

Deportistas

1. Deportistas con horarios irregulares

Son aquellas personas que desean y sienten la necesidad de entrenar, pero la forma convencional de hacerlo puede resultarle un obstáculo debido a la irregularidad de sus horarios personales, especialmente laborales.

Estos deportistas suelen frustrarse ante la realidad de no poder sostener un horario fijo de entrenamiento. Posiblemente gasten mucho dinero en suscripciones a gimnasios a los que luego no pueden asistir por imprevistos.

Lo convencional se vuelve un verdadero incordio para ellos. El mercado suele ofrecer las actividades de su preferencia en horarios pensados para aquellos que se desenvuelven diariamente con horarios de oficina. Estos deportistas tienen el problema que rara vez logran la constancia bajo estos parámetros.

Idealmente, anhelan poder entrenar con actividades acordes a sus gustos e intereses que se adapten a sus horarios y no viceversa. Esto quiere decir, poder decidir día a día el horario y tipo de entrenamiento según sus posibilidades. Asimismo, desean poder asegurarse que el dinero invertido en dichos entrenamientos será eficiente y evitar el temor a malgastar cuotas en la incertidumbre de si podrán o no cumplir con los horarios que les ofrece los gimnasios convencionales.

2. Deportistas nómades

Se trata de personas que disfrutan del deporte y consideran necesario ejercitarse, pero encuentran dificultades para hacerlo con regularidad por constantes traslados, debido principalmente a actividades laborales.

Estos deportistas suelen viajar con regularidad, aunque no siempre al mismo destino ni durante el mismo lapso de tiempo. Esto obstaculiza su posibilidad de elegir un entrenamiento acorde a sus necesidades.

Es usual que las personas con estas características busquen entrenarse de forma independiente, con conocimientos propios y con los materiales que tengan a su alcance. Posiblemente se guíen con tutoriales encontrados online y los adapte a sus posibilidades. Si bien esto puede resultarle funcional por un tiempo, fácilmente se aburren de las rutinas y tienden a abandonarlas. De la misma manera, es esperable que experimenten cierta frustración ante la falta de resultados eficientes en sus entrenamientos, debido a que las rutinas no han sido específicamente diseñadas para ellos.

Los deportistas nómades suelen rehusarse a gastar dinero en suscripciones a cadenas de gimnasios que exigen un pago mensual sin importar la cantidad de veces que asistan, ya que consideran muy difícil planificar la regularidad de su uso. Ellos desean encontrar el modo de disfrutar de sus entrenamientos, eligiendo actividades acordes a sus intereses y pudiendo adaptar los horarios de las mismas a su estilo de vida.

3. Deportistas indecisos / inconstantes

Los deportistas indecisos son aquellos que usualmente no disfrutan particularmente de hacer algún deporte específico, sino que suelen entrenar con un fin específico, como salud o cuestiones estéticas, pero donde realizar actividad física no es el objetivo en sí.

Estas personas experimentan una gran motivación en el momento de comenzar una actividad nueva, pero la misma disminuye significativamente luego de un cierto lapso de tiempo (usualmente, unos pocos meses).

Es esperable que estos deportistas prueben diferentes actividades, intentando encontrar aquella que los convoque por la mayor cantidad de tiempo posible, pero a la hora de ponerlas en práctica se encuentran con que ninguna los satisface lo suficiente y por ende suele culminar en un abandono de la misma.

Se observa que durante el período de algunos meses logran sostener la actividad seleccionada con un buen porcentaje de asistencia, haciendo efectivo el gasto mensual que les implica realizar dicha actividad. No obstante, cuando la consistencia comienza a disminuir por falta de motivación, en la mayoría de los casos continúan abonando la cuota unos meses más con la intención de retomar, aunque rara vez lo hagan. De la misma manera, este tiempo de muy baja asistencia puede ser utilizada para buscar e investigar cuál podría ser su próxima actividad, pero mientras tanto, continúa pagando una cuota por un deporte que no práctica.

Los deportistas indecisos o inconsistentes desearían poder probar diferentes deportes según la motivación actual y los períodos de tiempo en los que efectivamente los realiza, sin perder dinero durante las etapas en que su asistencia se ve afectada.

4. Grupos de entrenamiento

Se trata de aquellas personas que realizan actividades deportivas de manera grupal con el fin de compartir y competir con otros. Si bien la presencia de otros que realicen la misma actividad es fundamental para ellos, esto no se encuentra impulsado por motivos sociales o amistosos, sino más bien de pertenencia y competencia.

Estos deportistas buscan participar de eventos masivos, tales como maratones y buscan que su entrenamiento los ayude a mejorar su rendimiento en función a ellos mismos y a otros.

Disfrutan de compartir con otros deportistas que sean aficionados a la misma actividad y usualmente eligen mantener el mismo grupo de personas a modo de pertenencia. Esto también impulsa su motivación y los invita a sostener el entrenamiento con consistencia.

Los deportistas grupales apuntan a encontrar otras personas que compartan el mismo compromiso e interés por el deporte elegido. Asimismo, buscan insertarse en un grupo que comparta un nivel similar al propio, lo cual impulsa la competitividad.

5. Ama de casa

Estas personas se caracterizan por no tener un trabajo formal fijo que marque y conduzca su rutina diaria. Suelen ocuparse de tareas domésticas, realizar compras, trámites y llevar a los hijos al colegio. Consideramos dentro de esta categoría a aquellas mujeres que tienen como motivación para realizar actividad física: tener tiempo libre, favorecer su salud y mantener una figura desde lo estético.

En su gran mayoría, si bien pareciera que pueden mantener una rutina estable para entrenar, suelen verse afectadas por imprevistos que requieren cambios de planes de último momento. Esto se debe principalmente a la necesidad de atender a las necesidades de sus hijos (enfermedades, cuestiones escolares). Es por esto, que desearían poder contar con mayor

flexibilidad a la hora de elegir sus entrenamientos y no terminar pagando una cuota por horarios que luego no pueden cumplir.

Estas mujeres suelen cambiar de tipo de entrenamiento según nuevas propuestas. Están atentas a las nuevas disciplinas y buscan aquello que les resulte más efectivo. Posiblemente se encuentren influenciadas por sus grupos de pares y accedan tanto a nuevos entrenamientos como a nuevos sistemas según recomendaciones.

6. Deportista Social

Estos deportistas se caracterizan por realizar actividad física con fines principalmente sociales. Esto podría ser tanto acceder a un entrenamiento grupal donde pueda hacerse amigos o realizar algún deporte que su grupo de amigos realiza para pasar tiempo con ellos.

Teniendo en cuenta que el fin de este deportista son las amistades, el nivel de exigencia del entrenamiento o la calidad del mismo puede resultar poco importante para ellos. Se adapta fácilmente a los intereses y a las decisiones tomadas por su grupo de amigos o compañeros de deporte.

Si bien el deporte en sí no es de gran interés para ellos, posiblemente demuestren cierto esfuerzo e interés por mantener o mejorar su nivel, de modo tal que puedan acompañar el ritmo de aquellos amigos que sí priorizan el entrenamiento.

7. Profesional frustrado (deportista dedicado)

Estos deportistas se caracterizan por realizar actividad física con alto grado de exigencia. Son deportistas semiprofesionales, dedican el tiempo a entrenar como un profesional sin recibir una remuneración a cambio del deporte que practican.

Teniendo en cuenta que el fin de este deportista son las competencias amateurs, el nivel de exigencia del entrenamiento o la calidad del mismo resulta de suma importancia. Buscan a los mejores entrenadores, copiar a los deportistas elite en la disciplina a la que se dedican y poder estar a la vanguardia de las metodologías de entrenamiento.

8. Lesionado

Estos deportistas son temporales, son grupos de alta rotación con búsquedas muy diversas y que engloban personalidades de todos los arquetipos anteriores. La meta es volver a realizar actividad física. El nivel de exigencia está ligado al tipo de arquetipo al que pertenecían y puede variar en función de la lesión que hayan contraído.

Partners

1. Entrenadores independientes

El entrenador independiente es aquel que no se encuentra asociado a ninguna organización deportiva para llevar a cabo su labor. Suelen dictar clases en espacios abiertos y públicos como plazas.

Se caracterizan por entrenar grupos de personas que prefieren hacer alguna actividad específica al aire libre por sobre gimnasios cerrados. Esto les permite también a los deportistas evitar pagar cuotas caras por servicios que no utilizan.

El gran desafío de estos entrenadores es darse a conocer, inspirar confianza en quien se encuentra interesado en hacer uso del servicio y mantener ciertos cupos completos en los grupos para que le resulten rentables.

La gran mayoría de deportistas que entrenan con ellos suelen llegar a través de recomendaciones de conocidos, por lo que contar con una plataforma de confianza que les permita darse a conocer entre personas no necesariamente vinculadas a conocidos, les permitiría aumentar su flujo de gente.

Una de las dificultades con las que suelen enfrentarse es la posibilidad de conseguir clientes fuera de los referidos y la falta de regularidad e inconsistencia en la asistencia de sus clientes. Su clientela les exige flexibilidad para cambios de días y horarios de entrenamiento como para posibles cancelaciones sin un tiempo de preaviso suficiente que les permita reorganizarse.

2. Gimnasios / Clubs de Barrio

Hace referencia a aquellos gimnasios que no pertenecen a grandes cadenas, sino que cuentan como máximo con 2 o 3 sucursales. Suelen contar con menor variedad, tecnología y empleados que los gimnasios de las grandes cadenas pero a su vez con un trato más personalizado, familiar y de confianza con sus clientes.

Hoy en día encuentran un gran desafío al tener que competir con gimnasios de renombre que cuentan con la posibilidad de asistir a diferentes sucursales según conveniencia y la mirada social de hacer aquello que se encuentra “de moda”.

Tienen como beneficio que sus abonos suelen ser económicamente más accesibles para los clientes y que, al generar cierto vínculo familiar y de confianza, es posible que favorezca la fidelidad de sus clientes.

No obstante, uno de los desafíos más grandes a los que se enfrentan, es contar con la suficiente variedad y calidad de servicio para que sus deportistas continúen eligiéndolos por sobre las grandes cadenas.

3. Partners del deportista

Son aquellos profesionales que prestan servicios a deportistas, favoreciendo su desarrollo como tal y complementando sus entrenamientos. Hace referencia a kinesiólogos, fisiatras, masajistas, osteópatas, quiroprácticos, entre otros.

Estos profesionales suelen trabajar ya sea de forma directa asociados a algún club, brindando servicio a sus socios, o de modo independiente, en consultorios o establecimientos neutros donde reciben deportistas de distintos orígenes. Estos últimos, deben trabajar en su modo de darse a conocer, buscando la confianza del cliente.

Muchas veces, entrenadores pueden recomendar a los deportistas algunas disciplinas alternativas que los ayude con dolores, lesiones o mismo para favorecer los resultados de sus entrenamientos. No obstante, acceder a estas actividades no siempre es fácil, invierten tiempo y esfuerzo en buscar algún profesional de confianza que los pueda orientar, no siempre siendo exitosos los resultados. Es por esto, que consideramos podría ser muy efectivo que ambas partes cuenten con una plataforma que les permita conectarse con facilidad y eficiencia.

4. Accesorios/Ropa del deportista

Hace referencia a aquellos locales, compañías y emprendedores que se dedican a comercializar y vender productos, accesorios y/o ropa deportiva. Principalmente enfocado en los pequeños comerciantes que compiten contra las grandes cadenas deportivas, los cuales cuentan con menores recursos tecnológicos, pero a su vez poseen un trato más personalizado, familiar y de confianza con sus clientes.

Tienen como beneficio contar con productos de pequeños fabricantes y marcas menos reconocidas, pero el desafío de enfrentar la variedad y calidad de servicio que ofrecen las grandes cadenas.

Mapa del recorrido del cliente

De acuerdo con los análisis realizados en los mapas de empatías que se encuentran en los **Anexos 1** y arquetipos desarrollamos el mapa del recorrido de nuestro cliente.

MAPA RECORRIDO CLIENTE



El individuo comienza con las ganas/necesidad de realizar deporte, y comienza a buscar un lugar y entrenador que se adapte a sus necesidades y horarios. Para ello, ingresa en la Aplicación Mobile desde su teléfono personal, y comienza a buscar que profesores están disponibles. Selecciona uno y genera la reserva.

Una vez concretada la reserva, Welfit calendarizará la actividad y ayudará al deportista a llegar al punto de encuentro indicado por el entrenador. Luego el atleta realizará su entrenamiento y, por último, tendrá la posibilidad de recomendar y dejar una reseña en el perfil del entrenador para que futuros deportistas puedan conocer mejor que tipo de coach van a contratar.

Propuesta de valor

WELFIT es una aplicación “Two-sided market” que busca evolucionar la comunicación y relación entre atletas urbanos, preparadores físicos y proveedores que brinden servicios de bienestar. La función es conectar a todos aquellos atletas amateurs a través de una aplicación, que funcione de orquestadora para unir dos personas, una que quiere obtener un servicio de GYM, por ejemplo, y un partner o profesor que busca impartir clases de GYM a esa persona, y que ambos tienen inconvenientes para conectarse, ya sea porque no se conocen, porque alguno es nuevo en la ciudad y quiere empezar con una clase, etc.

La plataforma se enfocará principalmente en las distintas actividades deportivas (running, funcional, tenis, golf, kitesurf, natación, zumba, etc), así como también en las áreas complementarias, que cada vez son más requeridas por los deportistas, como son la nutrición, flexibilidad, prevención, diagnóstico y recuperación de lesiones (kinesiólogos, traumatólogos, médicos especialistas de rodilla, pie, etc). Una tercera arista estará destinada a personas o empresas que vendan accesorios, ropa o equipamiento deportivo como pueden ser locales de accesorios de golf (Buke), locales de equipamiento náutico (Hardwind), locales de equipamiento para gimnasio o locales de ropa deportiva (adidas, nike, locales de barrio sin marca propia, etc). A todo este grupo lo llamaremos “**partners deportivos**”, porque no queremos centralizarnos únicamente en los preparadores físicos/entrenadores.

La propuesta de valor de Welfit es ofrecer una plataforma de comercio electrónico que sirva como canal de venta para **partners**. Ofreciendo la posibilidad a los deportistas de encontrar rápidamente y de forma sencilla lo que necesitan. La empresa proporciona las herramientas para llevar a cabo todo el proceso de venta, aunque las transacciones se realizan directamente entre los atletas y los partners. De este modo los partners simplemente tienen que crear un perfil y subir las características de sus servicios, la plataforma se encargará de realizar todo el proceso de visibilidad, así como la atención al cliente.

Por ejemplo, si un individuo quiere comenzar a entrenar en el vial costero de Vicente López. Tendrá la posibilidad de marcar su ubicación en la aplicación y le aparecerán todos los preparadores físicos que se encuentran trabajando en esa zona, mostrando las características del entrenamiento que brindan, costos y duración de la sesión, y horarios disponibles para inscribirse. El atleta de esta forma seleccionara el profesor que crea más conveniente, reservara el horario y Welfit lo ayudara a que llegue al punto de encuentro.

Es importante aclarar que si bien el proyecto esta apuntado a una visión holística enfocada en el bienestar y la salud, el foco inicial está centrado en el entrenamiento urbano y generar el encuentro entre los preparadores físicos y atletas, en su primera fase.

Diferenciación y ventaja competitiva

WELFIT se diferencia del resto de las aplicaciones que hoy existen de deporte en que es un nexo entre los deportistas, quienes buscan hacer deportes y los entrenadores independientes, quienes ofrecen sus servicios a deportistas que quieren hacer una disciplina deportiva.

La mayoría de las aplicaciones relacionadas al deporte buscan ofrecer un servicio de entrenamiento online, reemplazando al preparador físico. Otras, pertenecen a grandes cadenas de gimnasios y habilitan su uso únicamente a sus propios clientes que son los que pagan su abono mensual. La ventaja de WELFIT radica en darle mayor visibilidad a los entrenadores y permitir que los deportistas puedan encontrar el deporte que buscan para hacerlo en el lugar más cercano a ellos y en los horarios que pueden ajustarse mejor a sus necesidades. Esto les permite comparar de forma rápida los precios y características de los servicios que van a contratar.

Modelo de Negocios – Business Canvas Modelo

En el Anexo 1 se encuentra el modelo de negocio utilizando la metodología del Business Model Canvas desarrollada por ¹Alexander Osterwalder (2010). A continuación, se desarrolla sobre cada segmento del modelo.

Propuesta de valor

WELFIT es una aplicación "Two side market" que busca evolucionar la comunicación y relación entre atletas urbanos, que buscan realizar una actividad deportiva y preparadores físicos / proveedores, aquellas personas que brinden servicios a estos deportistas. La función es conectar a todos aquellos atletas amateurs a través de una App, donde todo ese gran grupo de "partners de los deportistas" que existen, ya sean preparadores físicos en las plazas, los gimnasios y clubes de barrio, masajistas, kinesiólogos, locales de accesorios o ropa deportiva puedan dar a conocer sus productos/servicios. De esta forma cuando un usuario quiere hacer deporte o necesita buscar un servicio/producto vinculado con el mundo deportivo puede acudir a la aplicación y sumarse en el día y horario que tiene disponibilidad.

La falta de tiempo y el balance entre la salud - trabajo no siempre es fácil. Desde WELFIT proponemos una experiencia diferente para que las personas puedan alcanzar sus objetivos. Uniendo el mundo digital con el físico para que todos puedan entrenar estén donde estén con solo tocar un botón.

Socios clave

Los socios clave para poder construir y desarrollar Welfit son, en primera instancia, los dos grandes grupos de usuarios, atletas amateurs y entrenadores, que son a la vez clientes. Sin ellos es imposible conseguir

¹ ALEXANDER OSTERWALDER (NACIDO EN 1974) ES UN TEÓRICO EMPRESARIAL SUIZO, AUTOR, ORADOR, CONSULTOR Y EMPRESARIO, CONOCIDO POR SU TRABAJO SOBRE MODELOS EMPRESARIALES Y EL DESARROLLO DEL BUSINESS MODEL CANVAS.

el tráfico que necesita la plataforma para poder subsistir. Por tal motivo, será necesario invertir para lograr llegar a ellos, sobre todo al inicio.

En segundo lugar, los programadores serán socios clave. Al ser una aplicación, contar con un equipo de programadores será fundamental para poder desarrollarla, generar el mantenimiento y actualizaciones que requiera Welfit para poder estar a la vanguardia.

En tercer lugar, para poder solventar los gastos e inversiones de los primeros años será vital contar con un grupo de inversores que confíen en poder llevar adelante el proyecto.

Recursos clave

El recurso clave del modelo de negocio es la aplicación móvil para que puedan encontrarse y conectarse los entrenadores con los deportistas. El éxito de Welfit depende de tener una plataforma confiable y segura que amplíe las posibilidades actuales de reservar clases y entrenamientos a través de la tecnología. Para poder asegurar dicho éxito el equipo de programadores debe tener la capacidad de diseñar, desarrollar y asegurar el funcionamiento de la aplicación. Por último, se considera vital que los preparadores físicos, que serán el segmento que deberá abonar por utilizar Welfit, permanezcan dentro de la plataforma.

Actividades clave

Las principales actividades clave serán el desarrollo y el mantenimiento de la aplicación. A su vez, mantenerla constantemente actualizada será fundamental para asegurar la sostenibilidad del negocio. La plataforma deberá ser confiable y segura para los clientes ya que se utilizará para gestionar reservas y pagos, por lo cual, deberá contar con gran seguridad para prevenir los ciberataques y hackeos.

La segunda actividad clave será el marketing y las comunicaciones que se realicen para poder dar a conocer la aplicación y generar la necesidad en los usuarios.

Por último, la adquisición de usuarios será la tercera actividad clave. Será vital contar con un balance adecuado entre los segmentos de entrenadores y deportistas para lograr que se mantengan y permanezcan activos en la plataforma la mayor cantidad de tiempo posible. Si las cantidades se vuelven muy desparejas, uno de los grupos podría comenzar a perder interés y llevarlos a que busquen nuevos medios para encontrarse.

Clientes

Se hizo una descripción de los clientes en la sección correspondiente. Sin embargo, vale destacar que los clientes también son socios claves y principalmente se dividen en dos grandes grupos. Por un lado, los deportistas, que son la gran población de atletas urbanos que existen y que serán quienes contraten los servicios del otro grupo de clientes de

Welfit. Por otro lado, los partners, que son todas aquellas personas o entidades que prestan servicios a los deportistas.

Relaciones con los clientes

Welfit contará con dos segmentos de clientes, que tienen objetivos distintos e incluso uno deberá pagar por el uso de la aplicación mientras que el otro segmento no. Es por este motivo que debemos abordar a cada lado de la red de forma distinta. Con los deportistas, quienes buscaran los servicios de los entrenadores en nuestra aplicación, son los clientes que no pagarán por utilizar Welfit. Y la comunicación con ellos, será a través de la aplicación y redes sociales. Debe ser una relación de confianza y donde se sientan seguros de contratar los servicios de los preparadores físicos, así como también de poder confiar información que consideran confidencial a Welfit. Para los entrenadores, nuestros partners, quienes ofrecerán sus servicios a los deportistas, la relación es más personal, directa y con un rol de mayor asistencia y colaboración por parte de Welfit. Los partners, al pagar por el uso de la aplicación, deben sentir que se los ayuda a posicionar su marca como preparadores físicos y que les genera valor pertenecer a la comunidad de Welfit.

Canales

Welfit será un negocio de plataforma y ofrecerá la infraestructura y reglas necesarias sobre las cuales ocurrirán las interacciones entre los miembros de la red que tiene dos lados: entrenadores y deportistas. Cada lado de la red tendrá sus propios indicadores y objetivos, debido a que los entrenadores buscan generar ingresos, mientras que los deportistas buscan prepararse físicamente.

Estructura de costos

Se estima que los principales costos que tendrá WELFIT serán el desarrollo y mantenimiento de la aplicación, el marketing y la comunicación activa para poder llegar a la mayor cantidad de usuarios y generar la necesidad de uso de la app y, por último, los sueldos de los empleados.

El desarrollo de Welfit consistirá en una inversión que constará de dos etapas, una inicial de USD 10.000, para poner en funcionamiento la app y poder validar su utilidad, y encaminar los primeros pasos ajustando las variables de procesos de interacción entre los jugadores clave. En esta etapa se utilizará la aplicación solamente con usuarios conocidos o familiares. La segunda etapa que costará USD 70.000 tendrá el objetivo de diseñar y desarrollar la aplicación que se publicará y compartirá de forma abierta. Donde se buscará llegar a las metas de 25 mil usuarios en AMBA en el primer año, generar la expansión en Argentina en el segundo año para alcanzar los 76 mil usuarios y lograr llegar en el tercero a los 153 mil usuarios. A su vez, el mantenimiento de la aplicación, generar actualizaciones en la plataforma y asegurar su correcto funcionamiento tendrán un costo estimado de inversión de USD 36.000 año.

El *marketing* y la *comunicación*, junto con los sueldos de los empleados, serán los principales costos, apuntando a hacer conocida la aplicación. Welfit debe instalarse en la mente del consumidor y demostrarles las ventajas que podrán tener al usar la plataforma desarrollada.

El objetivo de las comunicaciones serán generar un efecto de red, con el fin de obtener una economía de escala que nos permita solventar los costos, tanto los sueldos como el mantenimiento y actualizaciones de la aplicación.

Los sueldos de los programadores, quienes mantendrán al día la aplicación, serán un gasto significativo debido a la necesidad de contar con un equipo de sistemas interno una vez afianzada la empresa. En un comienzo se comenzará contratando servicios externos y, a medida que pasen los años, se irán eliminando para absorberlos.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos serán en un comienzo dos: Primero, los pagos que realizaran el grupo de partners (entrenadores, gimnasios de barrios, preparadores físicos, etc) por la contratación de servicios.....y segundo, las empresas que desean generar comunicaciones y publicidades a través del ecosistema y la aplicación desarrollada por Welfit.

Los partners tendrán la posibilidad de optar por cuatro planes que ofrecerán distintas herramientas y tendrán diferentes alternativas de costos que variarán entre costos fijos y variables dependiendo del plan elegido.

Una vez que la empresa este consolidada y tenga suficientes usuarios, se buscara desarrollar los FITIS - CREDITOS WELFIT. Sera una forma de pago distinta, a partir de una moneda virtual de WELFIT, que implica dejar un volumen de dinero en la aplicación y de la cual se buscara generar redito a partir del dinero inmovilizado por los usuarios.



SUBSCRIPTION

The goal of more profit through making products seem appealing two tiers



ADVERTISING

Generation strategy supported by advertising sales in the free version



BAIT AND HOOK

Earn more profit by offering attractive or additional P&S in the app.



FEE COMMISSION

We take 8% commission from the transactions of physical trainers.

Funcionalidades

A partir de lo investigado y buscando solucionar los problemas y necesidades planteados anteriormente, **WELFIT** tiene como objetivo primario conectar a través de su Marketplace a los **partners** con los **deportistas**. Un Marketplace es una plataforma que sirve de intermediaria entre vendedores y clientes. Es decir, dentro de un Marketplace pueden encontrarse numerosos productos o servicios que se venden a través de la web y no directamente a través del vendedor.

Los entrenadores, profesionales del deporte o clubes tendrán la posibilidad de hacer una descripción de los servicios que brindan, mostrar la ubicación donde se encuentran y compartir los horarios disponibles y tarifas que tienen para ofrecer sus servicios con su respectivo honorario.

Los deportistas podrán buscar el deporte/actividad que desean hacer, en la ubicación y horario que quieran y de acuerdo con el presupuesto que desean gastar. WELFIT les permitirá comparar rápidamente entre todas las posibilidades que estén activas en la aplicación, permitiéndoles ver los profesionales disponibles, la puntuación y referencias realizadas por atletas anteriores respecto a estos profesionales, conocer el perfil del entrenador y ver la información que el partner haya compartido para poder optimizar su decisión a la hora de elegir su entrenador.

Para los deportistas, será una aplicación gratuita que les permitirá buscar el tipo de deporte y entrenador que desean en la geolocalización que se encuentran. Les dará acceso a seleccionar distintos métodos de pago y en un futuro, WELFIT sumará su propia moneda de crédito (FITIS) la cual proporcionará porcentajes de descuento para los usuarios al utilizarlos.

WELFIT permitirá a los entrenadores la posibilidad de exigir una ficha médica a los deportistas para reservar las clases. De esta manera se busca resolver uno de los mayores riesgos en los que suelen incurrir muchas veces los entrenadores al desconocer el estado de salud de su alumno. Asimismo, como fue mencionado anteriormente, WELFIT está orientada a todos los profesionales relacionados al mundo deportivo. De este modo, los deportistas podrán también reservar turnos para realizarse los estudios médicos a través de WELFIT, permitiendo de esta forma buscar y acceder de forma más rápida a las cartillas de médicos especializados para brindar servicios a deportistas y cubrir los requisitos necesarios para determinadas actividades.

Los partners tendrán la posibilidad de seleccionar entre cuatro planes que tendrán distintos beneficios y diferentes costos combinando valores fijos y un porcentaje de costo variable que dependerá de la facturación del entrenador. Welfit para los planes que llevan costos variables, le cobrará al preparador físico un porcentaje por la facturación de los deportistas que lleguen a él a través de la aplicación. Comenzarán con un tiempo de prueba gratis para incentivar el uso de la plataforma en el **plan premium**, que será el plan que les ofrezca mayores herramientas a todos los usuarios y partners. El objetivo del periodo de prueba es demostrarle al segmento que luego debe pagar por la utilización de la aplicación que funciona y le agregara beneficios y solucionara problemas. Una vez cumplido el periodo de prueba deberán seleccionar entre cuatro planes,

que será el “Plan Premium” que tendrá un valor de \$25.000, llevará un costo variable por la utilización de la aplicación de 0,5%. El “Plan Alto” tendrá un costo fijo de \$9.500 y un costo variable de 1%, el “Plan Medium” exigirá un precio fijo de \$3.000 y contara con un costo variable de 2% y el “Plan Freemium” que contara con costo fijo de cero pesos, pero llevara un costo variable alto de 3% por los atletas que llegan al entrenador.

El cuadro a continuación es una descripción detallada de los planes disponibles para los partners y los servicios que ofrecen cada uno. Con esta modalidad, se asegura al partner la posibilidad de acceder al plan que mejor se ajusta a sus necesidades sin pagar de más y a su vez WELFIT puede recibir un ingreso acorde al servicio que se está prestando.

Herramientas	PLAN PREMIUM	PLAN ALTO	PLAN MEDIUM	PLAN FREEMIUM
Costo Fijo	\$25.000	\$9.500	\$3.000	\$0
Costo Variable	0,5%	1%	2%	3%
Descripción Perfil	X	X	X	X
Horarios Disponibles	X	X	X	X
Honorarios por Servicio	X	X	X	X
Puntuaciones de los Deportistas	X	X	X	X
Posicionamiento Privilegiado	X	X		
Ubicación - Geolocalización	X	X	X	X
Asesor Marketing Personal	X			
Asesor Marketing Grupal	X	X	X	
Asesor Marketing Digital	X	X	X	X
Recomendaciones Geográficas	X	X		
Posibilidad de acceder a Patrocinio	X			
Acceso a Fichas Medicas	X	X	X	X
Acceso a Perfil Deportista	X	X	X	X

Cuadro referencial de las herramientas que incluyen los planes

Con el fin de obtener un ingreso adicional recurrente y para los partners, WELFIT buscará generar un engagement con empresas, marcas y oferentes que deseen tener llegada a la comunidad a través de publicidad y sponsoreo.

Indicadores

Para lograr medir el avance y rendimiento del negocio existen muchas métricas y en el trabajo se hará hincapié en 2 métricas relevantes que son CAC (Costo por adquisición) y LTV (valor de vida del cliente).

El Costo por adquisición de usuarios indica cuanto se ha invertido para conseguir un potencial cliente. Para el anual, se utilizará el gasto total en marketing sobre la cantidad de usuarios.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CAC	USD 2,4	USD 1,1	USD 1,2	USD 1,2	USD 1,2	USD 3,7	USD 3,2	USD 3,1	USD 3,5	USD 2,9
Costo Total Marketing	USD 59.800	USD 79.556	USD 181.435	USD 277.294	USD 402.136	USD 2.464.495	USD 3.267.762	USD 4.681.644	USD 7.967.367	USD 9.919.208
Usuarios Totales	25.000	75.000	150.000	225.000	337.500	675.000	1.012.500	1.518.750	2.278.125	3.417.188

El LTV indica los ingresos potenciales que puede generar un cliente a lo largo de su tiempo de vida. Para su cálculo, se utilizó el costo promedio mensual que tiene cada deportista. Se toma como referencia un periodo de retención de 2 años utilizando Welfit. Teniendo en cuenta los costos promedio de entrenamiento por el margen que obtiene welfit y contemplando el periodo de retención se obtiene el valor de vida del cliente.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LTV	USD 13,9	USD 16,1	USD 18,4	USD 18,4	USD 18,4	USD 21,8	USD 21,8	USD 21,8	USD 21,8	USD 21,8
Average Order Value (costo usd/mes)	USD 25,9	USD 25,9	USD 25,9	USD 25,9	USD 25,9	USD 35,3	USD 35,3	USD 35,3	USD 35,3	USD 35,3
Periodo retencion (meses)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
% Plan Premium	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Margen Welfit por clase (take rate)	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
COSTO FJO/ratio Atleta/entrenador	USD 0,5	USD 0,8	USD 1,1	USD 1,1	USD 1,1	USD 1,1	USD 1,1	USD 1,1	USD 1,1	USD 1,1
% Plan alto	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Margen Welfit por clase (take rate)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
COSTO FJO/ratio Atleta/entrenador	USD 0,2	USD 0,3	USD 0,4	USD 0,4	USD 0,4	USD 0,4	USD 0,4	USD 0,4	USD 0,4	USD 0,4
% Plan Medium	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Margen Welfit por clase (take rate)	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
COSTO FJO/ratio Atleta/entrenador	USD 0,1	USD 0,1	USD 0,1	USD 0,1	USD 0,1	USD 0,1	USD 0,1	USD 0,1	USD 0,1	USD 0,1
% Plan Freemium	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Margen Welfit por clase (take rate)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
COSTO FJO/ratio Atleta/entrenador	USD 0,0	USD 0,0	USD 0,0	USD 0,0	USD 0,0	USD 0,0	USD 0,0	USD 0,0	USD 0,0	USD 0,0

A partir de estos valores, se calcula el ratio LTV:CAC.² Por lo general, se estima que un ratio LTV:CAC de 3:1 significa que el negocio es rentable. En definitiva, conocer el ratio LTV:CAC y conseguir el óptimo ayuda a centrarse en aumentar la satisfacción y retención de los clientes. Supone mucho más esfuerzos y aumento de inversión conseguir clientes nuevos que retener a los que ya se han conseguido. Cuanto más alto sea el LTV:CAC significa más ROI a la empresa. Sin embargo, este ratio no debe ser demasiado alto, ya que siempre se deberá estar invirtiendo para atraer nuevos clientes.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RATIO LTV:CAC	5,8	15,2	15,2	14,9	15,4	6,0	6,7	7,1	6,2	7,5
LTV	USD 13,9	USD 16,1	USD 18,4	USD 18,4	USD 18,4	USD 21,8	USD 21,8	USD 21,8	USD 21,8	USD 21,8
CAC	USD 2,4	USD 1,1	USD 1,2	USD 1,2	USD 1,2	USD 3,7	USD 3,2	USD 3,1	USD 3,5	USD 2,9

² [HTTPS://WWW.MAKINGSCIENCE.ES/BLOG/COMO-CALCULAR-Y-ENTENDER-EL-LTV-Y-CAC-DE-TU-NEGOCIO/](https://www.makingscience.es/blog/como-calcular-y-entender-el-ltv-y-cac-de-tu-negocio/)

El Tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

INDUSTRIA

La industria del deporte cuando nos centramos en el entrenamiento de atletas aficionados es un mercado en su gran mayoría informal. En el cual, los entrenadores suelen tener dificultad para diferenciarse de otros por sus estudios siendo un mercado muchas veces injusto.

COMPETIDORES

Los principales competidores dentro de la tecnología hoy son aplicaciones que suelen tener otro enfoque, pero de alguna manera están buscando desarrollar la misma transformación dentro del deporte. Son aplicaciones que intentan simplificar las formas de pago, la agilidad en reservas de turnos y la información disponible de cara a lo que los atletas y deportistas buscan.

Algunas de estas aplicaciones son:

- **GYMPASS:** Es una aplicación enfocada en beneficios corporativos y exclusivamente pensada para gimnasios. Esto es una diferencia respecto a WELFIT, ya que busca ser una aplicación con una visión holística enfocados en todos los partners que pueden brindar bienestar y salud. GYMPASS ofrece la posibilidad de ir a entrenar a distintos gimnasios que están afiliados a la aplicación a cambio de un valor mensual, dando la posibilidad de a sus clientes de no tener que casarse solamente con un gimnasio lo cual reduce la posibilidad de entrenar si uno no trabaja o reside en la misma geolocalización. Otra diferencia es que Welfit busca enfocarse en los entrenadores y dar la posibilidad de encontrar distintos deportes, en lugar de centrarse solamente en gimnasios.
- **ONDEPOR:** Es una plataforma que nace durante la pandemia y comenzó funcionando para facilitar los ingresos de socios a los clubes de barrio (Club Náutico San Isidro, ateneo parroquial de Rafael calzada, Bahía de los Moros, etc) y luego fue ampliando su visión a clubes que se dedican exclusivamente a reservar canchas de paddle, tenis, squash, futbol. ONDEPOR le da la posibilidad a estos clubes de organizar y ofrecer a sus clientes las reservas de forma digital, lo que hoy todavía no ofrece es la posibilidad generar pagos y esta enfocado en clubes, dejando de lado a los entrenadores y preparadores físicos independientes.

Para Welfit, sus principales sustitutos, son a su vez sus proveedores y clientes. Los Gimnasios y clubes de Barrio son pequeños emprendimientos liderados por el o los dueños, en general con poco conocimiento de marketing y management. Buscan llegar a los clientes que se encuentran en cercanías, brindando una conexión de hacerle sentir amistad a los

clientes. Los empleados suelen tener poca rotación y conocer bien a sus alumnos.

Por otro lado, están las grandes cadenas de gimnasio, que son medianas a grandes compañías que en algunos casos están franquiciados. Suelen brindar un servicio bastante similar al que buscamos dar con WELFIT y del cual queremos diferenciarnos buscando generar mayores facilidades en los pagos a los clientes. Suelen tener tarifas altas, ofrecen flexibilidad de horarios y posibilidad de asistir a distintos lugares para realizar las actividades. En algunos casos además tienen una gran variedad de deportes y distintos servicios donde uno puede disfrutar de distintas clases.

Por último, se debe considerar a los potenciales competidores que son aquellas aplicaciones que hoy se dedican a otro tipo de negocio y brindan servicios de “two side market” que con pocos ajustes pueden ampliar sus servicios e ingresar a lo que Welfit considera que es un océano azul. Estas aplicaciones pueden ser RAPPI, PEDIDOS YA, UBER, MERCADO LIBRE, AMAZON, etc. Son compañías que suelen ir aumentando sus mercados, abriendo cada vez más sus aplicaciones y ofreciendo en una única aplicación varios servicios. Suelen estar relacionados con el mundo comidas, ventas de insumos o traslados, pero no deberíamos dejar de tenerlas en cuenta como potenciales competidores.

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad de alcance: la plataforma ofrece una mayor posibilidad de llegar a potenciales clientes utilizando los medios digitales. • Métricas y conocimiento: Welfit permite recolectar datos y métricas que ayudan a optimizar la geolocalización de entrenadores conociendo zonas en las que no está explotada la profesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo IT – Desarrollo de Aplicaciones: No hay un perfil técnico de desarrollo de software entre los fundadores • Mano de Obra calificada • Facilidad entrada al mercado. • Requerimientos de alta inversión. • Retención de clientes, no se genera un vínculo de necesidad por la aplicación. • El equipo emprendedor no tiene experiencia directa operando en todos los potenciales mercados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado sin explorar. • Mercado sin desarrollo tecnológico • Creciente demanda mundial y nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas Nacionales • Políticas económicas cambiantes (la inflación afecta tanto a los insumos

<ul style="list-style-type: none"> • Expansión a nuevos países. • Alianzas: Oportunidades de conformar alianzas con grandes cadenas de gimnasios/marcas de ropa deportivas. 	<p>necesarios para producir como al producto final).</p> <ul style="list-style-type: none"> • La posibilidad de que surjan trabas en la importación de insumos clave. • Hackeo – Seguridad digital.
---	---

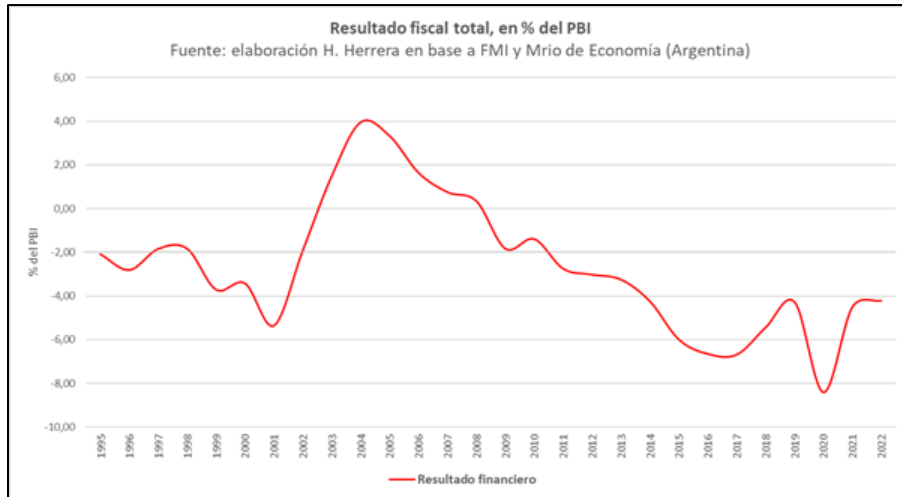
ANALISIS PESTEL

Se utiliza el modelo *PESTEL* para analizar el contexto en el cual se busca desarrollar la plataforma:

Político: Argentina, país donde comenzará WELFIT a hacer sus primeros avances, posee un sistema político democrático con una alta inestabilidad política debido a la inflación, corrupción e inseguridad. América Latina, el próximo mercado que se buscará descubrir, también sufre esa Inestabilidad política creciente a nivel regional, pero sin necesariamente verse afectada por la inflación que sufre Argentina.

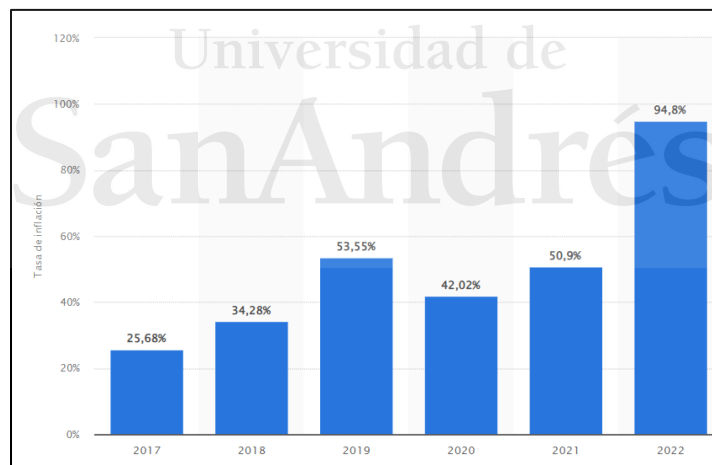
Las últimas décadas del país crearon una desmotivación para la llegada de grupos inversores debido a las políticas populistas, lo cual genera desventajas a la hora de necesitar fondos externos. Esta desmotivación en gran medida se debe por el déficit fiscal muy notorio debido en parte a la inmensa cantidad de subsidios y planes sociales otorgados por el gobierno que al ser el 2023 un año electoral se siguen observando grandes aumentos. A su vez las elecciones presidenciales provocan mayor incertidumbre como se vivió en las últimas oportunidades debido a que se proyecta una pérdida del oficialismo. Dicha perdida puede provocar un cimbronazo en el país por las grandes diferencias en las propuestas políticas que tienen los principales candidatos.

Económico: Como se mencionó anteriormente, Argentina es un país que está sufriendo una creciente inflación, un gran déficit fiscal y una devaluación constante de su moneda. Dicha devaluación atenta contra los sueldos que exigen los “Key players” del equipo interno de WELFIT, ya que, al ser una plataforma, es vital poder tener un gran equipo de programadores e ingenieros en sistemas.



3 GRÁFICO DÉFICIT FISCAL EN ARGENTINA

Este gran déficit fiscal que año tras año se mantiene, es consecuencia de una alta inflación que año tras año se va incrementando, llevando al país a una inflación proyectada por arriba del 100% para el 2023. Este déficit se financia a través del sector privado y las exportaciones que suelen arrojar un superávit comercial como ocurrió en el 2022, donde la balanza comercial de Argentina registró un superávit de USD 6.923 millones⁴. Además de contar con más de 10 tipos de cambio diferentes⁵, lo cual genera diferencias en los precios, especulaciones financieras y atenta contra las inversiones privadas que cada vez se ven menos tentadas de sostener los gastos públicos.



6 GRÁFICO COMPARATIVO DE LA INFLACIÓN ARGENTINA ENTRE 2017 A 2022

³ [HTTPS://WWW.PAGINA12.COM.AR/529818-FALACIAS-LIBERTARIAS-ELIMINAR-EL-DEFICIT-FISCAL](https://www.pagina12.com.ar/529818-falacias-libertarias-eliminar-el-deficit-fiscal)

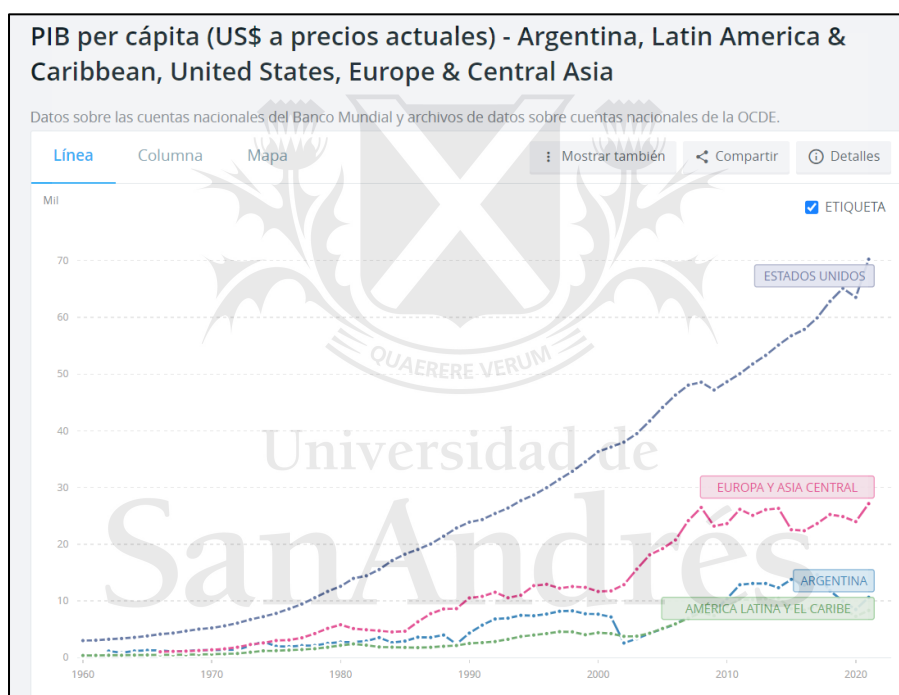
⁴ [HTTPS://ADUANANEWS.COM/ARGENTINA-ALCANZO-UN-SUPERAVIT-COMERCIAL-DE-USD-6-923-MILLONES-EN-2022/](https://aduananews.com/argentina-alcanzo-un-superavit-comercial-de-usd-6-923-millones-en-2022/)

⁵ [HTTPS://WWW.AMBITO.COM/FINANZAS/DOLAR/CUANTOS-TIPOS-CAMBIO-HAY-LA-ARGENTINA-N5495845](https://www.ambito.com/finanzas/dolar/cuantos-tipos-cambio-hay-la-argentina-n5495845)

⁶ [HTTPS://ES.STATISTA.COM/ESTADISTICAS/1189933/TASA-DE-INFLACION-ARGENTINA/](https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/)

Como explica German Fermo en MacroFinance: ⁷“La Argentina de siempre estuvo caracterizada por una nación que nunca comprendió que en economía no se puede vivir por encima de las restricciones por demasiado tiempo. La principal restricción que la Argentina no respeta de manera sistemática es la que se refiere a no poder gastar más de lo que se genera y en este afán de ignorar dicha restricción una y otra vez desde hace casi un siglo, nuestro país intenta tapar el sol con la mano al alimentar a un Estado voraz que en su afán de gastar sin límites se lleva puesta a toda la economía que en principio lo sustenta.”.

⁸El informe del PBI estima que la región crecerá 1.4 por ciento en 2023, una tasa inferior a la anticipada. Se esperan tasas de 2.4 por ciento para 2024 y 2025, demasiado bajas para lograr progresos significativos en la reducción de la pobreza.



⁹ Grafico obtenido del Banco Mundial donde se compara la línea histórica del PBI de Argentina, América Latina, Estados Unidos y Europa y Asia Central

¹⁰La FED continúa generando aumentos en la tasa, llevándola al rango de 5,25% generando de esta forma un aumento del costo del dinero, lo cual provoca sea cada vez más difícil conseguir financiamiento a través de los Venture Capital.

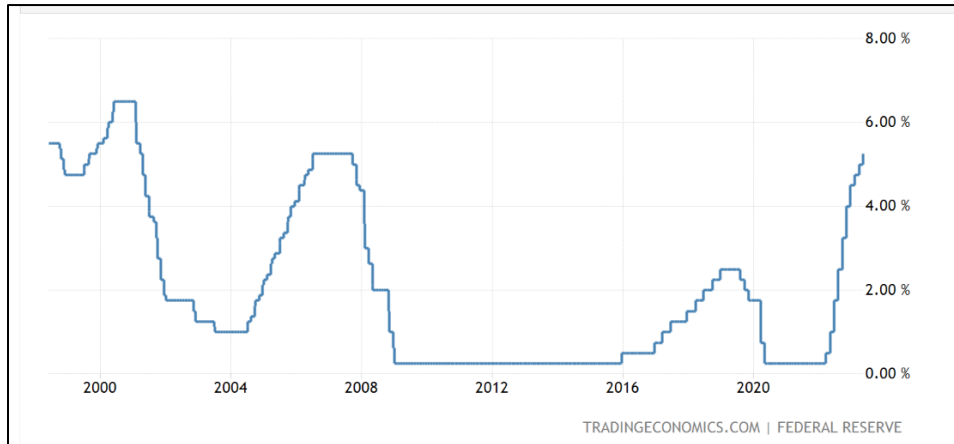
⁷ [HTTPS://GERMANFERMO.COM/2023/06/NUUESTRO-AGOBIANTE-GASTO-PUBLICO-Y-LA-VERDADERA-GRIETA-LA-FISCAL.HTML](https://germanfermo.com/2023/06/nuestro-agobiante-gasto-publico-y-la-verdadera-grieta-la-fiscal.html)

⁸ [HTTPS://WWW.AMERICAECONOMIA.COM/ECONOMIA-Y-MERCADOS/BANCO-MUNDIAL-PREVE-QUE-PIB-DE-LATINOAMERICA-CREZCA-14-EN-2023](https://www.americaeconomia.com/economia-y-mercados/banco-mundial-preve-que-pib-de-latinoamerica-crezca-14-en-2023)

⁹ DATOS BANCO MUNDIAL

[HTTPS://DATOS.BANCOMUNDIAL.ORG/INDICADOR/NY.GDP.PCAP.CD?LOCATIONS=AR-ZJ-US-Z7](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AR-ZJ-US-Z7)

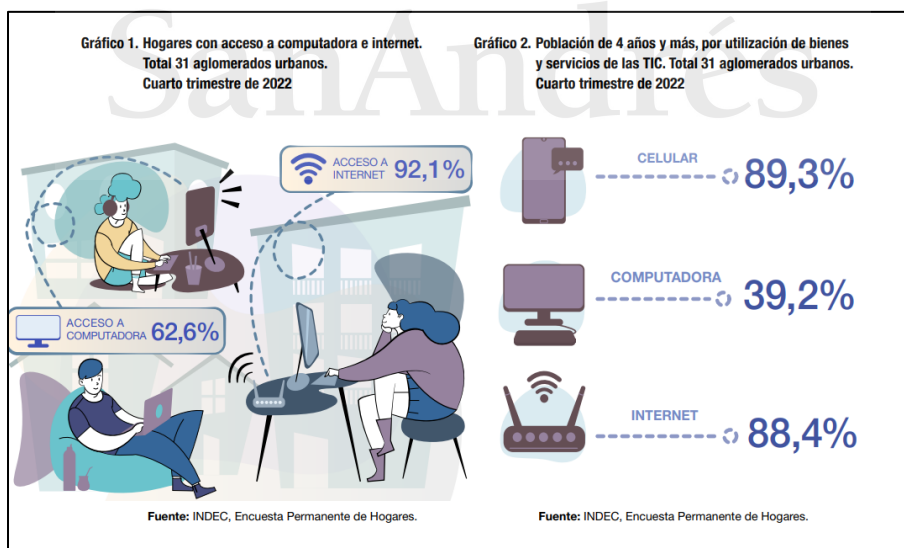
¹⁰ [HTTPS://WWW.CRONISTA.COM/FINANZAS-MERCADOS/LA-FED-SUBIO-LA-TASA-DE-INTERES-A-SU-MAYOR-VALOR-DESDE-2007/](https://www.cronista.com/finanzas-mercados/la-fed-subio-la-tasa-de-interes-a-su-mayor-valor-desde-2007/)



¹¹Gráfico Tasa de Interés en Estados Unidos

Social: A pesar de todos los problemas que está atravesando, Argentina tiene una tasa de alfabetización alta debido a la cantidad de escuelas y universidades. No obstante, los niveles de educación se encuentran en un declive constante, impactando principalmente en las nuevas generaciones. De la misma manera, la pobreza es otro gran problema persistente en el país, lo cual podría tener un impacto en los intentos de incurrir en mayores gastos a la hora de probar nuevas experiencias y servicios.

Tecnológico: Argentina es un país con un alto índice de telefonía móvil per cápita (¹²los datos muestran que, en la Argentina, 89 de cada 100 personas usan teléfono celular y 88 de cada 100 utilizan internet), una población que exige conectividad similar a los países del primer mundo y un gran crecimiento en el sector de start-ups.

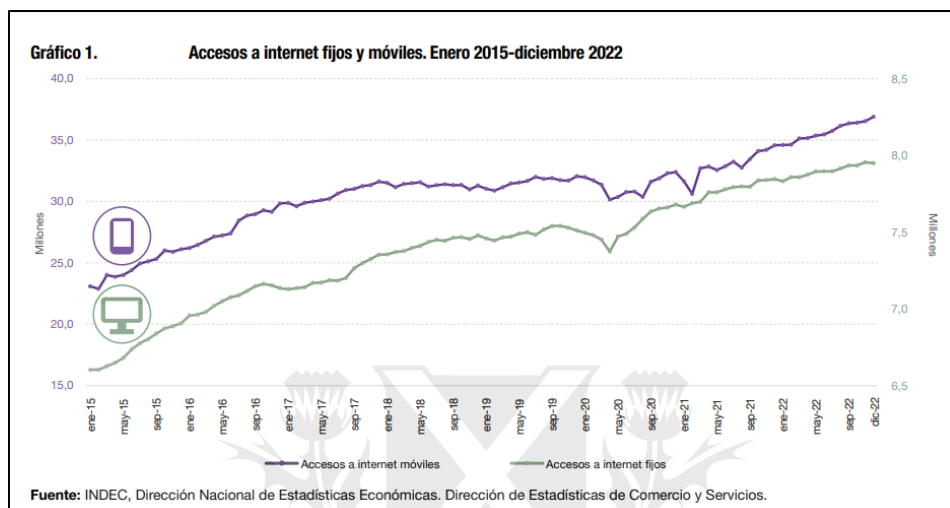


11 [HTTPS://DATOSMACRO.EXPANSION.COM/TIPO-INTERES/USA](https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/usa)

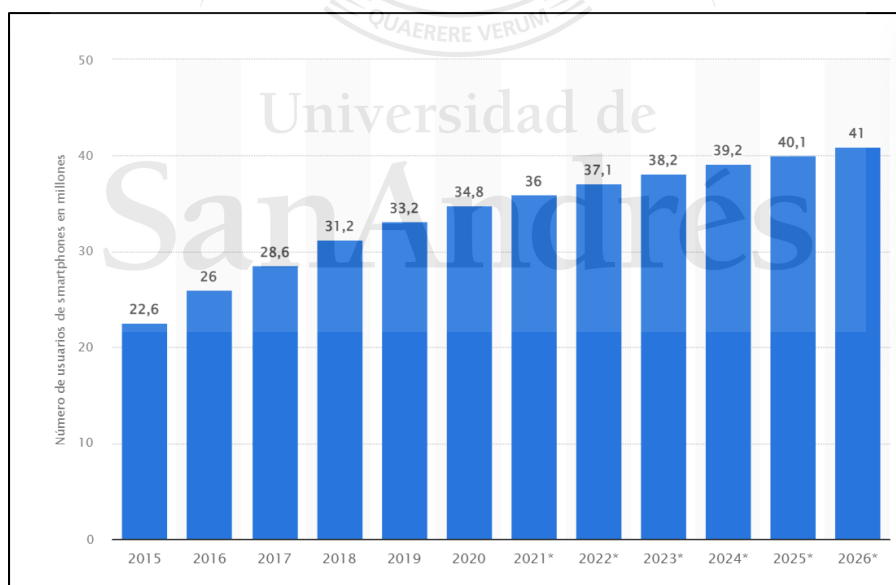
12

[HTTPS://WWW.INDEC.GOB.AR/UPLOADS/INFORMESDEPRENSA/MAUTIC_05_239BB78E7691.PDF](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdepremsa/MAUTIC_05_239BB78E7691.PDF)

Estos datos son alentadores para WELFIT al buscar generar un vínculo entre dos sectores a través de una plataforma. Por otro lado, existe una desconfianza de muchos usuarios a la hora de compartir datos personales, especialmente cuando se trata de cuestiones financieras o económicas, al desconocer que se realiza con esa información. Es el gran desafío que atraviesan la mayoría de las compañías para poder generar el *engagement*.



13 GRÁFICO DEL INDEC QUE MUESTRA LA EVOLUCIÓN DEL ACCESO A INTERNET TANTO MÓVIL COMO FIJO EN ARGENTINA



14 Gráfico con Número de usuarios de teléfonos móviles inteligentes en Argentina de 2015 a 2026 (en millones)

13

[HTTPS://WWW.INDEC.GOB.AR/UPLOADS/INFORMESDEPRENSA/INTERNET_03_23B61EC68C1A.PDF](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_23B61EC68C1A.PDF)

14 [HTTPS://ES.STATISTA.COM/ESTADISTICAS/598527/NUMERO-DE-USUARIOS-DE-MOVILES-EN-ARGENTINA/#:~:text=ARGENTINA%3A%20N%C3%BAMERO%20DE%20USUARIOS%20DE%20M](https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/#:~:text=ARGENTINA%3A%20N%C3%BAMERO%20DE%20USUARIOS%20DE%20M)

Ecológico: El mundo está en un proceso de cambio ya que se está comenzando a dejar de discutir los efectos de los cambios climáticos y se está comenzando a tomar acciones, como por ejemplo elegir consumir productos que sean fabricados sin dañar el medio ambiente por sobre los que si lo hacen. Esto si bien no es exclusivo a las nuevas generaciones, es ahí donde se está gestando este cambio. WELFIT colabora en su esencia con el medio ambiente, fomentando la actividad física al aire libre y reduciendo la burocracia entre los diferentes actores

Legal: Como se mencionó anteriormente, el gran desafío que atraviesan hoy las compañías de tecnología es que hacen y como protegen los datos que sus usuarios les confían. Tan solo un ataque cibernético a la red de WELFIT podría destruir su reputación.

MODELO KELLER

Prominencia de marca: Awareness

La categoría que queremos abarcar es el Bienestar y la Salud, enfocándonos y generando penetración en el Deporte. En una primera instancia queremos focalizarnos en todos los atletas urbanos, el running y funcional, para luego ir ampliando el juego hacia el resto de los deportes y finalizando con las áreas que aportan servicios/ayuda al deportista.

Desempeño de la marca – Atributos

WELFIT debe ser una aplicación sencilla de utilizar, que ofrezca una visión holística, con una apariencia de precio muy bajo y un diseño muy atractivo. Da flexibilidad en días y horarios de trabajo y facilita las formas de pago.

Imagen de la Marca

El perfil de consumidor son los deportistas amateurs, trabajadores profesionales, tecnológicos, prácticos que disponen de poco tiempo libre. Mientras que, por el lado de los partners, que son todos los profesionales que brindan servicios en la aplicación (preparadores físicos, kinesiólogos, gimnasios, etc), son aquellos que quieren emprender su propio negocio, manejar sus propios horarios y están abiertos en brindar una mejor experiencia del cliente a sus atletas.

Juicio de la Marca

La interpretación que deben tener ambos grupos de consumidores, primero que nada, es que es una aplicación que FUNCIONA y es para deportistas amateurs que desean estar entrenados y tener un bienestar integral. Deben creer colaborar con el rendimiento de los atletas y los ayuda a encontrar todo lo que necesitan sobre el mundo deportivo.

Sentimientos hacia la marca

El sentimiento intrapersonal que buscamos brindar con nuestros consumidores es un sentimiento de Bienestar con el cuerpo de uno mismo, sentimiento de estar sano, bien físicamente y con energía. Mientras que en el rasgo interpersonal queremos reflejar un sentimiento de acompañamiento, status social y sentido de pertenencia a una comunidad.

Resonancia de Marca

WELFIT es LA aplicación para llegar al deporte, es parte de mi vida. Si necesito buscar algún servicio, accesorio o dato acerca de algo relacionado con el bienestar o deporte sé que en Welfit lo puedo encontrar.

TAM SAM SOM

La población mundial se estima en 8.035.000.000¹⁵ y cuenta con un crecimiento diario de aproximadamente 60 mil personas. Del total de la población, el 65%¹⁶ corresponden a personas entre 15 y 64 años en función de las estimaciones del personal del Banco Mundial sobre la base de la distribución por edades/sexo de las Previsiones Demográficas Mundiales de la División de Población de las Naciones Unidas. Por otro lado, según datos de la OMS, "A nivel mundial, el 28% de los adultos de 18 años o más no eran lo suficientemente activos en 2016 (el 23% de los hombres y el 32% de las mujeres)". A su vez, vale destacar que, en 2018, la Asamblea Mundial de la Salud acordó una meta mundial para reducir la inactividad física en un 10% para el año 2030.

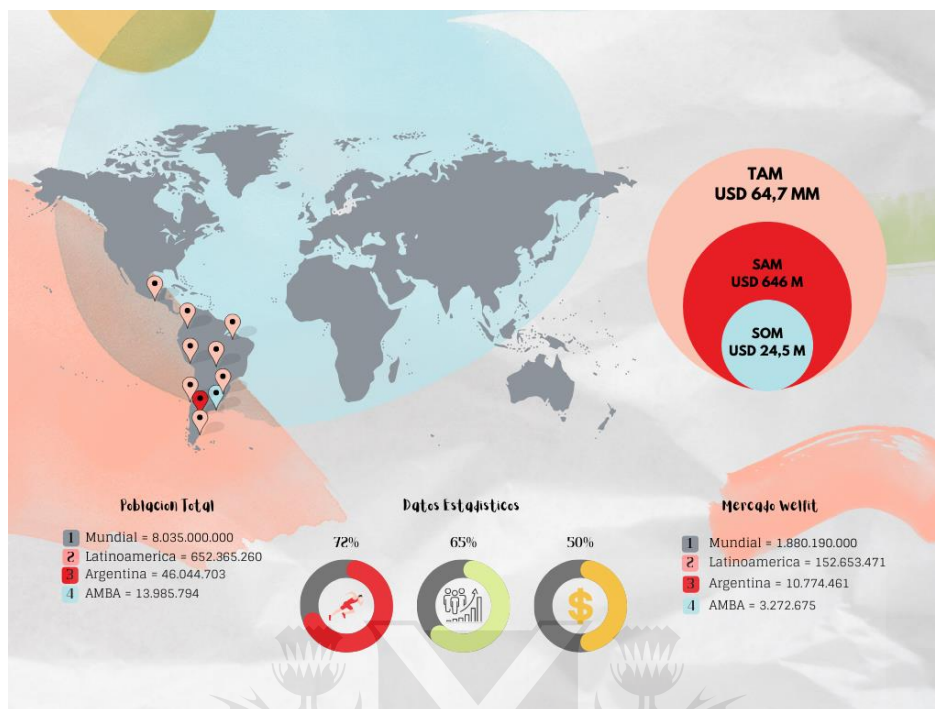
La población de Latinoamérica en el año 2021 se estimaba en 652.365.260 personas y en Argentina a raíz del censo del 2022¹⁷ sabemos que la población total es 46.044.703 de los cuales un 51,76% corresponden a mujeres, un 48,22% a varones y un 0,02% ninguna de las anteriores. Si tomamos el AMBA como CABA y Gran Buenos Aires dicha población se estima en 13.985.794 utilizando datos del mismo censo anterior.

A estos datos poblacionales recientemente nombrados en Latinoamérica, Argentina y AMBA vamos a aplicarles los mismos porcentajes para considerar la población activa y extraer la cantidad total de personas que tienen entre 15 y 64 años. Si a estos valores les agregamos la consideración de la población dispuesta a pagar por realizar deportes, en función de los datos obtenidos en la encuesta realizada que fue del 50%, podemos obtener los números totales de la población a la cual Welfit apunta.

15 [HTTPS://WWW.WORLDMETERS.INFO/ES/POBLACION-MUNDIAL/](https://www.worldometers.info/es/poblacion-mundial/)

16 [HTTPS://DATOS.BANCOMUNDIAL.ORG/INDICADOR/SP.POP.1564.TO.ZS](https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.1564.TO.ZS)

17 [HTTPS://WWW.ARGENTINA.GOB.AR/PAIS/POBLACION](https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion)



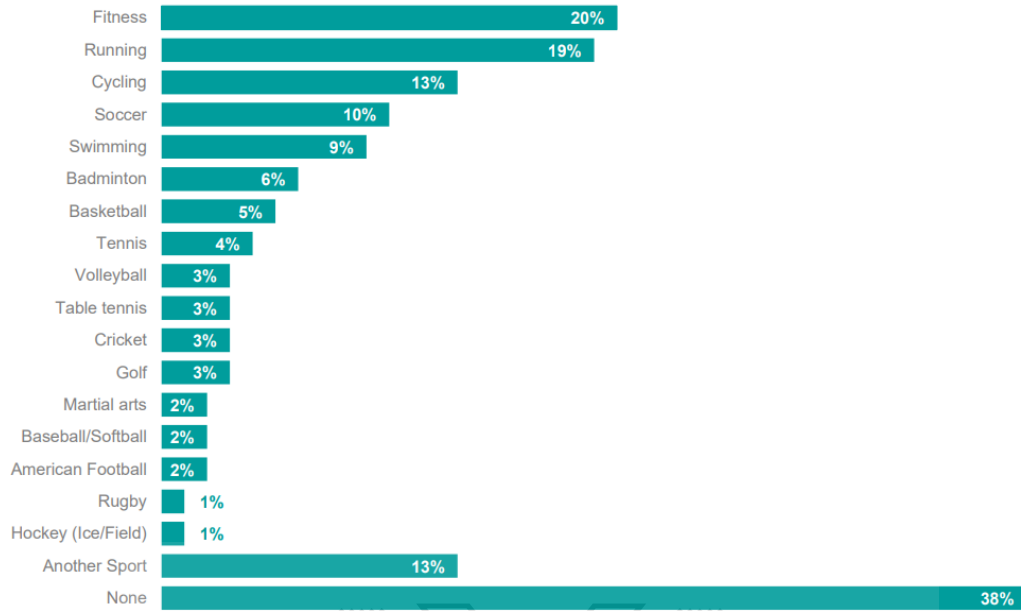
De esta forma como se puede visualizar en el gráfico el mercado para Welfit en Latinoamérica lo estimamos en 152,6 millones de posibles usuarios, en Argentina está cerca de alcanzar los 10,8 millones de usuarios y en AMBA son 3,2 millones de potenciales clientes.

El gasto promedio mensual en Argentina y AMBA en función de averiguaciones realizadas durante principios del 2023 ronda los \$12.000, y haciendo consultas por Latinoamérica lo estableceremos en USD 35. Teniendo en cuenta los datos poblacionales anteriormente obtenidos podríamos concluir que el mercado de AMBA representa un total de USD 1MM año, el cual es el mercado donde Welfit comenzara explorando y trabajando. El segundo mercado objetivo que es Argentina, el cual será la meta una vez lograda los objetivos en AMBA, representa un mercado de USD 3,35 MM año. Mientras que Latinoamérica, que es el objetivo final de Welfit, se calcula que representa un mercado de USD 64,7 MM año.

Pais	Moneda Local	TC	USD
Chile	\$ 32.300	\$ 800,00	USD 40
Uruguay	\$ 1.900	\$ 37,40	USD 51
Brasil	\$ 117	\$ 4,68	USD 25
Mexico	\$ 600	\$ 17,14	USD 35
paraguay	\$ 182.200	\$ 7.218,70	USD 25

¹⁸ CUADRO CON VALORES ESTIMADOS DEL COSTO PROMEDIO DE UN GIMNASIO EN MONEDAS LOCALES PARA DISTINTOS PAÍSES DE LATINOAMERICA

¹⁸ [HTTPS://PRECIOSMUNDI.COM/CHILE/PRECIO-OCIO-DEPORTES](https://preciosmundi.com/chile/precio-ocio-deportes)



¹⁹CUADRO QUE MUESTRA LOS PORCENTAJES DE USUARIOS QUE PRACTICAN LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES

Si se toma como TAM a Latinoamérica y se considera únicamente como el SAM la totalidad del segmento de la población que hace running, la cual obtenemos del gráfico que se visualiza anteriormente. Considerando que del fee mensual por el cobro de los entrenamientos, Welfit retiene el 1% por la utilización de la aplicación. El SAM se estima en USD 646M año y el SOM en función de las métricas que se observan en las proyecciones de ingresos en USD 24,5M una vez alcanzado el año 10 y expandido el negocio dentro de Latinoamérica.

¹⁹ [HTTPS://WWW.IPSOS.COM/SITES/DEFAULT/FILES/CT/NEWS/DOCUMENTS/2021-08/GLOBAL%20VIEWS%20ON%20EXERCISE.PDF](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-08/global%20views%20on%20exercise.pdf)

Plan de Marketing

Marketing MIX

El marketing mix es un conjunto de acciones y tácticas de marketing enfocadas en lograr el éxito de un producto o servicio, desde su desarrollo hasta su llegada al mercado o al punto de venta.

Producto

Welfit es una plataforma que busca orquestar la comunicación entre deportistas urbanos y entrenadores. Es una aplicación donde le permite a los atletas amateurs buscar, conocer y comparar preparadores físicos, para luego poder contratar los servicios del que mejor se ajuste a sus necesidades. De esta forma, cuando una persona quiere hacer deporte con un entrenador o necesita buscar un servicio/producto vinculado con el mundo deportivo puede entrar en Welfit, tal como hace para buscar comida en Rappi²⁰, y sumarse en el día y horario que tiene disponibilidad. A su vez, le permite por otro lado a los entrenadores, prestadores de servicios enfocados en el deporte o vendedores de ropa deportiva darse a conocer, comunicarse con potenciales clientes y concretar ventas.

Precio: Monetización

Welfit será una plataforma GRATIS para los deportistas para lograr tener mejor llegada a este grupo y a través del crecimiento en cantidad de usuarios hacer más atractiva la app para los partners.

Para los Partners, será una plataforma que contará con 4 planes distintos los cuales tendrá un costo fijo y uno variable que dependerá del plan elegido. En sus inicios Welfit otorgará un modelo de prueba de 3 meses gratis en el plan premium para incentivar el uso de la aplicación, luego se irá reduciendo dicho plazo de prueba gratis a 1 mes y por último a una semana a medida que Welfit vaya logrando conseguir las metas de usuarios activos. Los planes que ofrecerán diferentes herramientas como se describió en la sección de **funcionalidades** serán el Premium que tendrá un valor de \$25.000, llevará un costo variable de 0,5% por la utilización de la plataforma. El Plan ALTO tendrá un costo fijo de \$9.500 y un costo variable bajo de 1% por la utilización de la plataforma por los clientes que llegan al Partner y realizan la actividad. El plan Medium exigirá un precio fijo de \$3.000 y contará con un costo variable de 2% por la utilización de la plataforma por los clientes que llegan a Partner. Mientras que el último plan, el plan freemium, no exigirá ningún costo fijo, pero llevará un costo variable alto de 3% por los atletas que llegan al entrenador.

Una segunda posibilidad de monetizar será a través de la publicidad y patrocinio de distintas empresas que quieran aprovechar la segmentación y capacidad de llegada que tendrá Welfit hacia un grupo específico de la

²⁰ APLICACIÓN DE DELIVERY DE COMIDAS, QUE BUSCA CONECTAR A RESTAURANTES CON POTENCIALES CLIENTES.

población como son los amantes del deporte. De esta forma podrá recaudar distintos valores que van a ir dependiendo de los pedidos que surjan tales como publicidad de eventos (ejemplo maratones/torneos), comunicaciones sobre nuevos avances en ropa o accesorios y lanzamientos de nuevos spots deportivos.

Por último, una vez que la empresa este consolidada y tenga suficientes usuarios, se buscara desarrollar los FITIS - CREDITOS WELFIT. Sera una forma de pago distinta, a partir de una moneda virtual propia de WELFIT, a partir de la cual se podrán obtener ganancias futuras al reinvertir el dinero inmovilizado por los usuarios.

Plaza

La distribución será a través de una aplicación móvil, la misma sirve para que deportistas, entrenadores, preparadores físicos, gimnasios y locales de ropa. En una primera instancia el mercado objetivo comenzara siendo todos los atletas urbanos, gimnasios de barrio y entrenadores que suelen estar en las plazas de la región del AMBA. Para luego, expandirse hacia la totalidad de las grandes ciudades de Argentina, sumando e intentando penetrar con mayor fortaleza en los sectores que brindan servicios y venden accesorios y ropa para deportistas. Por último, una vez ya teniendo afianzado el negocio en Argentina el objetivo es instalarse en las grandes ciudades de Latinoamérica.

Welfit estará integrada con otras como ser redes sociales, medios de pago digital, etc con el objetivo de brindar al usuario una experiencia facilite la actividad física y donde los inconvenientes sean resueltos de forma sencilla.

Promoción

El scope definido para el lanzamiento del MVP es AMBA (Buenos Aires, Argentina), siendo nuestro lugar de residencia. En el último tiempo se puede observar un crecimiento en la práctica de actividad física al aire libre (plazas, parques, etc), en parte por el incentivo de los últimos gobiernos al invertir en desarrollar mejoras en dichos espacios libres. Argentina y AMBA específicamente, es la zona donde conocemos la cultura y las costumbres del país. Progresivamente se van a ir eligiendo ciudades específicas donde sabemos que la demanda de la actividad física es alta para continuar con el crecimiento de WELFIT y ampliar las regiones.

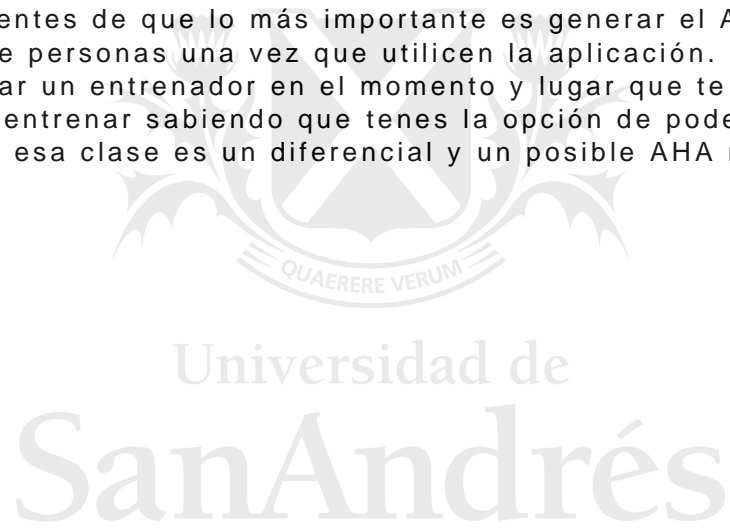
En la primera fase (beta) van a participar aproximadamente 20 personal trainer con un “perfil” propio dentro de la app y abriendo la posibilidad a que atletas urbanos los puedan contactar a través de WELFIT. A medida que vayamos recibiendo los primeros inputs haremos las iteraciones correspondientes para luego ir expandiendo el alcance de la app conforme vayamos alcanzando nuestras métricas de éxito.

Calculamos un horizonte de entre 9 a 12 meses para tener un alcance nacional, priorizando las ciudades que tienen mayor porcentaje de personas en actividad.

Según la proyección de crecimiento, se estima que a partir del año 6 se podrá comenzar con una expansión a nuevos países de América Latina comenzando por los países limítrofes de Argentina. Este avanzando permitirá contar con un potencial mayor de clientes y precios promedios mensuales de entrenamiento que son mayores. Los cuales permitirá diversificar el riesgo país que tiene Argentina para operar como compañía.

En un comienzo, nuestra idea es centrar todos los recursos en el desarrollo de la aplicación. Luego buscaremos crecer en usuarios utilizando publicidad en distintos medios, impulsar el boca en boca para darnos a conocer y enviar un equipo de vendedores a buscar partners a los distintos barrios y plazas. Una vez que comprobemos que la aplicación funciona y comencemos a tener volumen de usuarios, la idea es generar "viral loops" a partir de deportistas y entrenadores famosos que puedan ayudarnos a generar un crecimiento mayor. Nuestra meta es generar un crecimiento orgánico, donde podamos ir construyendo alianzas con distintos gimnasios y clubes, para poder transformarlos de competidores a aliados.

Somos conscientes de que lo más importante es generar el AHA moment y la retención de personas una vez que utilicen la aplicación. Creemos que poder encontrar un entrenador en el momento y lugar que te encuentras, y anotarte para entrenar sabiendo que tenes la opción de poder pagar solamente por esa clase es un diferencial y un posible AHA moment.



RECURSOS, PROCESOS y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

Recursos Clave

Sera fundamental y vital lograr desarrollar un equipo de tecnología de la información (IT) dentro de Welfit para lograr mantener la plataforma a la vanguardia, generar constantemente actualizaciones en función de las necesidades que vayan apareciendo de los distintos usuarios y poder asegurar la seguridad y confiabilidad con los datos recolectados. El equipo se considera que puede estar compuesto por varios profesionales con diferentes habilidades y responsabilidades. Algunos de los puestos más comunes en un equipo de IT incluyen:

- **Director de tecnología (CTO):** el líder del equipo de IT, responsable de desarrollar y ejecutar la estrategia de tecnología de la empresa.
- **Gerente de proyectos de IT:** responsable de planificar y gestionar proyectos de IT, asegurando que se entreguen dentro del presupuesto y plazo establecido.
- **Desarrollador de software:** responsable de desarrollar software para la empresa, utilizando diferentes lenguajes de programación y tecnologías.
- **Ingeniero de sistemas:** responsable de diseñar y mantener la infraestructura de IT de la empresa, incluyendo servidores, redes y sistemas de almacenamiento de datos.
- **Administrador de base de datos:** responsable de diseñar, implementar y mantener bases de datos para la empresa, asegurando que sean seguras y eficientes.
- **Especialista en seguridad de IT:** responsable de garantizar que la infraestructura de IT y los sistemas de la empresa sean seguros y protegidos contra amenazas externas.
- **Especialista en soporte técnico:** responsable de brindar soporte técnico a los usuarios de la empresa, solucionando problemas de hardware y software.
- **Especialista en análisis de datos:** responsable de recopilar, analizar y presentar datos de IT para apoyar la toma de decisiones de la empresa.

En resumen, un equipo de IT puede estar compuesto por diferentes profesionales con habilidades y responsabilidades diversas, trabajando juntos para asegurar que la tecnología de la empresa sea eficiente, segura y eficaz. Cada uno de estos puestos tiene habilidades y conocimientos específicos que son fundamentales para el éxito del equipo en general.

Debido a las posibilidades económicas de Welfit y los altos costos que conlleva armar un equipo de sistemas, se comenzara trabajando con pocos perfiles que puedan abarcar más de un rol buscando cubrir todas las tareas demandadas. En un comienzo a su vez se tercerizarán las tareas de desarrollo de software, el soporte técnico y las tareas básicas de seguridad, dejando en el equipo propio el diseño y planificación de tareas liderado por el CTO.

Actividades Clave y Procesos

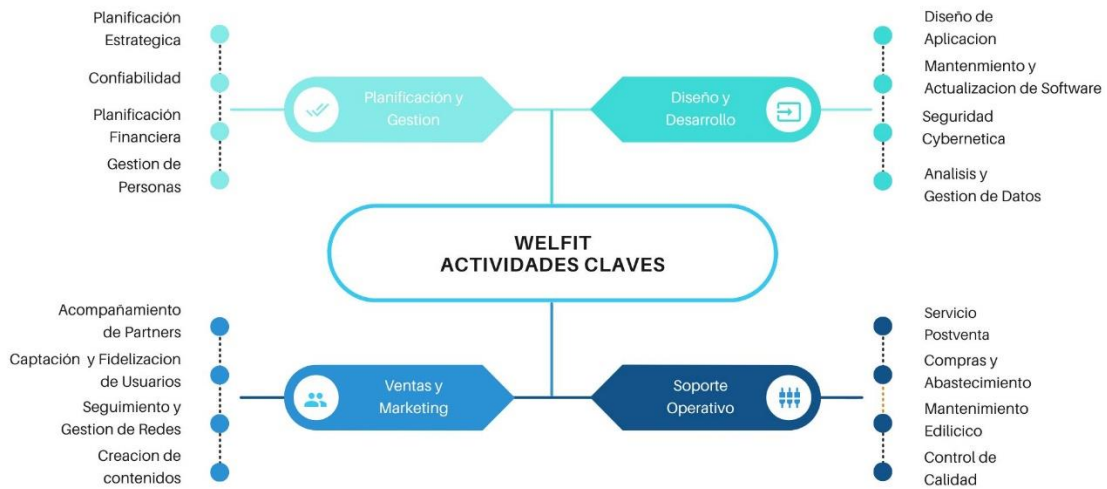
El esquema que se detalla a continuación contempla los principales procesos y actividades claves para el modelo de negocios. Las actividades principales se dividen en cuatro grupos uno dedicado a la planificación y gestión de la compañía, otro al diseño y desarrollo de la aplicación, la actividad más trascendental que será ventas y marketing y por último el equipo de soporte operativo.

La principal actividad será la generación de demanda a través de ventas y marketing para atraer usuarios de ambos lados del marketplace. Es vital captar tantos deportistas como partners sean posibles y fidelizarlos para que continúen en la red de Welfit. Para lograr este objetivo es necesario contar con una creación de contenidos que sea atractiva y tener un buen seguimiento y gestión de redes. Para los partners, la ayuda en la creación de perfiles y su visualización ante los deportistas será una tarea sumamente primordial.

En cuanto a los procesos que respaldan el desarrollo y diseño de la aplicación, se encuentran el mantenimiento y actualizaciones de la plataforma para poder hacer que este constantemente brindando las mejores herramientas a los usuarios. Para ello el proceso de análisis y gestión de datos será significativo para poder aportar la información en tiempo y forma para obtener los resultados que los usuarios quieren. La seguridad cibernética será vital para cuidar los datos que nos comparten nuestros clientes y ser una compañía confiable.

Sera crucial contar con una correcta planificación y gestión estratégica para detallar la dirección de la organización. Tanto la planificación estratégica, como la planificación financiera serán tareas esenciales asegurar la durabilidad de Welfit. Como compañía, uno de los roles que será transmitido la empresa será la de compañerismo y trabajo en equipo, por ese motivo será influyente dar suma importancia a la gestión de personas y talentos.

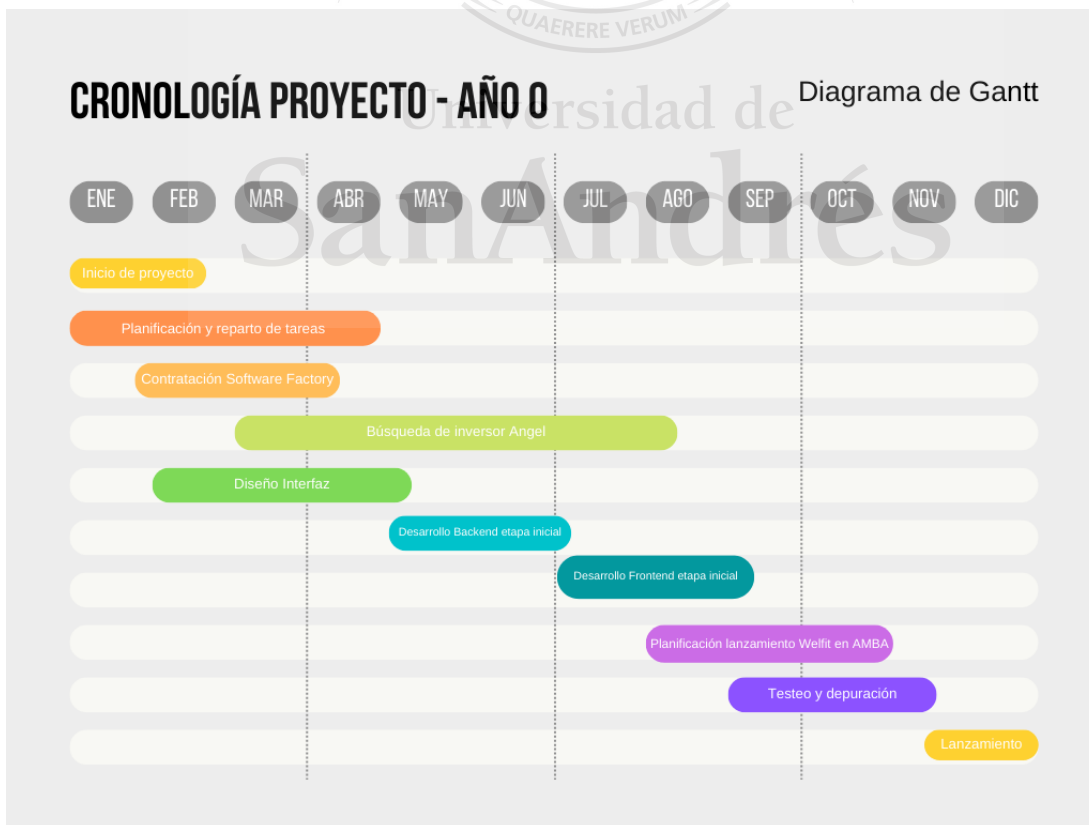
Se consideran también actividades clave los procesos de soporte operativo, dentro de los cuales podemos destacar el servicio postventa como una actividad fundamental para consolidar la fidelización de los clientes. La actividad de compras y abastecimiento para adquirir y comprar tecnología, hardware y software, necesaria y por ultimo realizar los controles de calidad necesarios para asegurar el correcto funcionamiento de los distintos procesos y de la aplicación.



EL ESQUEMA ES EL RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES CLAVES.

Desarrollo Operativo

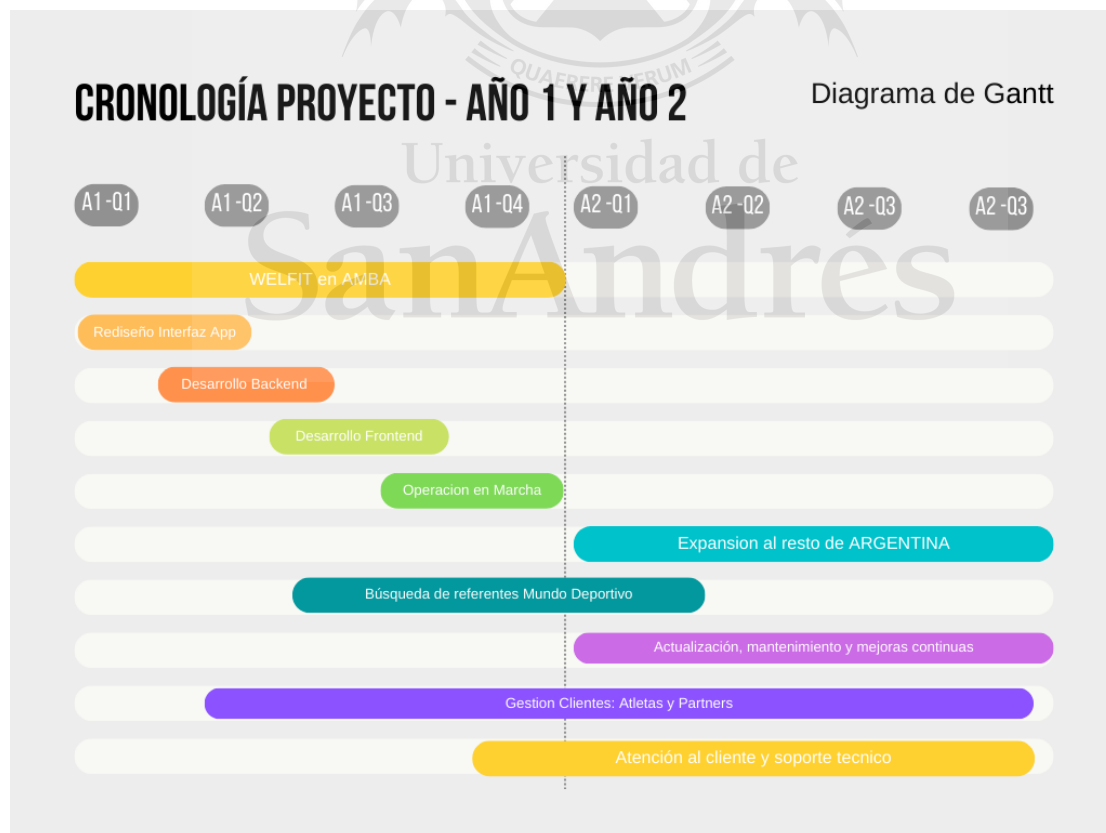
Se han estimado diferentes actividades para el desarrollo de la aplicación y su puesta en marcha.



Durante el llamado año cero, el primer paso consiste en designar quien será el proveedor (software factory) que se encargará de llevar adelante el desarrollo y programación de la aplicación. En paralelo, internamente se hará el "Diseño de interfaz" para el cual se realiza un análisis y recopilación de información para comprender los requisitos y objetivos de la aplicación. Estos meses también se contemplarán para la búsqueda de un inversor ángel que busque colaborar de forma tanto económica como financiera y desde la experiencia en la consolidación de la compañía y su puesta en marcha.

Después de diseñar la interfaz y contratar al equipo de programación, se dividirá el desarrollo en dos etapas "backend" y "frontend". El "backend" se encarga de la lógica y funcionalidad detrás de la aplicación, mientras que el "frontend" se ocupa de la interfaz de usuario y la interacción del mismo con la aplicación. Luego, a medida que avanza el desarrollo del "frontend" se comienza a planificar el lanzamiento de Welfit en AMBA. Que será un lanzamiento entre "friends & family" para hacer los primeros tests y pruebas de la aplicación, donde se buscará identificar y corregir posibles errores y problemas.

Por último, se incluye el tiempo para el "Lanzamiento" de la aplicación, lo cual implica prepararla y ponerla a disposición de los usuarios finales de AMBA.



Una vez completadas las etapas anteriores y a medida que la aplicación va haciendo sus primeros pasos en AMBA, se comienza un rediseño de la interfaz y consecuentemente el desarrollo exhaustivo de la plataforma para que pueda llevarse adelante la expansión al resto de Argentina, permitiendo que la app sea confiable y segura. Una vez completadas las etapas anteriores, se incluye el tiempo para el lanzamiento oficial del servicio y puesta en marcha de la operación.

Posteriormente, se asigna tiempo para el registro y gestión de clientes, tanto atletas como partners, que implica el proceso de verificación, selección y capacitación de los entrenadores que formarán parte del servicio. A su vez, se contempla tiempo para la búsqueda de referentes del mundo deportivo que colaboren dando a conocer la empresa y ayuden a captar la mayor cantidad de usuarios posibles. Por otro lado, se destinará recursos a soporte técnico y a la atención al cliente para que los usuarios vean en Welfit un aliado que busca resolver sus problemas y consultas.

Por último, se considera el tiempo para las actualizaciones y mejoras continuas de la plataforma, ya que es importante mantenerse al día con las necesidades del mercado y ofrecer nuevas características y mejoras para mantener la competitividad.



Equipo emprendedor y estructura societaria.

Equipo emprendedor

El equipo este compuesto por Gonzalo Arias, Tomás Moyano y Javier A. Gómez Carrillo. Los tres integrantes se conocen desde los 15 años, ya que compartieron equipo de rugby en SIC, lo que los llevó a hacerse grandes amigos. Durante 3 años y medio Javier y Gonzalo trabajaron juntos en AVON, la primera mitad en equipos distintos donde Javier debía brindar información al área de Gonzalo y después Javier se cambió de puesto al mismo equipo que Gonzalo. Esto les dio la posibilidad de conocerse no solamente en los aspectos personales, sino que también en el aspecto profesional y saber que pueden lograr un gran equipo.

Tomás se incorpora al equipo debido a su experiencia en el desarrollo de aplicaciones, capacidad vital y primordial para poder desarrollar Welfit, y porque se considera más conveniente ser un equipo de cantidad impar para poder tener mayores posibilidades a la hora de definir ideas y generar votaciones.

Javier Antonio Gómez Carrillo

Ingeniero Industrial egresado de la UCA, actualmente cursando el EMBA en UdeSA. Casado con Belén y padre de Teófilo. Es una persona muy ordenada, organizada y que le gusta trabajar en operaciones sobre todo en las áreas de planificación y control. Tiene un pensamiento estratégico y habilidades en gestión de equipos, enfocado en la motivación para su mejor desempeño e integración dentro del negocio. Especial apertura a cambios de procesos, procedimientos y estructuras con orientación a la mejora continua.

Gonzalo Matías Arias

Gonzalo es Administrador de Empresa egresado de la UBA, cursando actualmente el EMBA en UdeSA. Convive con Agustina. Empezó profesionalmente a desarrollarse en el área de supply chain, donde conoció sobre procesos, planificación y demanda, para luego cambiar su rumbo a ventas. Es una persona emprendedora que le gustan los desafíos, con una visión integral del negocio y muy orientado a los resultados. Le gusta conectarse y liderar proyectos en equipo con una mentalidad innovadora - digital. Siempre liderando con amabilidad y empatía

Tomás Moyano

Tomas es Licenciado en Sistemas de Información egresado de la Universidad del Salvador, casado con Milagros y padre de dos hijos. Tiene sólida experiencia en la industria de Servicios Bancarios, con fuerte conocimiento de soluciones tradicionales y digitales. Experiencia en proyectos de transformación tecnológica, transformaciones digitales y desarrollo de aplicaciones en empresas como ANK y Banco Galicia. Es una persona que le gusta trabajar en un ambiente laborable agradable, consiguiendo foco en el trabajo en equipo siendo ágil en la forma de pensar sobre los requerimientos y fomentando el empoderamiento de todo el equipo.

Estructura societaria welfit

Hemos determinado la estructura societaria teniendo en cuenta los objetivos a alcanzar con WELFIT y el presupuesto proyectado para el próximo año. En tal sentido, diseñamos la estructura jurídica bajo los siguientes lineamientos:

Distribución del Equity.

Previo a señalar los vehículos jurídicos que integraran la estructura corporativa a continuación detallamos la distribución del equity que se verá reflejado en la estructura corporativa:

- Equipo Fundador. Inicialmente tendrá el 100% del equity de la estructura corporativa y se distribuirá entre sus fundadores de la siguiente manera: (i) Gonzalo Arias tendrá un 30%; (ii) Javier Gómez Carrillo un 30%; y (iii) el restante 40% para Tomas Moyano. La participación societaria de los fundadores estará sujeta a un FVA (Founder Vesting Agreement) mediante el cual se dejará acordado que el 50% de su participación estará sujeta al cumplimiento de una permanencia mínima en el WELFIT y el cumplimiento de determinados objetivos. Por su parte, el 100% de la participación societaria del CTO estará sujeta al FVA.

- Se adjudicó el 30% a Javier G.C. en virtud de que sus tareas están orientadas al management y como equipo creemos que las mismas serán fundamentales para desarrollar WELFIT dado el estadio en el que se encuentra. Creemos necesario que el esfuerzo por estructurar, manejar e impulsar el proyecto sea debidamente compensado. Por otro lado, Javier G.C. se dedicará full time al proyecto, mientras que Gonzalo A. tendrá una dedicación inicial más remota apuntando a enfocar su energía a la búsqueda de inversores y a la venta del proyecto. Respecto del CTO, Tomas Moyano, se le adjudicó un 40% debido a su experiencia y rol clave como partner tecnológico que necesitamos para desarrollar la propiedad intelectual.

- Sin perjuicio de que no se emitan inicialmente, se reservará un 15% del equity para empleados claves. La idea es lograr captar empleados que sean estratégicos y que sumen valor agregado a WELFIT. El % total fue pensado teniendo en cuenta los requerimientos habituales de inversores de la industria y teniendo en cuenta que los integrantes del C-level que debemos reclutar.

- Dependiendo de la negociación de la ronda de inversión, la dilución del SOP será absorbida por el equipo fundador.

**Se deja aclarado que la estrategia del equipo fundador radica en que entendiendo que están encarando un proceso de financiamiento en el cual se compromete la emisión de acciones a futuros empleados y/o inversores. En tal sentido el equipo fundador entiende que eventualmente, ante la emisión de acciones, deberán acordar un Acuerdo de Accionistas en el cual se establezca un plan de exit claro. Para ello se prestará especial atención a la negociación de: (i) una cláusula de Drag Along, que permita al equipo fundador arrastrar a los*

inversores y empleados a vender sus acciones a un potencial comprador fijando una valuación mínima; y (ii) una cláusula de compra preferente que le permita al equipo fundador recuperar las acciones en caso de que el empleado y/o el inversor decidiera vender las mismas.

Primer Etapa. Estructura Local.

- Consideramos que el primer paso para avanzar con la estructura societaria será constituir un vehículo jurídico local en Argentina. Para ello hemos optado por una sociedad cuyo capital social este representado por acciones (Sociedad Anónima o Sociedad por Acciones Simplificada), descartando sociedades de carácter personal como la Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- La prioridad en constituir la estructura local radica en dos cuestiones, entre otras cosas: (i) la necesidad de limitar la responsabilidad y separar el patrimonio de los fundadores del patrimonio que será afectado al emprendimiento; y (ii) la necesidad de transferir la propiedad intelectual desarrollada al vehículo que efectivamente operará y explotará comercialmente WELFIT.
- Consideramos que esta estructura local nos permitirá explotar WELFIT en la republica argentina y eventualmente exportar servicios al exterior.
- La distribución del Equity podrá verse reflejada en esta estructura, pero entendemos que dicha cuestión será temporal hasta tanto se implemente la estructura internacional.

Segunda Etapa. Estructura Internacional.

- Como hitos, aspiramos a tener para fin de año el primer MVP de la App y encarar un proceso de financiamiento privado. Para ello, consideramos necesario constituir en una jurisdicción extranjera, un vehículo jurídico que funcione como sociedad holding de la sociedad local previamente constituida (es decir que ambas estén vinculadas societariamente). Consideramos que este vehículo nos permitirá encarar una ronda de inversión de forma tal de nuclear y estructurar dicha ronda en la sociedad extranjera. Bajo esta línea de pensamiento, consideramos que los fondos de la ronda de inversión se centralicen en la sociedad holding y eventualmente se bajaran los fondos a la sociedad local como aportes irrevocables.
- La elección del tipo societario y la jurisdicción dependerá de los costos, el presupuesto y la eficacia impositiva del proyecto, pero teniendo en cuenta las preferencias de los inversores.
- Debemos mencionar que la sociedad holding es funcional a una futura expansión regional ya que proyectamos que la sociedad extranjera sea la sociedad holding de las futuras sociedades operativas a constituir de conformidad con nuestro road map.
- En esta estructura corporativa es donde se verá efectivamente reflejada la distribución accionaria acordada.

Tercera Etapa. Expansión.

- Eventualmente, ante un proceso de expansión regional, habiendo conseguido los fondos necesarios para escalar la explotación comercial, iremos constituyendo las sociedades locales en los países donde proyectamos desembarcar, en la medida que la normativa local de cada país lo requiera. Las sociedades operativas que se constituyan colgaran corporativamente de la sociedad holding.



Universidad de
SanAndrés

Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión

Contexto Macro

Proyectamos que Welfit operará regionalmente en varios países de Latinoamérica, tal cual se describió en capítulos anteriores. De acuerdo con información del Banco Mundial se proyecta un crecimiento sostenido del PBI de 2% anual en Argentina y aproximadamente un 2,5% para la región.

Previsiones para los países de América Latina y el Caribe (Variación porcentual anual, salvo que se indique otra cosa)					
	2020	2021	2022e	2023p	2024p
PIB a precios de mercado (USD promedio 2010-19)					
Argentina	-9.9	10.4	5.2	2.0	2.0
Bahamas	-23.8	13.7	8.0	4.1	3.0
Barbados	-13.7	0.7	10.0	4.8	3.9
Belice	-13.7	16.3	3.5	2.0	2.0
Bolivia	-8.7	6.1	3.3	3.1	2.7
Brasil	-3.3	5.0	3.0	0.8	2.0
Chile	-6.0	11.7	2.1	-0.9	2.3
Colombia	-7.0	10.7	8.0	1.3	2.8
Costa Rica	-4.1	7.8	4.1	2.9	3.1
Dominica	-16.6	6.5	5.8	4.6	4.6
República Dominicana	-6.7	12.3	5.3	4.8	5.0
Ecuador	-7.8	4.2	2.7	3.1	2.8
El Salvador	-8.1	10.2	2.4	2.0	2.0
Granada	-13.8	4.7	5.8	3.2	3.0
Guatemala	-1.8	8.0	3.4	3.1	3.5
Guyana	43.5	20.0	57.8	25.2	21.2
Haiti ^a	-3.3	-1.8	-1.5	-1.1	2.0
Honduras	-9.0	12.5	3.5	3.1	3.7
Jamaica	-10.0	4.6	3.2	2.0	1.2
México	-8.0	4.7	2.6	0.9	2.3
Nicaragua	-1.8	10.3	4.1	2.0	2.5
Panamá	-18.0	15.3	7.2	4.5	4.5
Paraguay	-0.8	4.1	-0.3	5.2	4.2
Perú	-11.0	13.3	2.7	2.6	2.6
Santa Lucía	-24.4	11.9	8.9	4.4	3.2
San Vicente y las Granadinas	-5.3	0.7	5.0	6.0	4.8
Suriname	-16.0	-2.7	1.3	2.3	3.0
Uruguay	-6.1	4.4	5.0	2.7	2.5

Fuente: Banco Mundial

Nota: e = estimación; p = previsión. Las previsiones del Banco Mundial se actualizan con frecuencia sobre la base de nueva información y de los cambios en las circunstancias (mundiales). En consecuencia, las proyecciones que se presentan aquí pueden diferir de las incluidas en otros documentos del Banco, aun cuando las evaluaciones básicas de las perspectivas de los países no difieran significativamente en un determinado momento. En la actualidad, el Banco Mundial no publica información sobre producción económica, ingresos ni crecimiento de la República Bolivariana de Venezuela debido a la falta de datos confiables de calidad adecuada. La República Bolivariana de Venezuela no está incluida en los agregados macroeconómicos que abarcan múltiples países.

a. El cálculo del PIB se basa en el ejercicio económico, que va de octubre a septiembre del año siguiente.

Cuadro previsiones para los países de América Latina y el Caribe²¹

Para valorizar nuestro proyecto usamos como moneda al dólar, con un tipo de cambio de \$463,5 obtenido a partir del promedio de los valores del 1 de mayo entre comprador y vendedor registrados en la página "Dólar Hoy"²².

21 <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/C7292EE84F0635B28721419E3B367D0E-0350012023/RELATED/GEP-JANUARY-2023-REGIONAL-HIGHLIGHTS-LAC-SP.PDF>

22 <https://dolarhoy.com/cotizacion-dolar-blue>

Modelo de Generación de beneficios

Las fuentes de ingresos están determinadas por los siguientes rubros o unidades de negocio:

- Ingreso por planes a partners deportivos que varían en porcentajes de precio fijo y variable dependiendo del tipo de plan seleccionado. El precio fijo esta especificado por WELFIT mientras que el valor variable va a depender de los ingresos que reciba el entrenador a través de la aplicación.
- Ingreso por sponsor, publicidades y comunicaciones de terceros en la plataforma.

Para la determinación de los precios de venta promedio de las distintas regiones se consideraron consultas y cotizaciones en gimnasios, clubes de barrio y preparadores físicos particulares

PROYECCIÓN DE DEMANDA (Dólares Billete)											
Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Deportistas (cantidad)	0	25.000	75.000	150.000	225.000	337.500	675.000	1.012.500	1.518.750	2.278.125	3.417.188
Entrenadores/atleta	0%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Entrenadores (cantidad)	0	250	1.125	3.000	4.500	6.750	13.500	20.250	30.375	45.563	68.344
Entrenadores (ingresos)	0	128.991	394.053	802.265	1.203.398	1.805.097	4.829.790	7.244.685	10.867.027	16.300.541	24.450.811
Sponsor (ingresos)	0	5.000	5.000	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	15.000	15.000
TOTAL INGRESOS	0	133.991	399.053	807.265	1.208.398	1.815.097	4.839.790	7.254.685	10.877.027	16.315.541	24.465.811
Total Usuarios	0	25.250	76.125	153.000	229.500	344.250	688.500	1.032.750	1.549.125	2.323.688	3.485.531

Proyección de Gastos

El proyecto posee una estructura de gastos acorde al proceso de desarrollo de la aplicación y a la prestación de servicios. Con una incidencia mayor de los gastos fijos sobre los variables durante los primeros cinco años, mientras que a partir del sexto año pasan a ser mayores los costos variables que los fijos. El diseño de la organización permite la gestión a partir de un núcleo de recursos esenciales y otros servicios complementarios que los prestará la casa matriz y otros que se tercerizarán.

GASTOS DE EXPLOTACIÓN (Dólares Billete)											
Amortizaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Equipamiento			3.200	1.600	3.200	7.200	5.600	10.400	8.800	12.000	14.400
TOTAL AMORTIZACIONES	0	0	3.200	1.600	3.200	7.200	5.600	10.400	8.800	12.000	14.400
Gastos fijos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Sueldos y jornales		58.500	69.550	160.550	260.000	338.000	487.500	598.000	741.000	799.500	858.000
Cargas Sociales		23.400	27.820	64.220	104.000	135.200	195.000	239.200	296.400	319.800	343.200
Coworking		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Servidores		8.000	23.000	30.000	45.000	67.500	101.250	126.563	158.203	197.754	247.192
One Drive		206	308	514	771	1.028	1.491	1.594	2.005	2.262	2.519
Seguros					1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Papelería e impresos		100	100	100	150	150	150	150	150	200	200
Legales		10.000	20.000	30.000	45.000	67.500	100.000	110.000	165.000	170.000	180.000
Gastos extras		15.000	22.500	33.750	50.625	75.938	151.875	303.750	455.625	683.438	1.025.156
TOTAL GASTOS FIJOS	0	121.206	169.278	325.134	513.346	693.116	1.069.066	1.411.056	1.850.183	2.204.754	2.688.068
Gastos variables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Marketing	0	59.800	79.556	181.435	277.294	402.136	2.464.495	3.267.762	4.681.644	7.967.367	9.919.208
Mantenimiento Aplicación	0	0	0	36.000	18.000	18.000	0	0	0	0	0
Comercialización (IBB + Mercado Pago)		13.522	48.670	98.400	147.268	221.235	589.718	883.913	1.325.205	1.987.807	2.980.714
TOTAL GASTOS VARIABLES	0	73.322	128.226	315.835	442.562	641.371	3.054.213	4.151.675	6.006.848	9.955.173	12.899.922

Requerimientos de inversión y financiamiento

El proyecto requiere una inversión inicial para el desarrollo de la plataforma, y luego una inversión para su mantenimiento y mejoras que estará prevista realizar durante los siguientes 10 años.

La primera inversión prevista de USD 42.000 partirá del equipo emprendedor para solventar los gastos de inversión del desarrollo inicial con el cual se buscará confirmar y poner en práctica la aplicación con un diseño básico.

Luego, para el primer año, el Objetivo es conseguir 192K USD, lo cuales se van a distribuir durante el año uno y dos para solventar la inversión del desarrollo final de la aplicación y el mantenimiento para asegurar el correcto funcionamiento.

De esta forma se prevé en total invertir 234.000 USD durante los primeros dos años y dicho capital será destinado a las siguientes actividades:

- Desarrollo de la APP 34%.
- Mantenimiento y actualizaciones: 31%
- Gastos operacionales: 10%
- Gastos preoperatorios: 20%
- Gastos imprevistos: 5%

Al estar en una etapa muy temprana del proceso, será necesario contar con un inversor ángel que permita hacer el desarrollo de la App y permita ir iterando el producto hasta conseguir el product market fit que se espera. No obstante, no se descarta la posibilidad de encontrar mediante

crowdfunding²³ una alternativa viable para sumar capital al proyecto. Al principio los inputs de los usuarios van a ser los que determinen el rumbo y las prioridades a la hora de ir sumando interacciones en la aplicación. En esta instancia del proyecto no se piensa en algún *Exit* como una estrategia viable, eventualmente cuando comience a consolidarse el proyecto se determinará la existencia de dicha estrategia.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN (Dólares Billete)												
Capital fijo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Totales por rubro
Inversión Desarrollo Aplicación	10.000	70.000	36.000	0	0	0	0	0	0	0	0	80.000
Mantenimiento Aplicación		36.000	1.600	3.200	7.200	5.600	10.400	8.800	12.000	14.400	12.800	72.000
Equipamiento		3.200	1.600	3.200	7.200	5.600	10.400	8.800	12.000	14.400	12.800	79.200
Total capital fijo	10.000	109.200	37.600	3.200	7.200	5.600	10.400	8.800	12.000	14.400	12.800	231.200
Capital de trabajo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Totales por rubro
Caja y Bancos	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	130.000
Insumos de administración	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	19.000
Total capital de trabajo	6.000	6.000	6.000	7.000	7.000	7.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	149.000
Gastos preoperatorios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Totales por rubro
Habilitaciones	2.200											2.200
Seguros	1.800	1.800	1.800									5.400
Servicios en la etapa de inversión	10.000	10.000	10.000									30.000
Gastos extras	10.000											10.000
Total capital de trabajo	24.000	11.800	11.800	0	0	0	0	0	0	0	0	47.600
Imprevistos	5%											
Total imprevistos	2.000	6.350	2.770	510	710	630	1.620	1.540	1.700	1.820	1.740	21.390
TOTAL INVERSIÓN	\$42.000	\$133.350	\$58.170	\$10.710	\$14.910	\$13.230	\$34.020	\$32.340	\$35.700	\$38.220	\$36.540	\$449.190

Las inversiones previstas a partir del año tres saldrán de la reinversión del capital que obtiene la compañía a partir de los resultados conseguidos.

Universidad de

Cuadro proyectado de resultados y flujo de fondos

La proyección de los flujos es a 10 años con un desembolso en etapas durante los primeros años. A partir del primer año, se generan ingresos que dinamizan el proyecto a partir de la operación en AMBA y su continuidad en Argentina; y a partir del sexto año con la expansión al resto de la región latinoamericana.

Esta planificación permite un despegue progresivo del negocio, amortizando gastos fijos desde los primeros años de operaciones. Se contempla un ahorro impositivo por quebranto para el año uno, año dos y año tres teniendo en cuenta EBIT obtenido en el año uno y dos.

²³ EL CROWDLENDING ES UN SISTEMA DE FINANCIACIÓN EN EL QUE UN CONJUNTO DE INVERSORES, EN VEZ DE UN BANCO, PRESTAN EL DINERO A UN PROYECTO O EMPRESA, CON LA INTENCIÓN DE QUE LES SEA DEVUELTO DESPUÉS JUNTO AL INTERÉS ACORDADO.

CUADRO DE RESULTADOS PROYECTADOS (Dólares Billete)											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	0	133.991	399.053	807.265	1.208.398	1.815.097	4.839.790	7.254.685	10.877.027	16.315.541	24.485.811
Gastos variables	0	73.322	128.226	315.835	442.562	641.371	3.054.213	4.151.675	6.006.848	9.955.173	12.899.922
Cont. Marginal	0	60.670	270.828	491.430	765.836	1.173.726	1.785.577	3.103.010	4.870.179	6.360.367	11.565.889
Gastos fijos	0	121.206	169.278	325.134	513.346	693.116	1.069.066	1.411.056	1.850.183	2.204.754	2.688.068
Amortizaciones	0	0	3.200	1.600	3.200	7.200	5.600	10.400	8.800	12.000	14.400
Rdo a/de imp. (EBIT)	0	-60.536	98.349	164.696	249.290	473.410	710.911	1.681.553	3.011.196	4.143.614	8.863.421
Impuestos gcias.	0	0	13.235	57.644	87.251	165.694	248.819	588.544	1.053.918	1.450.265	3.102.197
Resultado final	0	-60.536	85.114	107.052	162.038	307.717	462.092	1.093.010	1.957.277	2.693.349	5.761.224
Res. Acumulado		-60.536	24.579	131.631	293.669	601.386	1.063.478	2.156.488	4.113.765	6.807.114	12.568.338
		45%	68%	61%	63%	65%	37%	43%	45%	39%	47%

FLUJO DE FONDOS (Dólares Billete)											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inversión	-42.000	-133.350	-58.170	-10.710	-14.910	-13.230	-34.020	-32.340	-35.700	-38.220	-36.540
Resultado	0	-60.536	85.114	107.052	162.038	307.717	462.092	1.093.010	1.957.277	2.693.349	5.761.224
Amortizaciones	0	0	3.200	1.600	3.200	7.200	5.600	10.400	8.800	12.000	14.400
Resultado final	-42.000	-193.886	30.144	97.942	150.328	301.687	433.672	1.071.070	1.930.377	2.667.129	5.739.084
VR											14.347.710
FFL + VR	-42.000	-193.886	30.144	97.942	150.328	301.687	433.672	1.071.070	1.930.377	2.667.129	20.086.793
Res. Acumulado	-42.000	-235.886	-205.741	-107.799	42.529	344.216	777.888	1.848.958	3.779.335	6.446.464	12.185.548

Análisis de sensibilidad y stress

El proyecto posee una gran capacidad de generar dinero en efectivo, tal como se advierte en el indicador del Valor Actual Neto (VAN), y una rentabilidad más que aceptable del 84% que arroja el indicador de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Por lo tanto, logrará recuperar la inversión en el año 5, bajo las previsiones proyectadas.

RENTABILIDAD		
TIR		84%
VAN	USD	770.955
Periodo de Recupero		Año 5
Tasa de descuento		40,00%
Tasa de Crecimiento para Perpetuidad		0,00%

Se utiliza una tasa de descuento del 40% la cual es alta debido al nivel de riesgo y compensación previstos, sumado el contexto mundial donde el gobierno americano esta con tasas por encima de las históricas. Para el valor residual se utiliza una tasa de crecimiento de 0% a modo de cautela, para simplificar los cálculos y asumir que los flujos de efectivo futuros serán constantes en el tiempo.

La aplicación se desarrollará en un mercado incierto y no podemos desestimar la incertidumbre en cuanto a la demanda al iniciar en un país como Argentina. A su vez, al reducirse mundialmente las inversiones a

start-ups se considera el costo de oportunidad debido a las alternativas con las que cuentan los inversores para elegir.

El proyecto se muestra estable frente a las variaciones en la reducción o incremento de las cantidades de usuarios proyectados y lo es aún más en cuanto a los cambios en el precio. Sin dudas, el equilibrio entre gastos fijos y variables permite una estrategia de comercialización que actúe como mecanismo de compensación frente a los flujos.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (Dólares Billete)							
Sensibilidad por cantidad				Sensibilidad por precio			
Variación	VAN	TIR	PR	Variación	VAN	TIR	PR
-20%	188.316	54%	8	-20%	224.323	57%	8
-10%	482.638	71%	7	-10%	498.540	72%	7
0%	770.955	84%	5	0%	770.955	84%	5
10%	1.058.966	96%	5	10%	1.043.147	96%	5
20%	1.346.977	108%	4	20%	1.315.339	106%	4

Sensibilidad por Tasa de Descuento			
Tasa	VAN	% vs 30%	PR
30%	1.967.562	86%	5
35%	1.215.541	85%	5
40%	770.955	84%	5
45%	497.234	84%	5
50%	323.077	83%	5

Condiciones para la viabilidad del negocio

Para lograr la viabilidad del negocio, Welfit debe lograr cumplir de forma sinérgica varias condiciones que le permitan sostener el funcionamiento

- ❖ **Demanda de deportistas y partners:** Welfit debe contar con suficientes usuarios de ambos lados del Marketplace para garantizaría que sea una aplicación atractiva. Sin los usuarios, el negocio no sería viable.
- ❖ **Inversión:** Se debe asegurar la inversión inicial para poder respaldar la operación de los primeros años y el desarrollo de la aplicación.
- ❖ **Aplicación:** El desarrollo de la aplicación es vital para poder comenzar a atraer usuarios, la misma debe ser confiable y segura para que puedan operar tanto deportistas como partners y sencilla para lograr que pueda sumarse la mayor cantidad de usuarios.
- ❖ **Equipo:** Welfit deberá contar con un equipo dispuesto a cambiar y actualizar su plataforma para poder ofrecer a los usuarios la mejor experiencia. Será clave el desarrollo del equipo de tecnología que serán los encargados de brindar confiabilidad y seguridad a los usuarios.
- ❖ **Proveedor desarrollo Welfit:** El principal proveedor será el encargado de crear y desarrollar durante los primeros años la aplicación hasta que el negocio permita crear el equipo de sistemas propio. Será fundamental lograr una alianza con este proveedor para que pueda brindar todas las herramientas que se requieren en un inicio.
- ❖ **Marca WELFIT:** Será sumamente importante lograr establecer la marca Welfit en el mundo deportivo para lograr generar un cambio a la hora de reservas y contrataciones de actividades deportivas. Es fundamental que se logre cautivar la necesidad de los usuarios.

San Andrés

Conclusiones

La evaluación económico-financiera demostró que el proyecto es viable y que posee un gran potencial de rentabilidad, basado en una estrategia de aumentar constantemente el número de usuarios para generar una atracción entre ambos lados del marketplace que se complementan y potencian mutuamente. Welfit se considera que ayudará a los partners a obtener una gran visibilidad y posicionamiento frente a los deportistas, permitiéndoles enfocarse únicamente en lo que realmente aman que es entrenar y compartir el deporte que los apasiona.

El mercado deportivo se considera que está próximo a la llegada de una transformación digital que provocará la aparición de un nuevo océano azul. Por lo tanto, quienes sean los primeros en instalarse dentro de la mente del consumidor serán quienes posean a futuro una ventaja competitiva. La actividad deportiva se encuentra en franca recuperación luego de la crisis generada por el COVID-19, habilitando una apertura a nuevas ideas y propuestas que impulsen y renueven este mercado.

La inclusión del proyecto incidirá en forma relativa en cuanto al volumen del mercado, dado que la cuota de demanda necesaria es inferior a la disponible. Se considera que está garantizada en la medida que la estrategia de promoción y comercialización se alinee de forma complementaria con la oferta existente. El acceso a la tecnología está en un momento de auge, por lo que el proceso de desarrollo está asegurado. El capital humano necesario para operar el proyecto, tanto en su faceta de diseño y desarrollo como en la de operación, está disponible.

Por todo lo mencionado anteriormente, se considera que el proyecto es viable económicamente y que se valida la propuesta de valor. Es por esto que se recomienda la implementación del proyecto de acuerdo con lo planificado, considerando especialmente su potencial y las posibilidades de escalabilidad futura.

Queremos entrenar al mundo. Independientemente de tus actividades y de donde vivas, te damos acceso a los mejores deportes, gimnasios y entrenadores. Somos una empresa de tecnología que une el mundo físico y digital para que todos puedan entrenar, estes donde estes, con solo tocar un botón. Porque creemos en un mundo donde la salud es cada vez más importante en la vida de las personas. Nuestros clientes son los que deciden elegir el horario, el lugar y la actividad. Nada nos detiene en nuestra misión de ayudar a las personas a entrenar en cualquier parte y a generar ganancias a los que desean brindar su servicio. Entrenamos al mundo, eso es lo que mejor hacemos. Es nuestra esencia. Corre por nuestras venas. Es lo que nos saca de la cama cada mañana. Somos los mayores fans mundiales del deporte, y siempre intentamos ayudarte a que encuentres tu próximo reto.

Bibliografía

<https://www.americaeconomia.com/economia-y-mercados/banco-mundial-preve-que-pib-de-latinoamerica-crezca-14-en-2023>

<https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing>

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-08/Global%20views%20on%20exercise.pdf>

<https://mercadofitness.com/ar/el-fitness-es-el-tipo-de-deporte-mas-practicado-en-el-mundo-segun-ipsos/#:~:text=Los%20deportes%20m%C3%A1s%20practicados%20a.fue%20publicado%20la%20semana%20pasada.>

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/EstSocio demo/moprade2020.pdf>

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-45434053>

<https://www.worldometers.info/es/poblacion-mundial/>

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=ZJ>

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=ZJ>

<https://blog.magicline.com/es/kpis-mas-importantes-para-gimnasios/>










<https://innovascalesconsulting.es/metricas-para-startups/>

<https://finmodelslab.com/es/blogs/blog/workout-gym-kpi-metrics>

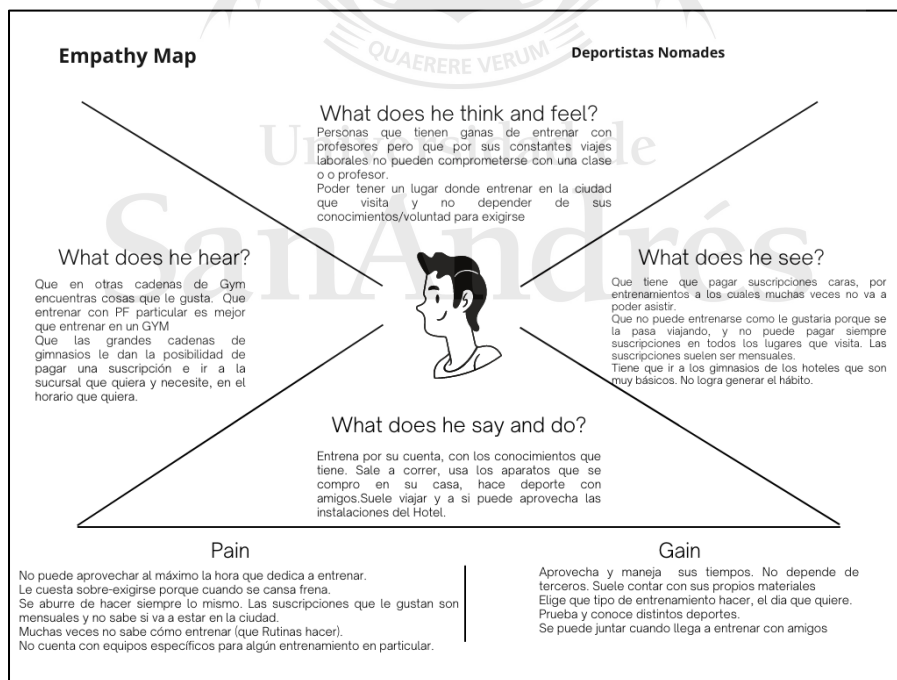
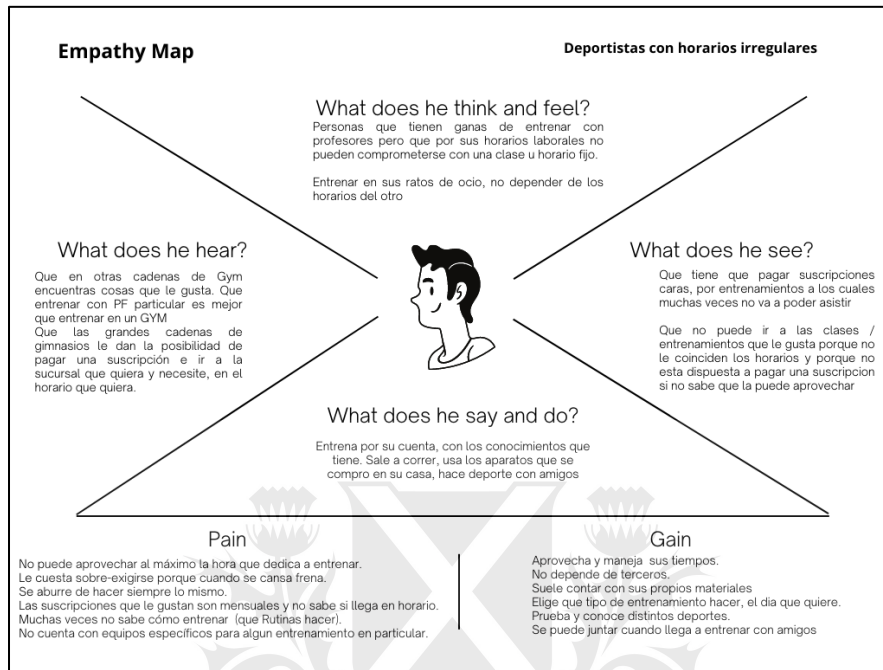
Universidad de
San Andrés

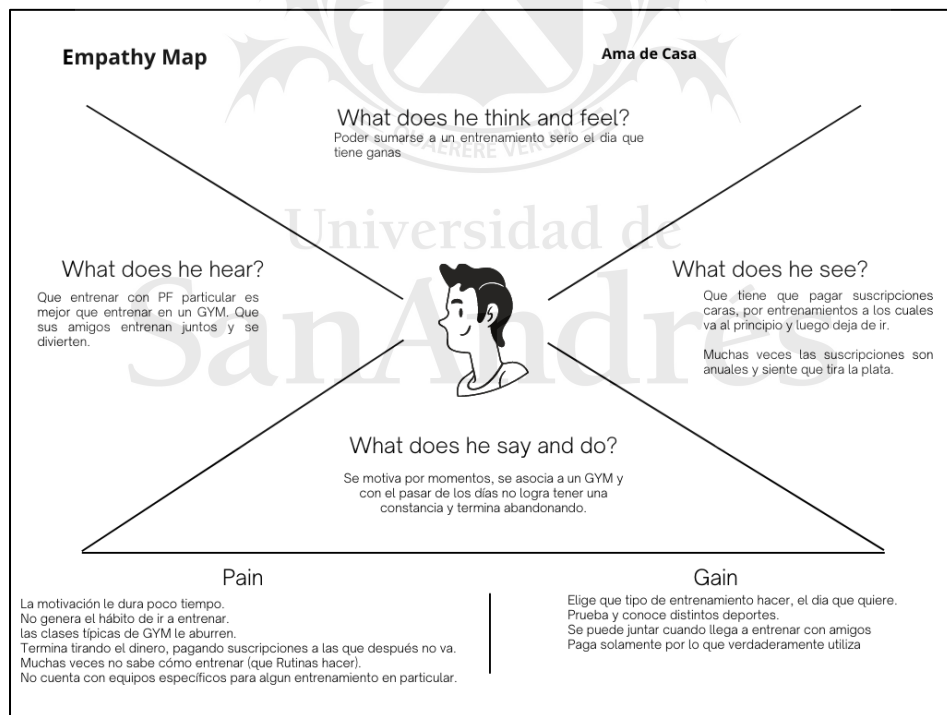
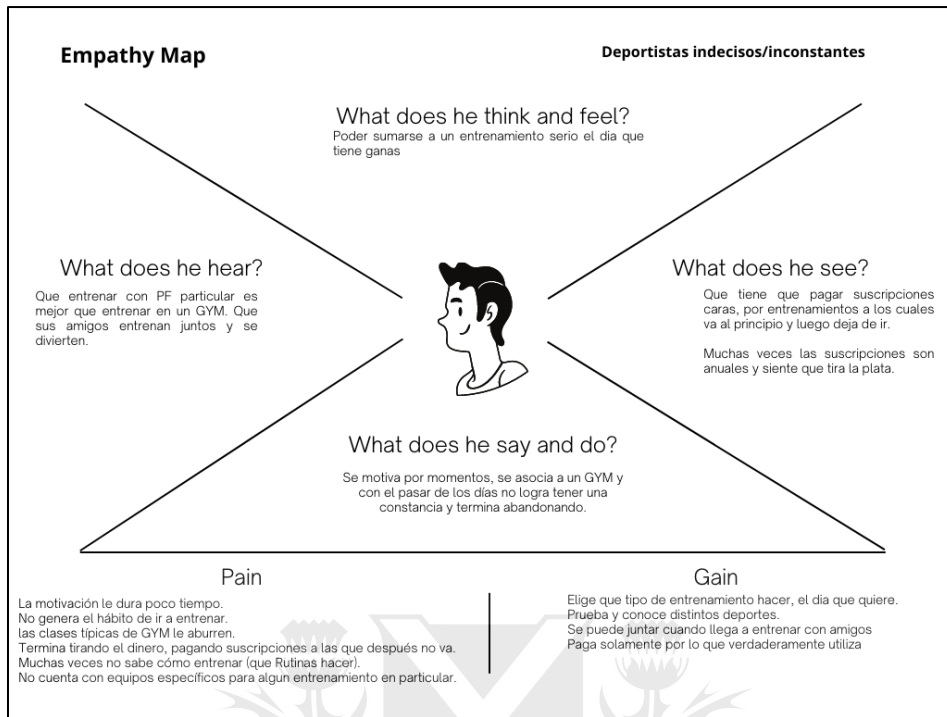
ANEXO 1: BUSINESS MODEL CANVAS

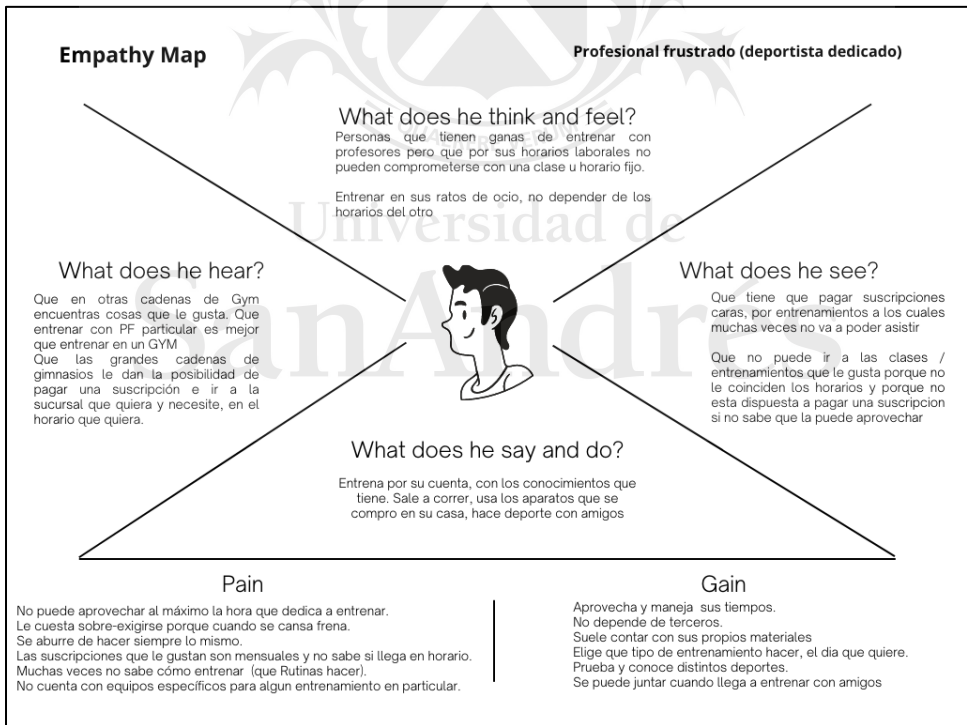
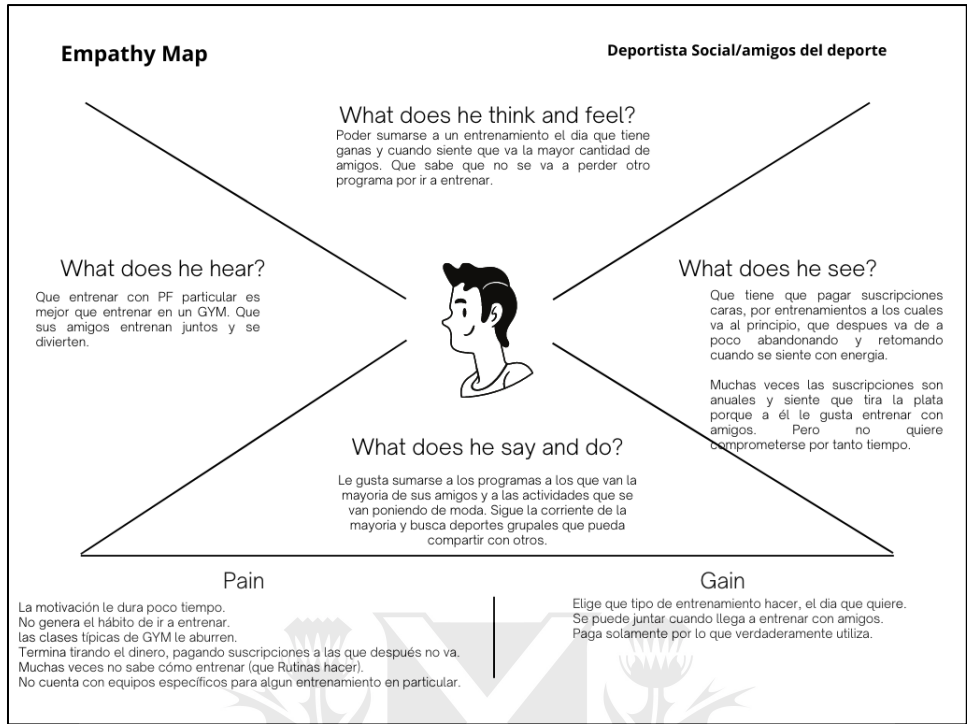
Business Model Canvas

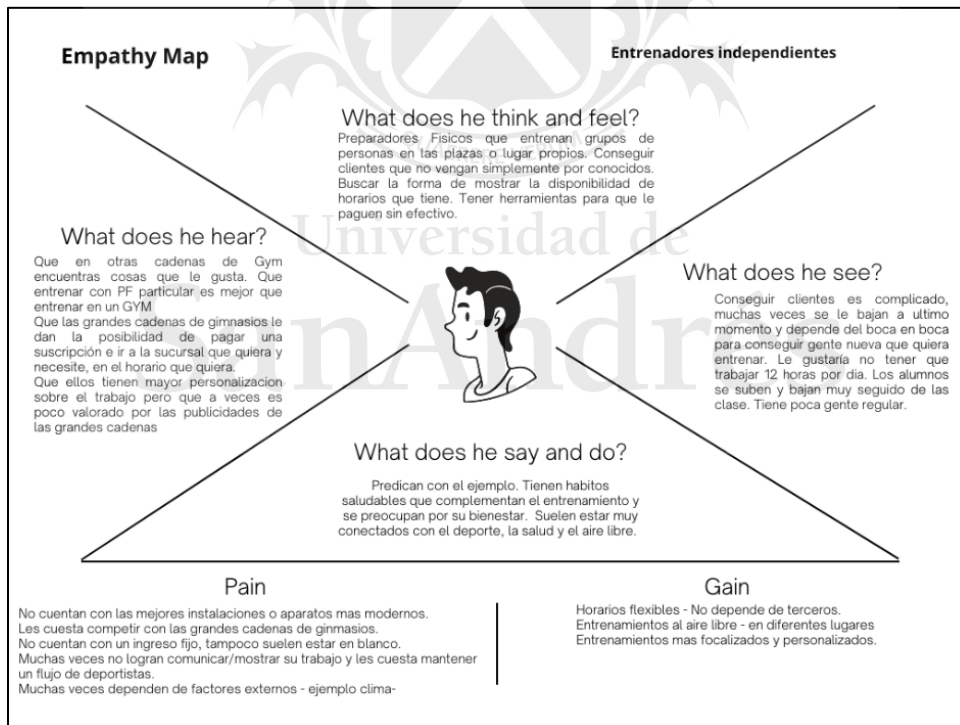
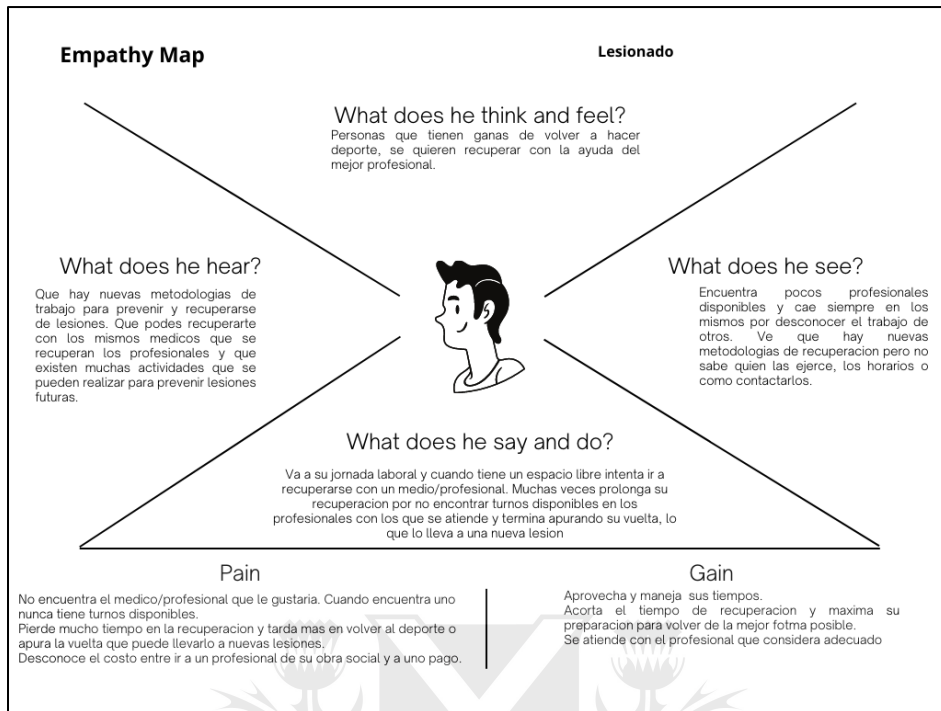
<p>Key Partners </p> <p>DEPORTISTAS: Son todas aquellas personas que quieren hacer deporte</p> <p>PARTNERS: Son los preparadores físicos, entrenadores, gimnasios, clubes de barrio</p> <p>PROGRAMADORES: Equipo de sistema que desarrollara la aplicación y hara el mantenimiento para su correcto funcionamiento.</p> <p>INVERSORES: Personas interesadas en aportar capital al proyecto</p> <p>SPONSORS: Empresas interesadas en contratar espacios publicitarios.</p>	<p>Key Activities </p> <p>Desarrollo de la aplicación y mantenimiento de la misma</p> <p>Marketing para dar a conocer a Welfit</p> <p>Adquisición de usuarios, con un balance adecuado entre entrenadores y deportistas.</p> <hr/> <p>Key Resources </p> <p>Aplicación móvil</p> <p>Equipo de Programadores</p> <p>Cantidad de Entrenadores</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Deportistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encontrar el deporte que quiere realizar • Posibilidad de entrenar en el horario que desea, el lugar que quiere y hacer lo que desea • Reunir datos del deporte en un solo lugar <p>Entrenadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos clientes • Contar con el apto medico del deportista • Billetera Virtual 	<p>Customer Relationship </p> <p>Asistencia y posicionamiento para Entrenadores</p> <p>Colaboración</p> <p>Confianza</p> <hr/> <p>Channel </p> <p>Aplicación desarrollada por la compañía</p>	<p>Customer Segments </p> <p>DEPORTISTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deportistas con horarios irregulares • Deportistas nomades • Deportistas indecisos/inconstantes • Grupos de Entrenamiento • Ama de Casa • Deportista Social/amigos del deporte • Profesional frustrado (deportista dedicado) • Lesionado <p>PARTNERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrenadores independientes • Gimnasio/clubes de Barrio • Partners del deportista • Accesorios/Ropa del deportista
<p>Cost Structure </p> <p>Mantenimiento de la Aplicación: Generar actualizaciones de la aplicación y asegurar su correcto funcionamiento. En este punto, podríamos agregar el desarrollo inicial de la misma que significa una de la mayores inversiones.</p> <p>Marketing – Comunicación: Es el principal costo que tienen este tipo de aplicaciones y negocios para poder hacer un crecimiento y dar a conocer a sus proveedores y aliados que son en este caso los partners (entrenadores)</p> <p>Sueldos Empleados: Destacamos este punto porque es un tema importante en toda empresa, sobre todo hoy en día en las compañías que requieren desarrolladores.</p>		<p>Revenue Stream </p> <p>PLANES PARA PARTNERS: Los partners van a tener distintos planes para seleccionar y dependiendo del plan tendrán un mayor o menor costo fijo y un mayor o menor costo variable.</p> <p>SPONSORS Compañías que para aprovechar la comunidad welfit buscaran hacer publicidades a través del ecosistema y la aplicación</p> <p>FITIS - CREDITOS WELFIT Es una forma de pago distinta, a partir de una moneda virtual de WELFIT, que implica dejar un volumen de dinero en la aplicación y de la cual se pueden sacar beneficios.</p>		

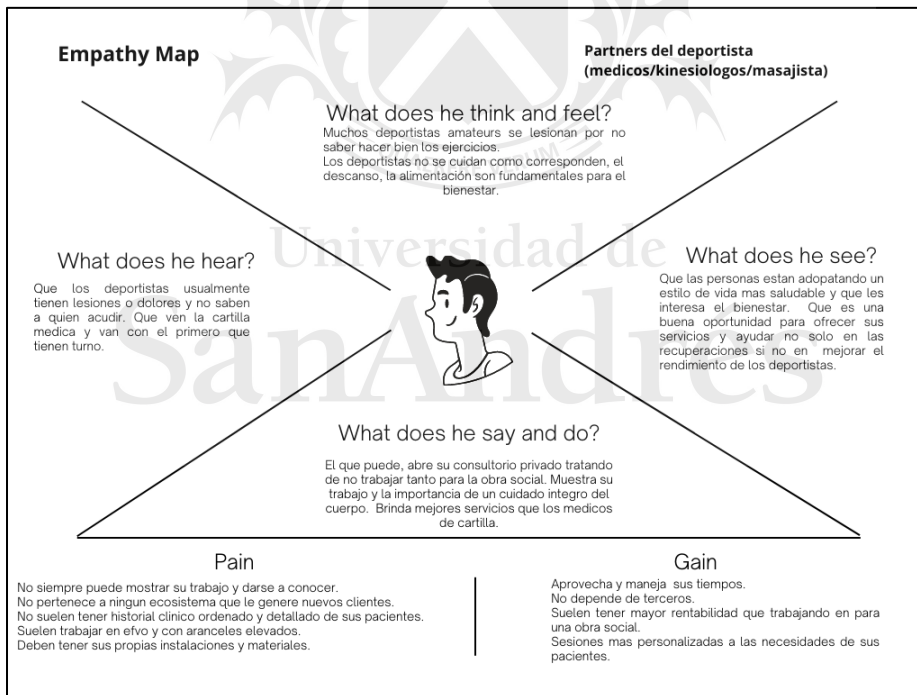
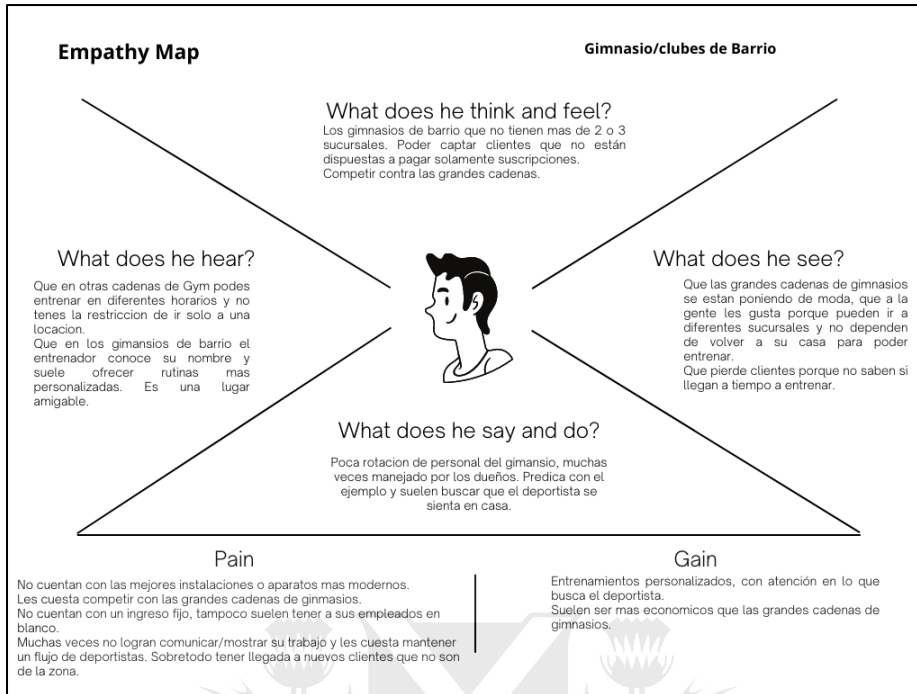
ANEXO 2: MAPAS DE EMPATIA

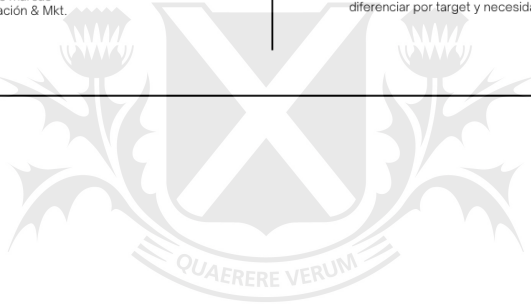
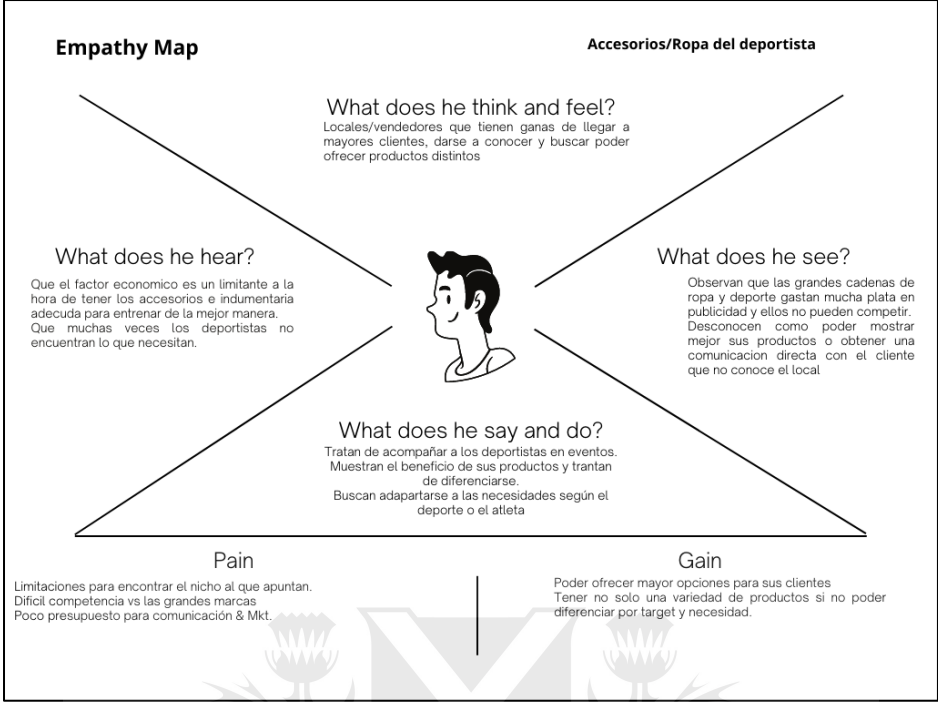












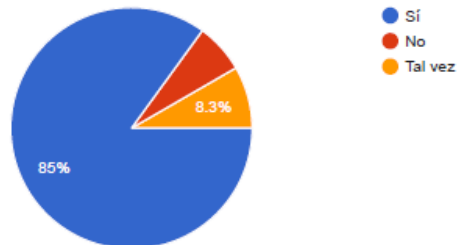
Universidad de
San Andrés

ANEXO 3: ENCUESTA DEPORTISTAS

Sos una persona que le gusta hacer actividad deportiva o hace deporte habitualmente?

[Copiar](#)

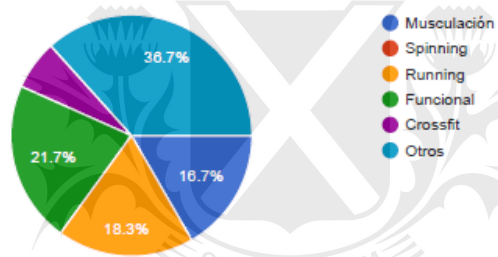
60 respuestas



Que tipo de actividad física te gusta mas?

[Copiar](#)

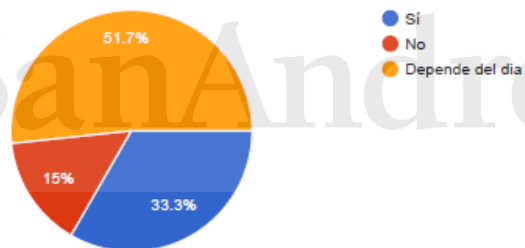
60 respuestas



Tenes tiempo para entrenar?

[Copiar](#)

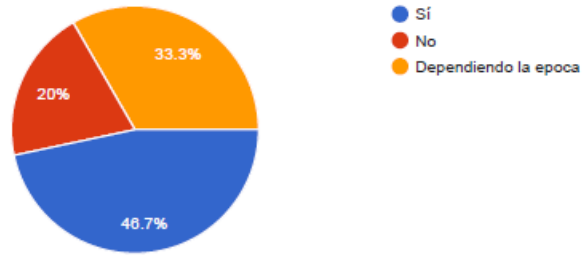
60 respuestas



Consideras que tienes un buen balance entre salud y trabajo?

[Copiar](#)

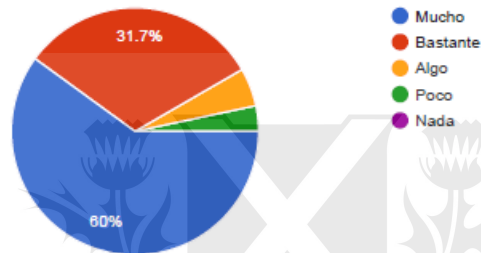
60 respuestas



Que tan importante consideras la actividad física para tu vida?

[Copiar](#)

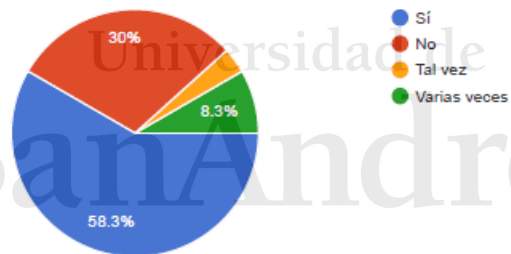
60 respuestas



Alguna vez pagaste una membresía de un gimnasio/deporte y terminaste abandonando o no usando el servicio?

[Copiar](#)

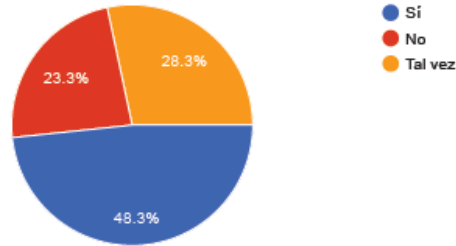
60 respuestas



Pagarías una membresía en un gimnasio?

[Copiar](#)

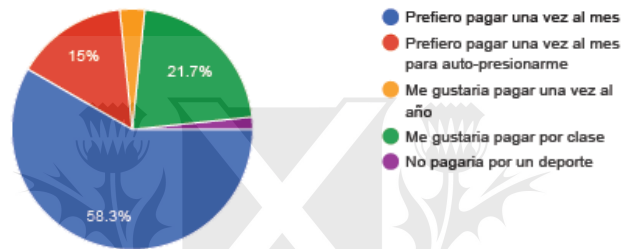
60 respuestas



Si pudieras acceder con pagas que no sean mensuales / anual lo harías? (por clase)

[Copiar](#)

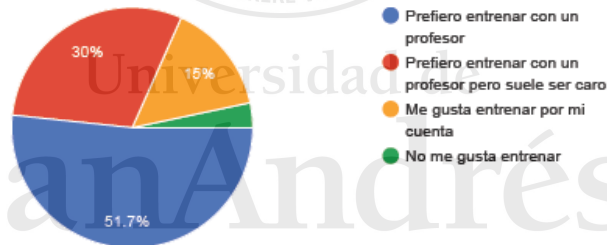
60 respuestas



Preferis entrenar con un entrenador/preparador fisico o solo?

[Copiar](#)

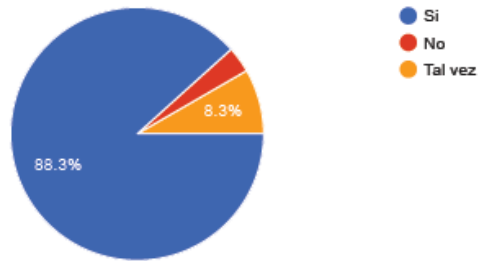
60 respuestas



Reservarías un deporte a través de una aplicación?

 Copiar

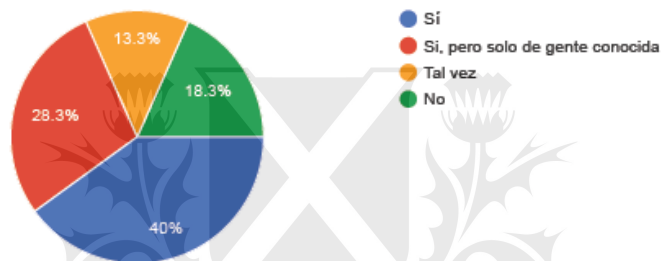
60 respuestas



Te importa la opinion de otros deportistas sobre un gimnasio / Preparador Fisico?

 Copiar

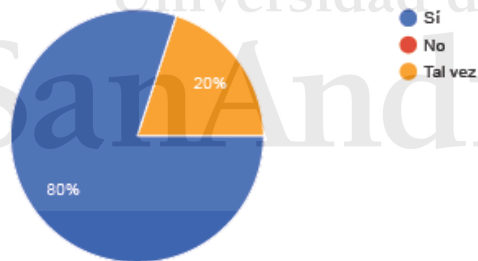
60 respuestas



Te gustaria tener un seguimiento personalizado de tus actividades deportivas?

 Copiar

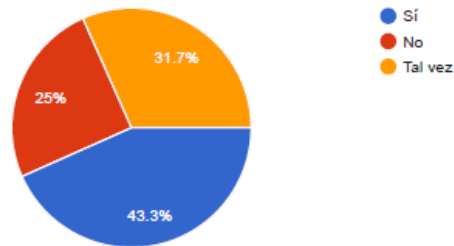
60 respuestas



Durante las vacaciones te gusta entrenar?

[Copiar](#)

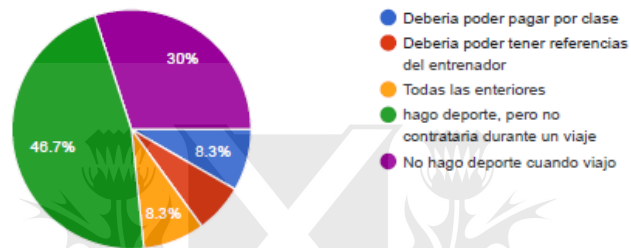
60 respuestas



Porque contratarías un entrenador en tus viajes/vacaciones?

[Copiar](#)

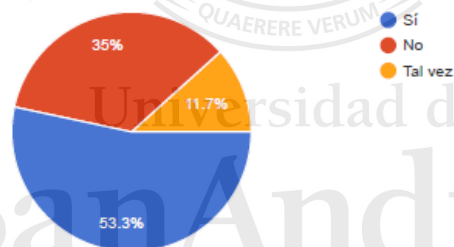
60 respuestas



Te planteas objetivos de entrenamiento?

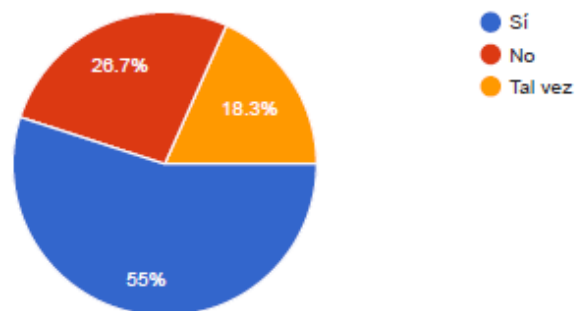
[Copiar](#)

60 respuestas

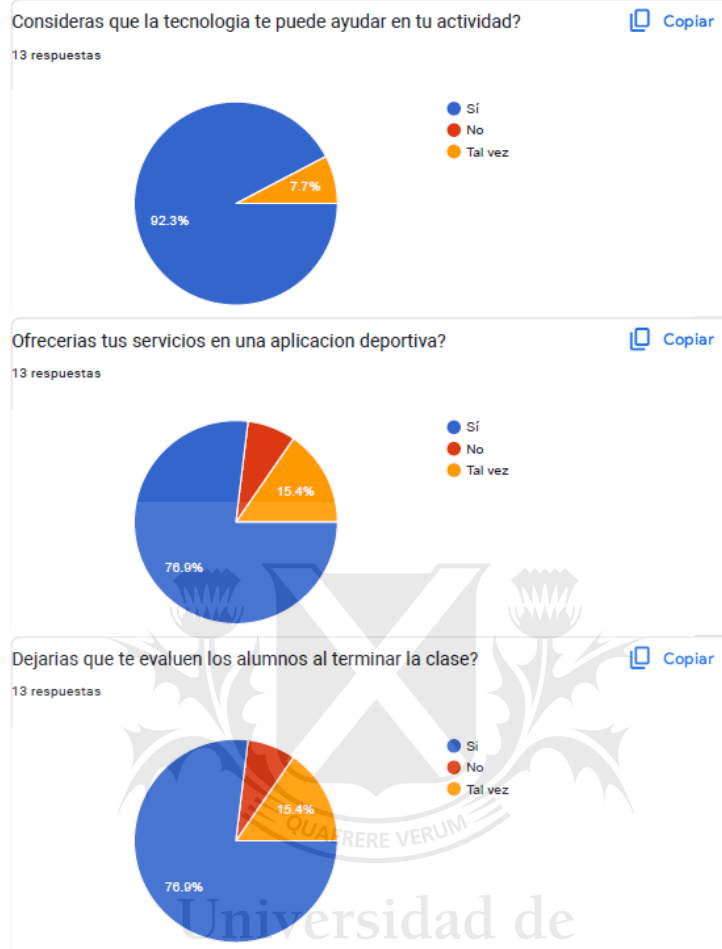


Usarías una app que te de rutinas solamente?

60 respuestas



ANEXO 4: ENCUESTA ENTRENADORES

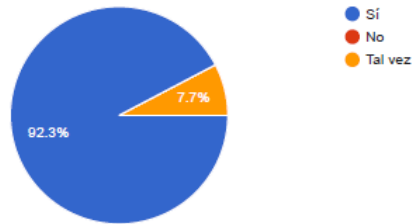


Universidad de
San Andrés

Te gustaría asegurarte que tus alumnos tienen apto físico?

 Copiar

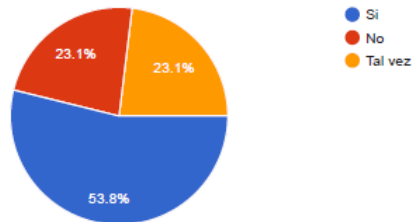
13 respuestas



Cobrarías a través de una aplicación?

 Copiar

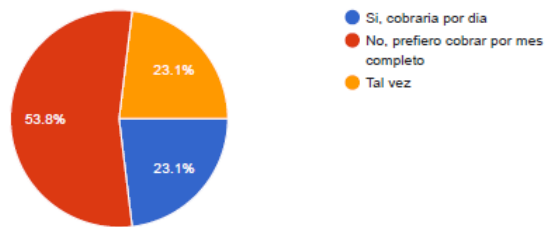
13 respuestas



Cobrarías solamente por día?

 Copiar

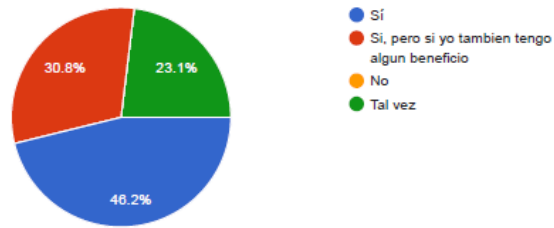
13 respuestas



Te gustaria ofrecer tus servicios dentro de una app mas integral que le de mejores beneficios a tus alumnos

[Copiar](#)

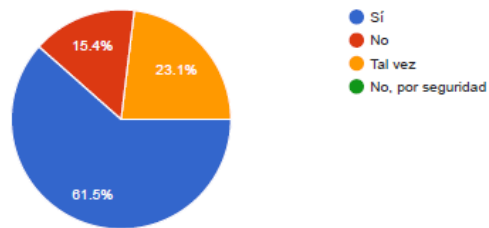
13 respuestas



Estarias dispuesto a compartir tu ubicacion de trabajo a traves de una aplicacion?

[Copiar](#)

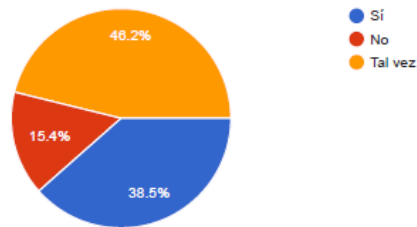
13 respuestas



Estarias dispuesto a trabajar todos los dias con alumnos nuevos?

[Copiar](#)

13 respuestas



Estarias dispuesto a tener interaccion en una app para gestionar la evolucion de trabajo de los alumnos que entrenas?

13 respuestas

