



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

moonlink

Lorena Sofia Benintende

34.722.804

Buenos Aires

12/03/24



Magíster en Administración de Negocios

moonlink



Lorena Sofia Benintende

34.722.804

Buenos Aires

12/03/24

Resumen Ejecutivo

La pandemia mundial nos ha hecho pensar dos veces sobre cómo y dónde elegimos vivir, estudiar y viajar. En el caso de los trabajadores más jóvenes que cada vez más impulsan el “travaijar”.

MOONLINK es una plataforma diseñada para conectar a los trabajadores remotos que busquen compañeros de trabajo, amistades y networking. Ofrece a quienes quiera un poco más acceso a eventos, beneficios en tiendas, ingreso a espacios de cowork como a gimnasios.

MOONLINK surge de la necesidad básica de compartir y conocer gente luego de haberse mudado a una nueva ciudad donde todo es desconocido y la búsqueda de un grupo de pertenencia es complejo trabajando 9hs desde tu casa.

No solo conocer personas, sino personas con las que compartas algo, intereses, vocación, hobbies que puedas conectar social e intelectualmente que abran tu red y sean ese nuevo grupo de contención en la ciudad que si viene es nueva para quien la habita ahora es tu ciudad de residencia.

MOONLINK nace para unir y dar soluciones a los trabajadores remotos, digital nomad, slowmad trabajadores desde sus casas, expatriados o simplemente un profesional.

El Business to Consumer (B2C), que se basa en el acceso a la plataforma en su versión free o de pago a individuos, con un mercado potencial asciende a 259K .

Indice

Resumen Ejecutivo	2
Agradecimientos	5
Introducción y antecedentes	6
Marcos Conceptuales y Herramientas de Management utilizadas	7
I. El cliente	8
Segmentación de trabajadores digitales	8
Nómadas digitales	8
Slowmad	9
Trabajadores remotos nativos	9
Trabajadores remotos forasteros	9
Segmentos Target	10
Mapa de empatía	10
Slowmad	10
Trabajadores remotos nativos	11
Trabajadores remotos forasteros	12
¿Los trabajadores están dispuestos a utilizar esta aplicación?	13
Análisis del entorno. Cinco fuerzas de Porter (1985)	15
Análisis F.O.D.A.	16
II. La propuesta de valor	18
III. El product market fit	20
Product market fit Slowmad	20
Product market fit trabajadores remotos nativos	20
Product market fit trabajadores remotos forasteros	21
MVP	21
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	24
Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo	24
Competencia	25
Contexto	27
Industria	29
V. El modelo de negocios	32
Segmentos de clientes	32
Relación con los clientes	32
Canales	32
Propuestas de valor	33

Actividades clave	33
Recursos clave	34
Socios clave	34
Fuentes de ingreso	34
Estructura de costo	34
VI. Go to Market Plan	35
Plan de Marketing - Introducción al mercado	35
Estrategia de gestión	36
Estrategia de pricing	36
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	37
Actividades clave y recursos	37
Proceso de prestación de servicio	38
VIII. Implementación del negocio	40
IX. Equipo emprendedor y estructura directiva	42
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	43
Ingresos	43
Costos	44
Aspectos legales y regulatorios	48
XI. Condiciones para la Viabilidad del Negocio	49
Viabilidad financiera del negocio	49
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	49
XII. Anexos	51
Anexo 1	51
Relevamiento inicial trabajadores Remotos.....	51
Anexo 2	55
Mapa de Empatía	55
Anexo 3	56
Value proposition canvas.....	56
Anexo 4	58
Anexo 5	60

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mí **familia** por acompañarme siempre y permitirme arriesgarme porque siempre supe que están ahí y me dieron la posibilidad de enfrentarme a desafíos con confianza, que sin su apoyo incondicional no hubiese emprendido.

A mis **amigos** por motivarme y respetar mis elecciones, ayudándome en los momentos de desanimo.

A mi **equipo de trabajo del MBA**, que hoy somos amigos gracias a esta universidad, por acompañarnos en el camino y guiarnos unos a los otros en cada momento.

A **Telefónica** por apoyarme en la postulación a este MBA y acompañarme en mi desarrollo profesional, especialmente a **Juan Bonelli** que me insistió incluso cuando creía que no podría afrontarlo económicamente.

María Uralde que en el momento justo me dijo las palabras correctas para avanzar sin desmotivarme.

A la **Universidad y a su Centro de Entrepreneurship**, por apoyar por el emprendedurismo en el país, habiéndome brindado a mí y a mis compañeros del MBA los conocimientos y el apoyo necesarios para generar negocios disruptivos, vitales para que este vuelva al sendero del desarrollo.

Introducción y antecedentes

Este proyecto surge por una necesidad personal, en la pandemia viajé a otra ciudad y gracias al teletrabajo decidí quedarme más tiempo allí. Esto hizo replantearme que no tenía necesidad de volver a mi hogar ya que no tenía la obligación de estar presencialmente en la oficina y una ciudad que fue un lugar al que acudí para vacacionar terminó mutando a la ciudad que elegí para vivir.

Luego de meses de vivir todo con novedad me surge la necesidad de conectar con nuevos grupos de personas y hacer actividades, pero no cualquiera persona conectar desde gustos específicos por ciertas actividades deportivas, o lúdicas o poder conversar sobre desarrollo profesional o sobre un proyecto que uno quiere entablar o simplemente teletrabajar en compañía.

Cuanta más personas conocía, más me comentaba que ellos buscaban lo mismo, así nace MOONLINK, con el fin de conectar y dar algo más a este grupo de personas que quizás no cambiaron de ciudad, pero quieren cambiar de círculo y expandir ideas, que son nuevos en la ciudad, que van y vienen y están pocos meses, pero les interesa generar vínculos.

Buenos Aires, se encuentra entre las cinco ciudades con el mayor número de empleados que trabajan para empresas¹

Según Nomad List destaca otros destinos atractivos para nómades cercanos a Buenos Aires, como La Plata, Rosario, Mar del Plata, Córdoba y Mendoza.²

Un estudio realizado por la empresa entre los usuarios de Argentina indica que al menos el 26% de ellos consideran que es complicado hacer amigos y más de la tercera parte (39%) asegura que no sabe dónde puede encontrar a otras personas con las que comparta intereses comunes.³

1 <https://www.lagaceta.com.ar/nota/1021736/sociedad/argentina-uno-cinco-paises-mas-empleados-trabajo-remoto-profesiones-son-mas-solicitadas.html>

2 <https://www.holidu.co.uk/magazine/the-best-cities-for-a-workation>

3 <https://www.infobae.com/tecnologia/2023/09/21/bumble-lanza-nueva-aplicacion-para-encontrar-amigos-en-argentina/>

Marcos Conceptuales y Herramientas de Management utilizadas

Se utilizaron para el desarrollo de este proyecto los siguientes marcos conceptuales, detallados a continuación:

El modelo de **Jobs to Be Done**, fue utilizado para conocer las perspectivas y necesidades de los usuarios y así poder generar una propuesta de valor que pudiera satisfacer cada una de estos “Jobs”.

Con la herramienta de **Value Proposition Canvas**⁴ evaluamos los aspectos de la propuesta de valor que satisfaga las necesidades analizadas.

El **Business Model Canvas** de Osterwalder se disponibilizó el modelo de negocio.

El **Context Canvas**, de David Sibbet y Grove, nos brindó un marco desde el cual analizar el contexto en el que se desarrollaría, permitiéndonos identificar sistemáticamente riesgos potenciales a los que el negocio se enfrentaría.

Se analizó la propuesta mediante un análisis **F.O.D.A.**, que aporta otros enfoques comparativos intrínsecos y extrínsecos.

De la misma forma, el análisis de las **cinco fuerzas de Porter**⁵ nos dio otra forma desde la cual analizar la industria y el mercado en los cuales nos insertaríamos.

Por último, se realizó un **análisis financiero** para conocer la viabilidad del proyecto, donde a través de flujos de fondos descontados, se comparó si la inversión generará valor económico o no.

⁴ Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept

⁵ Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*

I. El cliente

Segmentación de trabajadores digitales

Sabíamos que algo que unía a nuestros clientes era las ganas de viajar, cambiar de ciudad donde viven, elegir un nuevo lugar en función de sus nuevas necesidades y al hacerlo se encuentran con ciudades que no les ofrecen tan fácilmente el apoyo emocional y compañía que tenían en sus otras ciudades.

Si bien tenemos categorías que el mercado ya conoce como los trabajadores remotos, los digital nomad, slowmad, trabajadores desde sus casas, expatriados y profesionales que también tengan la necesidad de conectar con otros profesionales y generar red, queríamos saber si existía algo que los uniera más allá de la temporalidad en la ciudad y el motivo que los trajo, una forma de reagruparlos según intereses. Para ello realizamos un relevamiento (Ver Anexo 1) a 15 trabajadores remotos de diferentes ciudades de origen, pero todos residentes actualmente en argentina:

Nómadas digitales

En su mayoría menores de 35 años, están estudiando o haciendo cursos, se mantienen activos, en su mayoría trabajan freelance y esto les permite conocer diferentes ciudades del mundo. Se mueven con amigos o solos pero el costo de vida de la ciudad es una variable importante para ellos.

No están pensando en quedarse en la ciudad que visitan, aunque algunos lo evalúan como una posibilidad, ven más factible volver a su ciudad natal y luego regresar.

Quieren conocer gente, disfrutar la ciudad y hacer todo lo que “no te podés perder” de la ciudad que visitan.

No suelen practicar deportes o anotarse en actividades ya que su visita es fugaz.

Slowmad

Su visita a la ciudad no es fugaz, están más de 3 meses visitando el país alguno casi un año, pero en la ciudad que visitan su estadía si es fugaz, se comportan de manera similar a los nómadas digitales en una visión ciudad, pero analizándolo como país su estadía es mucho más prolongada.

Parte de ellos lo hacen en pareja, buscan mezclarse con los habitantes de la ciudad a conocer, mantienen actividades ya que su estadía es más prolongada.

Sus edades rondan entre los 25 y 35 años, si bien están abiertos a conocer gente nueva esas conexiones son fugaces ya que saben que se irán de la ciudad al poco tiempo.

Trabajadores remotos nativos

Encontramos dos subsegmentos dentro de los trabajadores remotos y a este lo denominamos nativos, ya que son trabajadores que habitan su ciudad natal y conocen personas en la ciudad, tienen familiares en ella, hacen actividades deportivas, pero quieren abrir su red de contactos. Lo hacen mediante aplicaciones de citas, buscan hacer actividades, cursos, pero aun así encuentran dificultad.

Pasan muchas horas trabajando, sus trabajos suelen ser freelance o remotos y no conectan con profesionales habitualmente.

Sus edades rondan entre los 25 y 45 años y la conexión intelectual y compartir escala de valores y ambiciones es importante para ellos.

Trabajadores remotos forasteros

Del segmento anterior se desprenden los trabajadores remotos que llamamos Forasteros, debido a que no necesariamente son de otros países, pueden serlo

como no, sus edades son de 25 a 45 años y son nuevos en la ciudad y tienen pensado quedarse más de 1 año.

Hacen actividades, como estudiar, cursos, actividades deportivas y culturales y al igual que el segmento anterior la conexión intelectual y compartir escala de valores y ambiciones son importante para ellos.

Algo que destaca de este segmento es que valoran la naturaleza y la desconexión si vienen de ciudades grandes y habitan centros menos poblados, y viceversa si vienen de ciudades pequeñas y ahora viven en grandes urbes.

Se destaca en ellos el desarraigo y la búsqueda de grupos de pertenencia, el agotamiento de conversar por aplicaciones de citas y no concretar con nadie.

Segmentos Target

Los cuatro segmentos tenían potencial, decidimos hacer foco en aquellos que permanecían más tiempo en la ciudad ya que estos permitían generar conexiones entre sí no fugases, sino armar su red, sumado a que los intereses de los nómadas digitales son bastante alejados de los otros 3 segmentos, sus intereses, objetivos y actividades que buscan realizar en la ciudad.

Mapa de empatía

Analizando los mapas de empatía de los 3 segmentos (Ver Anexo 2) pudimos evidenciar los siguientes insights:

Slowmad

¿Qué necesitan hacer?

Buscan generar redes, amigos, contactos laborales, como su estadía no es corta quieren hacer actividades que hacen en su ciudad y quieren hacerlas en la que están viviendo ahora, buscan lugares cercanos, donde hacerlo y cada vez que cambian de ciudad deben hacer lo mismo, volver a buscar donde

hacer sus actividades cotidianas, investigar al respecto, volver a pagar la membresía.

¿Qué escuchan y dicen?

La gente que conoce se muestra interesada en juntarse y avanzar en el vínculo pero que luego su vida diaria y el saber que se quedan poco tiempo en la ciudad hace que eso no se materialice.

“quiero hacer amigos nuevos, pero todo el mundo está en grupo”, “no quiero caer en apps de citas porque no es lo que busco”, “me gustaría conocer gente con mis mismos gustos”.

¿Qué ven y hacen?

Gente al salir a bares, en cafés, coworks que son de la ciudad y algunos los pueden reconocer de volver al mismo sitio. Trabajan desde sus casas de alquiler temporal, semanalmente alquilan coworks para estar con otras personas o van a cafés, entrenan esporádicamente para mantenerse en forma y les gusta ir a eventos.

¿Qué piensan y sienten?

Las apps de citas que no les sirve para lo que buscan, lugares donde no está la gente que quiere lo mismo que ellos. Buscan lugares para hacer sus actividades en compañía, compartir sus gustos laborales y de ocio con otras personas, hacer las actividades que hacen en su ciudad origen.

Trabajadores remotos nativos

¿Qué necesitan hacer?

Tiene su grupo de amigos, pero quiere abrirse a nuevos, muchos son amigos desde muy pequeños y hoy ya no empatizan en tantas cosas.

¿Qué escuchan y dicen?

Sus amigos están cansados, que ellos tienen más tiempo porque trabajan desde sus casas, o bien tienen hijos o están conformes donde están. No los quieren acompañar en los planes que tienen ganas de hacer, no quieren una cita, quiero amigos, compartir lo que me gusta hacer con otras personas. Buscan charlas interesantes y conocer personas con gustos similares. También saben que destinan poco tiempo a esto y se sienten frustrados.

¿Qué ven y hacen?

Suelen ver al mismo grupo de amigos, salen a los mismos lugares y tienen una rutina. Trabajan desde sus casas, esporádicamente salen a cafés o coworks, hacen varias actividades deportivas y culturales, les gusta ir a eventos que puedan vivir algo diferente, música, culturales, networking.

¿Qué piensan y sienten?

Buscan ampliar su círculo de amistad, networking, compañía para actividades de interés, hacen actividades nuevas, como cursos para conocer gente nueva.

Trabajadores remotos forasteros

¿Qué necesitan hacer?

Quieren formar su nuevo grupo de pertenencia, conocer gente nueva con quienes tener charlas interesantes, que abran su red, emprender con gente local, compartir sus actividades y planes.

¿Qué escuchan y dicen?

“es difícil encontrar gente interesante”, “conozco personas, pero no comparten los mismos gustos”, “podemos salir a bares, pero no comparto más allá de eso”, no quiero una cita, quiero amigos, quiero compartir lo que me gusta hacer con otras personas. “Quiero charlas interesantes y conocer personas con

gustos similares a los míos”, “tengo poco tiempo para estar chateando en apps”.

¿Qué ven y hacen?

Ven a sus compañeros de trabajo que no están en la misma ciudad en videollamadas, a grupos de amigos ya formados, amigos que se juntan a trabajar desde sus casas, esporádicamente salen a cafés o coworks, hacen varias actividades deportivas y culturales, les gusta ir a eventos que puedan vivir algo diferente, música, culturales y networking.

¿Qué piensan y sienten?

Van a coworks y eventos para conocer gente nueva y ampliar sus círculo de amistad, networking

Están desgastados y en parte sienten que pierden el tiempo.

¿Los trabajadores están dispuestos a utilizar esta aplicación?

Se realizó una encuesta alrededor de 150 personas que trabajan de forma remota y cambiaron su ciudad de residencia hace menos de 2 meses, se relataron sus gustos, necesidades y sentimiento que desencadenen la acción de búsqueda.

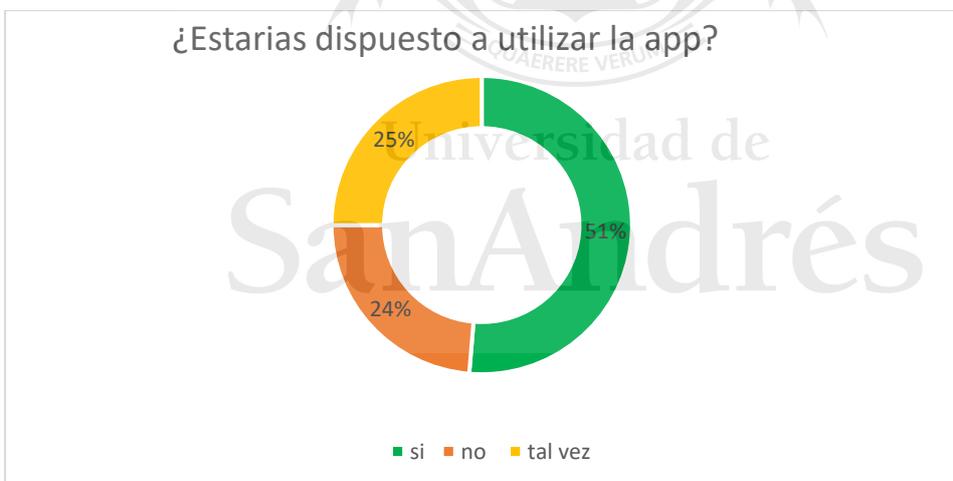
Uno de los puntos en los que se hizo hincapié es el agotamiento que generan hoy en día las apps de citas, uno de los referentes más cercanos.

Indagamos sobre cual creen que es el motivo por el cual se generaba ese agotamiento y desano de seguir vinculándose mediante la app y surgió que muchos buscan cosas diferentes, pero no saben bien que quieren, en un mismo mes uno tiene diferentes ganas de vincularse de formas distintas, esto quiere decir que quizás un día ingreso con ganas de simplemente una compañía para un viernes sin plan o quizás a la otra semana entro a la app buscando una cita con quien tener una linda historia.

Esto nos ayudó a comenzar un perfilado para entender que querían y sus expectativas en la app.



Consultamos si solían encontrarse con la situación de no tener con quien compartir momentos y el 57% afirmó que si, mientras que el 13% afirmó a veces suele sucederle.



Luego consultamos si estarían dispuestos a utilizar la app y el 51% afirmó que utilizaría la app para conocer gente y hacer planes, junto el 25% que afirmó que tal vez la utilizaría, esto nos da un potencial de 76% del mercado.

Manifestaron que hacen menos planes de los que les gustaría y muchas veces terminan haciendo actividades que sus amigos proponen pero que no irían por sus propios gustos.

Algo interesante en el segmento de más de 35 años, surgió el efecto amigos en otra etapa vital de la vida, que si bien tienen amigos no comparten actividades en esta nueva etapa de la vida, tienen compañía para algunas actividades, pero en otras no.

También nos abrió la puerta a repensar la forma en la que dos personas o más se encontrarían, si fuese solamente por su aspecto físico y de ahí supimos que la respuesta era no.

¿cuán importante te parece la imagen física de una persona a la hora de elegir un compañero para hacer una actividad?



Finalmente destacamos que consultando sobre el aspecto físico el 68% manifestó que es algo poco importante.

Con esto podremos poner en mayor relevancia otros aspectos, pero sabemos que la seguridad a la hora de juntarse con desconocidos es un aspecto importante, con lo cual la identidad será un punto a mostrar, pero no haciendo hincapié en el aspecto de la persona.

Análisis del entorno. Cinco fuerzas de Porter (1985)

Hoy no existen prácticamente barreras de entrada para una aplicación de este tipo. La barrera de ingreso es prácticamente nula ya que no se requiere de una inversión elevada.

Con respecto a las amenazas, al contar con prácticamente ninguna barrera de entrada, es relativamente sencillo replicar una aplicación similar, por lo que el first mover contará con la ventaja de poder capturar y fidelizar el mercado, sumando de crear valor en la red entre los usuarios que la componen.

Respecto a la fuerza que puedan ejercer los proveedores, en este caso partners, es muy baja, ya que se realizarán acuerdos comerciales para afianzar las relaciones. Al tratarse de un servicio, tampoco se requiere de insumos clave del cual dependa la operación. Por lo tanto, el riesgo desde este aspecto es prácticamente nulo.

En relación con los clientes, su poder de negociación queda prácticamente neutralizado con las distintas ofertas de suscripción.

La competencia en este sector es limitada. Existe hoy en el mercado varias aplicaciones que buscan unir personas, pero no con el foco puesto en las actividades, sino en el aspecto de cada uno siento el “transaccional” vos mismo y no lo que quieres hacer, sumado a la posibilidad de proponer planes por parte de la red y que la red misma sea la que vaya creando y retroalimentándose. Las versiones premium que permiten mayores beneficios de pago generan un diferencial con el resto de las apps.

Análisis F.O.D.A.

A continuación, un análisis de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que enfrenta el proyecto:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Cercanía con la comunidad	Mercado poco atendido
Precios claro	Aplicación que concentre y organice la oferta y demanda
Foco en los vínculos	Incremento en modalidad de trabajo remoto y migración a ciudades alejadas.
Rápida escalabilidad	
Atención y cercanía	

--	--

DEBILIDADES	AMENAZAS
Segurización de los encuentros	Baja barrera de entrada
Pocas propuestas de planes	Incertidumbre económica
Entrantes en el segmento	Diversificación de apps de citas

Al tratarse de una solución digital a la problemática de vincularse socialmente con personas, se debe lidiar con los desafíos del first mover, al igual que como ha sucedido con otras soluciones tecnológicas similares (como Uber, Pedidos Ya, entre otras), se debe cambiar el mind set de los consumidores y acompañarlos en la adopción al producto.

Es imprescindible lograr captar la atención de un número de consumidores que sean promotores y generadores del cambio (early adopters). Promocionar reforzando las fortalezas es la clave para hacer frente a las debilidades y potenciales amenazas.



La principal fortaleza del proyecto es el foco que pone la el recomendador al perfil que el usuario se creó, mostrando aquellos planes que le sean de mayor interés.

Esto permite que el usuario no vea a MOONLINK como algo que no es parra él por eso la clave en comunicar a todos los targets.

La principal debilidad con el correr del tiempo que la comunidad no proponga planes y el ingreso a la app caiga lo que permita luego la caída de los suscriptores.

II. La propuesta de valor

MOONLINK es una aplicación que permite conectar personas que eligieron trabajar en otras ciudades o bien trabajan de forma remota que eligieron vivir más tranquilos alejados de la ciudad, pero no sabían que en esas ciudades es más difícil conectar con personas profesionales, con sus mismos valores y ambiciones.

Personas que eligieron ciudades más tranquilas para vivir, pero desean crecer profesionalmente y quieren encontrar quienes quieran compartir actividades, planes, conectarse profesionalmente, proponer planes a la red y acceder a eventos, o simplemente ampliar su red que hoy no logran conectar porque están en otra etapa vital de la vida.

Detallamos los diferentes puntos a destacar de la propuesta de valor:

- Conectarse desde los gustos, al crear la cuenta los usuarios pasan por una serie de trivia para conocerte mejor y mostrarte aquellas cosas que creemos que pueden gustarte. Luego verás en el mapa todas las actividades propuestas tanto por nuestro equipo de profesionales como de la comunidad y podrás apuntarte a cualquier de ellos.
- Esta trivia permite armar tu perfil y gustos y mostrarte los planes que sean compatibles con el usuario y a su vez que los usuarios puedan conocerse mejor entre sí para saber sus gustos y preferencias.
- Una vez que eliges el plan que te gusta, te apuntas y se abre un chat con la persona que organiza el plan.
- Buscar compañía para hacer los planes que te gustan y no tenes con quien, puedes crear tu plan e invitar a la comunidad.
- Podrás encontrar buscando por tipo de plan o geográficamente para encontrar lo que este cercano a ti.
- En la versión free, la cantidad de actividades a apuntarte es limitada, pero podrás uppgreadar de versión si lo necesitas.
- Proponer tus propios planes, se vos quien le propongas a la comunidad que hacer, pone día y hora o un rango y espera a que alguien tenga

intereses en común, tus propuestas no tienen límites, invitás a quien quieras, “una tarde de picnic”, “miércoles de videojuegos” o “tengo una idea y necesito alguien con conocimiento en bigdata que me ayude, ¡yo invito el café!”.

- No sos de dar la iniciativa, MOONLINK planifica acciones puntuales en cada ciudad para juntar y que la comunidad crezca y se anime a más, los eventos son gratuitos para toda la comunidad.
- Las versiones de pago permiten acceso a gimnasios y coworks para que no tengas que estar pensando en eso cada vez que te mudas o mueves de ciudad.
- Avisá a la comunidad que día vas a estar haciendo cowork y trabajá con ellos.
- La adaptabilidad de la app a los gustos de cada uno, mostrando con mayor relevancia los planes que se ajusten más a vos.
- Un sistema de niveles que te permite crecer tu perfil para ir “ganando” mayores “cupones” que te permiten anotarte en más planes.
- Partnership con gympass y coworks para acceder desde la membresía a acceso a estas aplicaciones.

Universidad de
San Andrés

III. El product market fit

En esta sección analizamos, con ayuda del VPC (VALUE Proposition Canvas) ANEXO 3 los motivos por los cuales considerábamos que la plataforma antes descrita se ajustaría a las necesidades de los diferentes tipos de clientes previamente mencionados (slowmads, trabajadores remotos nativos y forasteros) que sea base suficientemente sólida como para iterar hasta llegar a lo que los clientes quieren.

Product market fit Slowmad

La app les permite a los trabajadores que están conociendo la ciudad moverse libremente sin necesidad de ir alquilando coworks en cada una de ellas, ni de ir en búsqueda de lugares para entrenar, pueden suscribirse la versión de pago y acceden a gympass pudiendo hacer todas las actividades incluidas en la membresía, así como el alquiler de coworks.

Un diferencial es que pueden avisar a que gimnasio están yendo y poder conectar antes de llegar a la ciudad con personas que vayan a ese lugar y no solo elegir por disciplina sino compartir esa disciplina con personas que sean afines a ellos.

Un punto para destacar es la simpleza de la aplicación para lograr identificar tus gustos o tendencias y así mostrarle a este segmento actividades que están siendo ofertadas por la comunidad para que ellos ya tengan planes en su próxima estadía.

Product market fit trabajadores remotos nativos

La app les permite a los trabajadores remotos nativos ampliar su red, anotarse en actividades donde puedan conectar con personas afines a ellos, teletrabajar con personas de empresas afines y ampliar su red.

Haciendo foco en compartir ya que es posible filtrar tu perfil con algunas preguntas para saber tu escala de valores y conectar con personas con las que compartas los mismos.

Incentiva en diferentes días de la semana para que acciones en hacer alguna actividad y te propone que escribas aquellos que te gustaría hacer y no tenes con quien hacerlo.

Product market fit trabajadores remotos forasteros

Los trabajadores forasteros en algún momento de su vida pasarán a comportarse como nativos, pero en sus primeros meses de adaptación ellos encontrarán en la app un lugar para hacer sus primeras amistades, conocer la ciudad, hacer planes y actividades. Encontrar con quien hacer aquellos que les gustaba hacer en su ciudad y proponer aquellas cosas que les gusta.

Esta app le permite a este segmento encontrar el apoyo emocional que esperan ya que son nuevos en la ciudad y no cuentan con su círculo de contención.

Incluso pueden pedir ayuda a la comunidad como recomendaciones de donde ir a comer o si alguien quisiese acompañarlos a trabajar desde el cowork.

MVP

Contamos con varios indicios que nos permitían validar que nuestra propuesta era una potencial solución para el segmento de nuestros clientes:

- Apps de citas de abren su versión “Friends”
- La información obtenida en nuestro relevamiento inicial (ver Anexo 1)
- El creciente número de trabajadores remotos, Los datos corresponden al Reporte del Estado de la Contratación Global que realiza el startup de recursos humanos Deel, en base a más de 260.000 contratos generados en más de 160 países a través de la empresa en 2022, que señala que

la Argentina lidera el ranking de países de Latinoamérica con más trabajadores contratados de manera remota.⁶

- la sensación de los usuarios que consideran que no tienen suficientes amigos (24%) o que el 43% considera que en la actualidad no cuentan con un círculo de personas en las que pueda confiar para apoyarse emocionalmente⁷
- El éxito de plataforma similares como bumble.⁸

Todos estos indicios nos demostraban que había mercado para ellos, pero la mayor pregunta era ¿estarían dispuestas personas totalmente desconocidas en juntarse solo a realizar actividades? ¿generaría miedo que pueda llegar a ser esto algo con malas intenciones?

Nuestro MVP 0.1 iba a ser crear un grupo en IG para unir a estas personas, pero antes de crearlo encontramos algo aun mejor, algo autogenerado por un miembro de tiktok que justamente planteaba esta necesidad.⁹

Un video que se hizo viral en redes sociales, una mujer publica que quiere juntarse con amigas y consulta quien estaría dispuesta a juntarse, el video tubo más de 85K de likes, 10K de comentarios y más de 25 personas se juntaron en una plaza a compartir una tarde.

No fue necesario generar un MVP 0.1, la idea de base esta validada.

⁶ <https://www.ambito.com/economia/trabajo/argentina-es-uno-los-paises-donde-mas-se-trabaja-home-office-n5653219>

⁷ <https://www.infobae.com/tecnologia/2023/09/21/bumble-lanza-nueva-aplicacion-para-encontrar-amigos-en-argentina/>

⁸ <https://es.investing.com/news/stock-market-news/informe-de-resultados-bumble-anuncia-crecimiento-y-planee-para-relanzar-su-aplicacion-93CH-2584711>

⁹ <https://vm.tiktok.com/ZMMFUW3dT/>

Luego lo que hicimos fue crear mockup que lo llamamos MVP 0.2 y testarlo con 10 potenciales clientes y que nos comentaran todo aquellos que les gustaba o no de la app. (Ver [anexo 4](#)).

Una vez testeado saldríamos con la primera versión MVP 1.0. el cual incluiría información de interacciones por usuario, Q de planes adheridos, Q de planes generados por usuario, Q de usuarios activos, Q de usuarios inactivos, Q de usuarios sin completar perfil, Q de horas activas por usuario y diferentes indicadores que nos ayuden a incentivar en cada etapa del ciclo de vida del cliente.



IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo

Nuestro TAM son todos los trabajadores remotos y los nómadas digitales.

Según un estimado de la ciudad de Buenos aires se estima en 2023 recibir 22.000 nómadas digitales¹⁰

Y según el informe de evolución del trabajo remoto en Argentina, durante la pandemia el 12,8% de los trabajadores trabajaban de forma remota e informatizada, lo cual nos da una población de 1.3 M que sería nuestra TAM.¹¹

Según un estudio realizado por la empresa entre los usuarios de Argentina indica que al menos el 26% de ellos consideran que es complicado hacer amigos y más de la tercera parte (39%) asegura que no sabe dónde puede encontrar a otras personas con las que comparta intereses comunes.¹²

Con esta información nuestro SAM serian los trabajadores remotos que quieren hacer amistades 342K

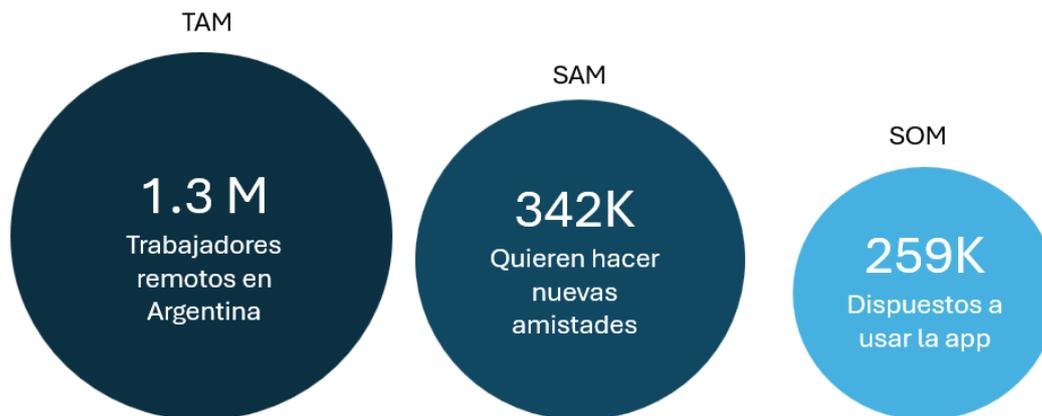
Finalmente, según el estudio realizado a 150 trabajadores remotos el 76% afirmó que

utilizaría la app lo cual nos da un total de 259K.

10 <https://www.batimes.com.ar/news/opinion-and-analysis/cities-should-be-quick-to-capitalise-on-growing-numbers-of-digital-nomads.phtml>

11 https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf

12 <https://www.infobae.com/tecno/2023/09/21/bumble-lanza-nueva-aplicacion-para-encontrar-amigos-en-argentina/>



Competencia

Si bien no existe en el mercado argentino una aplicación que se enfoque en trabajadores remotos o en juntar planes y no personas vamos a tomar lo más cercano que son las apps de citas que podría diversificar y atacar el mercado de amistades sumando funcionalidades que hagan llegar a este segmento.

Bumble Friends

Una app de citas que logró su diferenciación permitiendo que las mujeres hablen primero en el chat una vez generado el “match”, tiene sus versiones “Friends” para hacer amigos, como comentábamos anteriormente ponen el aspecto físico como el principal Driver para conectar con otras personas, este es uno de los grandes motivos que vemos que nuestro segmento de clientes no recaería en su totalidad a este tipo de apps.

El modelo es pagar por mayores funcionalidades tales como, likes ilimitados, super likes, filtros avanzados, la suscripción vale 7.99 USD mensuales pero estas funcionalidades tienen más sentido en la versión de citas que en la BFF.

Luego está la versión boost con menos funcionalidades a 3.99USD

Leyendo los comentarios de la app en el store vemos que la atención es deficiente, los usuarios se quejan de que solo les permite hacer amistades del

mismo género, que para todo te incentiva a la modalidad de pago y si alguien te da “like” debes pagar para ellos.

Utilizamos toda la información de los comentarios de apps similares para tomarlo como inputs de diferenciación.

Las fortalezas están asociadas al valor marcario y seguridad de una aplicación ya instaurada en el mercado de citas, lo cual atrae cierto grado de confianza.

Meetup

Aplicación para crear eventos geolocalizados, permite crear eventos en tu ciudad y que otros puedan subirse, el servicio te recomienda eventos de tu interés en la ciudad, en los que podrás conocer a grupos de personas que comparten tus gustos.

Si congenias con otra gente de la aplicación, puedes conversar con ella directamente dentro de la app. Puedes explorar grupos y eventos en función de la categoría, no solo en tu ciudad, sino en cualquier parte del mundo.

Además, puedes crear tu propio grupo para organizar eventos de tus temas favoritos, ver cómo la comunidad va creciendo y mantener el contacto con todos los miembros utilizando el chat.

Los usuarios reclaman que la mayoría de los eventos son virtuales y que si creas un evento es muy difícil utilizarlo y administrarlo.

Quienes se apuntan a los planes creen que es fácil de usar y les permite conocer actividades cerca de su ciudad, aunque el el foco no este puesto en conocer personas.

Características	App	Bumble BFF	Meetup
Planes geolocalizados	✓	✓	✓
Planes organizados por productoras	✓	✗	✓
Perfilado del usuario	✓	✗	✗
Planes en función de tu perfil	✓	✗	✗
Acceso a <u>coworks</u> y <u>gympass</u>	✓	✗	✗
Atención al cliente	✓	✗	✗

Contexto

Utilizando los puntos más relevantes del Context Canvas, de David Sibbet y Grove, de cara al proyecto presentamos el contexto del negocio:

Cambios de las necesidades o preferencias de los usuarios

Si bien conocer gente, generar networking es algo parte de nuestro ser humano desde el inicio de la pandemia, el confinamiento y la necesidad de autoaislamiento permitió el escenario perfecto para aumentar la cantidad de trabajadores remotos, lo cual trajo consigo nuevas el incremento de algunas de las necesidades básicas como relacionarnos.

Algo que es cotidiano, ahora es una dificultad, mayor aislamiento, cambio de ciudad, la posibilidad de viajar y trabajar, pero había algo que perdían haciendo eso que son el grupo de pertenencia, los amigos, los mentores, referentes, colegas de trabajo.

Leyes y Regulaciones

Uno de los puntos a tener en cuenta es al tener acuerdos con empresas extranjeras es el giro de divisas al exterior, lo que en función del marco legal

podría ir cambiando y requerir de algún partner local que pudiera recibir el pago en pesos con un sobre costo por los servicios.

Actualmente no es una amenaza, pero es un contexto cambiante el cual debe ser analizado con regularidad y en función de esto podría atender con el modelo de negocio.

Competencia

Si bien no existía competencia seria en la región a la hora de hacer el análisis previo del proyecto, el mundo de citas y encuentros es un sector atractivo para las empresas que viene reinventándose. Si bien Argentina no es un país en donde se creen este tipo de aplicaciones, estaba claro que surgirían nuevos competidores o los que están en el mercado de citas, se reinventen ante el agotamiento de sus usuarios, algo que vemos poco probable en el corto plazo.

La ventaja de crearlo en Argentina es que podíamos customizar al mercado local, usando tendencias y temas de actualidad para hacer mas cercana la experiencia, esto requiere usar Embajadores y llegar el nuestro mercado de forma clara y rápido. Este es uno de los riesgos más grandes del proyecto.

Tendencias Tecnológicas

Al inicio del proyecto, había dos tendencias para tener en cuenta:

- Incremento del trabajo remoto, según estudio el 53% de los contratados tienen entre 25 y 34 años; y el 31%, entre 35 y 44. Aseguran que entre junio de 2022 e igual mes de este año la cantidad de argentinos trabajando para clientes o empresas de afuera creció un 85 por ciento.¹³

¹³ <https://www.infobae.com/economia/2023/08/06/ganar-en-dolares-la-cantidad-de-argentinos-que-trabajan-para-el-exterior-crecio-85-en-un-ano/>

- Por otro lado vemos que el uso del teléfono móvil ha crecido un 30 por ciento en el año 2021, con 4,8 horas al día de media por persona, lo que supone un tercio del tiempo que pasa despierto cada usuario.¹⁴

Industria

El sector como comentamos anteriormente está en continuo crecimiento y desde el gobierno de la ciudad buscan atraer a nómadas digitales, Argentina está puntuado como uno de los mejores países para viajar y trabajar y este entorno lo hace perfecto para desarrollar este nicho de mercado atendiendo sus particularidades.

Tenemos las antes mencionadas apps de citas, que priorizan lo físico como único medio de conexión entre las personas.

Apps de amistades, con foco en eventos masivos, pocas propuestas por parte de la red y no enfocado en networking.

MOONLINK se acopla perfectamente en la cadena de valor permite el uso de la aplicación sin necesidad de pago y para aumentar tu interacción solicita el upselling de plan, es clave como comentamos en los análisis de la competencia que sea lo suficientemente útil la versión free para que el usuario avance en funcionalidades y luego desee pagar por ello.

Analizando lo antes expuesto a la luz del modelo de las cinco fuerzas de Porter:

¹⁴ <https://www.europapress.es/portaltic/sector/noticia-uso-diario-movil-subio-2021-48-horas-media-20220114135549.html>

Poder de negociación de los clientes

Es bajo ya que este segmento de clientes no está siendo atendida particularmente por sus necesidades y están atomizados, lo cual traduce que su mayor poder está en contratar o no el servicio.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de plataforma y de herramientas como AWS o Google Cloud, o plataformas de publicidad, como Facebook/Instagram Ads y Google Ads, si bien están en un grupo reducido existe infinidad de proveedores de estas tecnologías caso que sea necesario movernos hacia otros proveedores y las estrategias de comunicación con influencers y embajadores son alternativas llegado el caso.

Por otro lado, el grado de influencia y los partners es alto ya que si ellos deciden modificar el revenue nuestro modelo de negocio se verá afectado en gran medida, si esta sucediera será necesario poner en valor funcionalidades y dejar las suscripciones para el plan más alto únicamente.

Amenaza de nuevos competidores

Como comentamos anteriormente existe la posibilidad de que competidores en el segmento de citas, sumen funcionalidades o se diversifiquen a este segmento, nuestra propuesta es posicionarnos en el segmento de trabajadores remotos no solo como una app para unir personas sino generar networking y humanizar las relaciones virtuales.

Amenaza de productos/servicios sustitutos

La amenaza de sustitutos es baja ya que podría llevarse a cabo de grupos dentro de otras redes sociales que hoy existen y se realiza, pero no es el lugar donde este segmento de clientes suele acudir.

Por otro lado, puede que por temas regulatorios se reduce la tasa de trabajadores remotos, estos dejen de necesitar el servicio de la app, lo cual es bajo ya que la tendencia de estos está al alza.

Según Global Workplace Analytics Trabajar de forma remota ha experimentado un crecimiento asombroso, con un aumento del 159% desde 2009, según Global Workplace Analytics¹⁵

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores es baja ya que la mayoría son globales y sus mercados están más enfocados a citas, tienen la versión BFF como una opción dentro de sus funcionalidades y no enfocan sus esfuerzos en ella, no hay acciones de upselling en los planes de BFF



¹⁵ <https://www.linkedin.com/pulse/el-poder-del-trabajo-remoto-estad%C3%ADsticas-y-tendencias-mat%C3%ADas/?originalSubdomain=es>

V. El modelo de negocios

En esta sección procedemos a explicar el modelo de negocio en términos del Business Model Canvas de Osterwalder. Para simplificar su lectura, presentamos cada sección del Canvas por escrito.

Segmentos de clientes

Como comentamos en la segmentación, nuestros segmentos de clientes son los trabajadores remotos a los que separamos en nativos y forasteros y a los nómadas digitales “slowmads”, que si bien viajan lo hacen de forma lenta y suelen estar de 3 a 6 meses en un país o ciudades.

Relación con los clientes

Al principio la relación con los clientes será digital y automatizada pero el plan es ir armando una comunidad para crear interacción con los creadores de planes para que ellos luego puedan convertirse dentro de la app como “referentes” y la comunidad pueda votar los planes que MOONLINK organice en cada ciudad y sean eventos co-creados junto con la comunidad.

Canales

Nuestro principal aliado serán campañas en redes sociales, pero realizaremos acciones en vi publica en puntos estratégicos de la ciudad donde suelen reunirse grupos, ya sean plazas, bares, coworks e incluiremos un código para acceder a la versión premium gratis si responden a un juego /trivia en el que deberán contar cuál fue la forma más rara de conocer a un amigo que tuvieron.

Estaremos presentes en programas de Streaming y realizaremos acciones dentro del segmento para darnos a conocer.

Propuestas de valor

Como comentamos anteriormente, para el segmento slowmads:

- La propuesta es la versión de pago que permite elegir lugares para trabajar y acceso a diversos gimnasios incluidos en la membresía, como todas las funcionalidades disponibles.
- La plataforma sería confiable, fácil de usar tendría acceso con mismas credenciales a las plataformas de coworks y gympass con un single sign on entre apps.
- Permitirá al ingresar de una forma sencilla elegir actividades y plantear preguntas para comprender gustos y valores y poder recomendar y mostrar de forma más relevante aquellas actividades que le son de mayor interés.

Para los trabajadores remotos:

- Adicionalmente les permitirá proponer y acudir a eventos de su interés, creando nuevas redes con personas que trabajan en actividades similares, generando redes y networking.
- Podrán proponer actividades o pedir ayuda ante un emprendimiento a la comunidad o incluso mentoreo.
- Parte de las funcionalidades es crear chats para que la comunidad pueda interactuar antes de algún encuentro.

Mientras que los trabajadores remotos forasteros:

- Encontrarán planes que se adapten a su medida y gustos y preferencias, podrán solicitar ayuda para conocer la ciudad.
- Podrán encontrar aquel apoyo emocional en la nueva ciudad que habitan y crear nuevas amistades y vínculos en ella.
-

Actividades clave

Vamos a depender de las siguientes actividades:

- Identificación de las necesidades de los clientes, y desarrollo, diseño, mantenimiento y evolución del producto, en constante iteración.
- Generar y mantener relaciones con nuestros partners

- Estrategia de comunicación y plan Marketing integral para generar awareness y atracción de clientes y establecimiento de la marca
- Gestionar eventos y mantener la comunidad activa, engagement.

Recursos clave

Los recursos claves serán los sistemas que mantengan la app estable y sin tasa de errores en las funcionalidades para evitar perdida o no registro de clientes y el equipo que monitoree el funnel e indicadores para detectar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente.

Socios clave

Crear comunidad es uno de los grandes objetivos, la sensación de pertenecer y que todos formamos parte de ella, para eso contaremos con influencers no masivos que empaticen con estos sentimientos de expansión que buscan los diferentes segmentos y les permitiremos proponer planes a ellos mismos en la app mientras comentan lo que les pasó en sus redes sociales, generando engagement orgánico.

Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingreso serán las suscripciones de pago, existen otras potenciales fuentes de ingreso como llevar esta versión al modelo B2B para que empresas que contraten empleadores remotos tengan accesos a estos beneficios, será parte del plan de expansión, así como el pago de publicidad para mostrar eventos en la app.

Estructura de costo

Los principales costos de esta aplicación son el costo para la estrategia de marketing y difusión.

Por otro lado, los costos de sueldos del personal necesario para la gestión, desarrollo y mantenimiento de la plataforma, entre otros gastos asociados a la gestión.

VI. Go to Market Plan

Plan de Marketing - Introducción al mercado

La estrategia de ingreso al mercado será una estrategia de marketing integral, junto con el lanzamiento realizaremos acciones con influencers planteando “nos les pasa que...” contando una historia relacionada a la necesidad de tener alguien con quien compartir algo, pero tus amigos no te acompañan, tiene hijo, se mudaron de ciudad. “No les pasa que...” cada vez se identifican menos con sus amigos de siempre, quizás ahora pensamos diferente, de esta forma diferentes segmentos logren empatizar. De esta forma llegaremos a los segmentos de Nómadas digitales nativos.

Para llegar a los nómadas forasteros implementaremos una estrategia similar utilizando influencers que estén de viaje o su actividad implique viajar.

Publicar en los posts de ventos “¿tienes ganas de ir y nadie te acompaña? No, estas solo”.

Acciones en los canales de Streaming con el público target como son “malditos nerds”, segmento que busca empatizar con personas poco sociables y más tradicionales.

Acciones con influencers de nicho en eventos o haciendo salidas, creando contenido sobre que no tenían nadie con quien ir, pero pusieron en la app el plan y están saliendo con alguien nuevo.

Publicar videos que parezcan orgánicos, lograr masividad en ellos e interacciones para que luego puedan potencialmente ser publicados en medios masivos es uno de los objetivos.

Acciones en lugares físicos como coworks o cafés, diciendo “escaniame y descubre” al escanear aparecen todos los planes relacionados con ese lugar “café de especialidad antidomingo”, “compañero para coworkear”.

La importancia que todo parezca orgánico es uno de los puntos para generar esta comunidad y será la insignia de cada una de las acciones, posicionando

que la app fue creada por alguien como ellos y que los entiende, que sabe que quieren y que si no sabe los escucha, crear la idea que pueden pedir y son escuchados e ingresar en la dinámica de “atrás de esto hay personas, podemos mejorar pero podemos equivocarnos” para seguir con la idea de “orgánico”, “natural”, “pares”, “comunidad”.

Estrategia de gestión

El siguiente punto clave en el esquema “Get-Keep-Grow” , una vez adquirido el cliente , su registro y primeras interacciones, le permitiremos hasta 3 propuestas de planes o la posibilidad de sumarse en hasta 3 planes, existirán acciones que van guiando al usuarios en incentivo a proponer plan “da el primer paso”, luego de ello será necesario pasar al modelo de pago para desbloquear funcionalidades, las cuales también se pueden desbloquear si la comunidad te puntúa como un buen “planner” o “compañero”.

En cada etapa estaremos testeando y validando con la comunidad cual es su experiencia para poder corregir en cada nueva versión.

Estrategia de pricing

Como el foco este puesto en la masificación y lograr comunidad iniciaremos con un precio por debajo de la media para captar la mayor cantidad de clientes y luego analizaremos ir llevando o no el precio a lo que esta el mercado de apps similares.

Respecto a los eventos que organizaremos los mismo también permitirán un caudal de ingreso ya que serán sponsorados y quienes son formen parte de la comunidad deberán pagar el ingreso.

Sabemos que antes del lanzamiento que tanto el lifetime value de los usuarios, como su costo de adquisición, son métricas muy complejas de estimar de manera fidedigna sin información “de campo”, que sólo obtendríamos una vez lanzado el MVP.

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Actividades clave y recursos

La App va a depender de 5 actividades claves:

- Estrategia de difusión, lograr llegar a nuestro mercado potencial de forma rápida pero orgánica.
- Estrategia de mejora continua, capacidad de identificar indicadores, escuchar feedback de clientes, capturar la mejora, desarrollar e implementar de forma eficiente y ágil.
- Upselling a modelo de pago, lograr capturar mes a mes más clientes de pago.
- Generar y mantener partnerships
- Financiamiento.

En una primera instancia la etapa, exceptuando el diseño, desarrollo y maquetado se realizará por el founding team, luego será necesario pasar de un equipo freelance a un equipo permanente para que puedan ir retroalimentándose de indicadores e ir planificando mejoras.

En cuando vaya creciendo el proyecto se requerirá sumar personal de administración y un CFO.

Conforme la unidad de eventos vaya tomando vuelo, lo cual no esta planteado como la actividad principal, sino que se irá validando el iteres de la comunidad en generar estos encuentros será necesario un equipo de patrocinios que busque marcas que quieran sponsorarlos, como el armado del evento, si esto avanza y es bien recibido por la comunidad será necesario tener un equipo analizando y gestionado esta unidad de negocio de forma paralela.

A nivel tecnológico, más allá del desarrollo de la propia aplicación desde el MVP 1.0 en adelante, requeriríamos de:

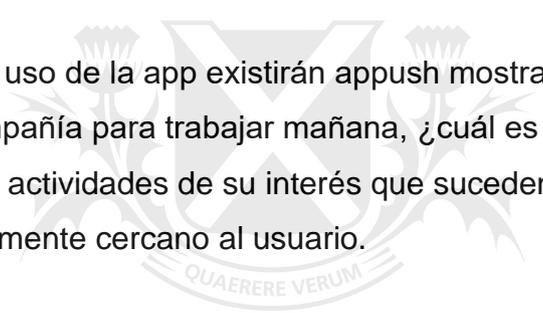
- Un sitio web donde los usuario por búsqueda orgánicas llegan a la web y puedan comprender las funcionalidades, luego en caso de expansión el modelo B2B, las empresas puedan cotizar sus membresías para sus equipos, vean los costos de las suscripciones.
- Una plataforma de chat embebido donde puedan hacer consultas.

Proceso de prestación de servicio

El proceso de prestación de servicio que será el siguiente:

- 1- Los potenciales clientes podrán navegar la aplicación sin loggarse y ver si les de interés, al requerir perfilar al cliente vemos como el proceso de registro puede llegar a ser un punto de dolor para quienes no buscaban lo que la app les ofrece, en lugar de requerir a todos el registro para ver las funcionalidades, permitimos la opción de navegar sin registro para ellos, una vez que quieran interactuar se les solicitará pasar por el proceso.
- 2- Un vez iniciado el proceso de registro el cual podrá realizarse con credenciales de Google o redes sociales como IG, Tik Tok, Fb, el usuario deberá pasar por unos pasos de perfilado, como prevemos que esto puede llegar a ser otro punto de dolor pro es de suma importancia , utilizaremos este perfilado de forma lúdica haciendo alusión al swipe que hoy maneja Tinder (izquierda , derecha por si o no) y el usuario no deberá escribir nada, solo con un movimiento y hasta que el usuario quiera completar su “customización” de la app, podrá hacerlo básico que implicarán 5 swipes , intermedio frenar donde el usuario quiera sin habiendo realizado 5 pero sin haber completado o completar la totalidad más de 20.

- 3- Una vez autenticados y perfilados se muestra un fist time experience para que los usuarios sepan como funciona, incitando a proponer o sumarse en un primer plan.
- 4- Luego se muestra a algún usuario que, para los próximos 3 días, cerca de donde esta ubicado el usuario generó un plan que creemos que puede ser de su interés
- 5- Una vez capturado el usuario se comienza la conversión a la modalidad de pago, mostrando limitaciones en funcionalidades y poniendo en valor el plus.
- 6- En los usuarios que están cerca de zonas de gimnasios o coworks se muestran appush en la app mostrando los beneficios que tiene la versión de pago con la membresía con acceso a gimnasios y coworks.
- 7- Durante el uso de la app existirán appush mostrando “hey camilo busca compañía para trabajar mañana, ¿cuál es tu plan?”, mostrando actividades de su interés que suceden temporalmente y geográficamente cercano al usuario.



Universidad de
San Andrés

VIII. Implementación del negocio

Como se mencionó una vez implementado el MVP 1.0 (aplicación con funcionalidades de upselling para el segmento B2C) y validada la atracción del negocio, nuestro plan de consiste en 5 etapas:

1- Escalar a toda argentina.

La primera etapa está centrada en ciudades claves como Buenos Aire, Córdoba, Rosario, Mendoza y Mar de la plata, una vez logrado el objetivo en estas ciudades escalaremos a todo el país. De esta manera se termina de validar el market fit en el país.

Es el mercado conocido por los fundadores y el cual requiere menos personal para poder atender, es el país mejor rankeado en la región para los nómadas digitales y son las ciudades con mayor coworks en el país. Para la escalabilidad se tomarán horas freelance de desarrolladores, pero se mantiene el mismo equipo.

2- 2025 -Incluir eventos organizados por nosotros sponsorados y coordinados.

Una vez creada la comunidad el objetivo es incluir otra unidad de negocio de eventos y recaudar mediante sponsors.

Para ello sumaremos un equipo de sponsorado y eventos dentro de la unidad de marketing, con 1 persona más en el equipo y 2 freelancers.

3- 2026-Incluir mercado B2B

Cuando ya este maduro el mercado B2C, es momento de poder vender el modelo a empresas que quieran otorgarle a sus empleados la posibilidad de sociabilizar, networking, cowork y beneficios de actividades físicas todo en una app con otras personas o solo la comunidad de la empresa, cerrando funcionalidades solo red empresarial, creando objetivos internos y buscando la mejora del clima laboral.

4- 2027-Expansión a la región a todo LATAM.

Ya en esta instancia será necesario generar una fuerte ronda de inversión y expandiríamos el equipo con especial foco en los equipos de desarrollo y marketing para atender la necesidad y seguir siendo “cercanos2 en cada país.

5- 2028-Consolidación y expansión mundial.

Al igual que la expansión regional se necesita expandir los equipos para atender a cada región y armar aliados comerciales y de marketing para cada región.



Universidad de
San Andrés

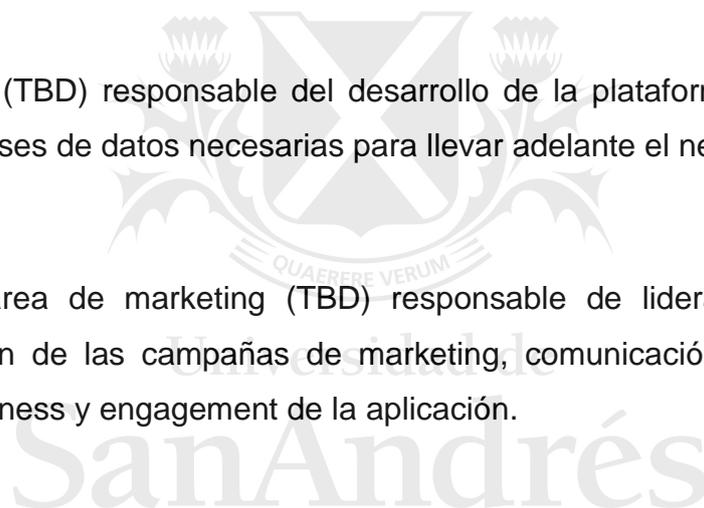
IX. Equipo emprendedor y estructura directiva

El equipo emprendedor estaba compuesto inicialmente de la siguiente manera:

Lorena Benintende (CEO/CTO) Licenciado en marketing en UADE y MBA Candidate de la Universidad de San Andrés, más de 10 años de experiencia en el diseño de productos digitales dentro el mercado del telecomunicación y 6 años de experiencia en productos de entretenimiento digital, video, experiencia de usuario y mejora continua.

Líder técnico (TBD) responsable del desarrollo de la plataforma tecnológica, softwares y bases de datos necesarias para llevar adelante el negocio.

Líder en el área de marketing (TBD) responsable de liderar el diseño e implementación de las campañas de marketing, comunicación para generar difusión awareness y engagement de la aplicación.



X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Ingresos

Los ingresos se componen por el fee mensual cobrado en las suscripciones de pago siendo estas:

- Suscripción Starter: USD 4
- Suscripción Basic: USD 7
- Suscripción Nomad: USD 25

La suscripción Starter permite desbloquear funcionalidades, tales como proponer planes y aplicar en planes ilimitados, ver planes de cualquier zona geográfica y no solo aquellos que están cerca de ti. Crear videos y subirlos a tu propuesta de plan, acceso a eventos, entre otros.

La suscripción Basic, de forma incremental te incluye el acceso a gympass Basic y a eventos exclusivos.

Mientras que la suscripción Nomad permite de forma incremental a las otras suscripciones el acceso Basic de Desky para alquilar espacios de coworks.

Durante el primer año se espera abarcar el 2% del mercado, con un mix de 40% en versión starter y 20% en basic y 10% en Nomad, el resto permanecerá en la versión free.

Considerando lo expuesto en el dimensionamiento del segmento objetivo tenemos 259 K de usuarios target, de los cuales aspiramos a llegar al 2% con un mix compuesto por 60% de suscripción Starter, 30% Basic y un 10% Nomad para el primer año. Esto representa en ingresos USD 444 K para el primer año.

Membresia	Precio final USD	Ingreso por suscripción	Cantidad de suscriptores	Distribución suscriptores	Ingreso anual
Starter	4	4	3,114	60%	149,483
basic	7	5	1,557	30%	136,871
nomad	25	12.90	519	10%	158,047
			5,190		444,401

Esta metodología se aplicó en los siguientes años, tomando el crecimiento de empresas del sector en los primeros 10 años y un crecimiento perpetuo para a partir del décimo año a los fines del ejercicio de valuación

Tomamos la tasa de crecimiento de referencia empresas del sector como lo es Bumble¹⁶, en la cual se observa que sus tasas trimestrales ascienden al 22%, se armó un escenario de fuerte inversión en marketing en los primeros años.

Lo que resulta de la siguiente proyección de ingresos y suscripciones:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Base	65%	60%	55%	50%	40%	30%	20%	10%	5%

Costos

El mayor costo del proyecto es el pago del fee por suscriptor a nuestros partners el cual el partnership generado con Gympass y Deskly se prevee un RS del 20%. Trasladaremos a precios del cliente el 95% del precio retail, ofreciendo a nuestros clientes un beneficio por la contratación paquetizada del mismo.

Nuestros costos como beneficio en su precio para mejorar la propuesta y absorberemos 15% como beneficio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	444,401	733,262	1,173,220	1,818,490	2,727,736	3,818,830	4,964,479	5,957,375	6,553,112	6,880,768
Q suscriptores	5,190	8,564	13,703	21,239	31,859	44,602	57,983	69,579	76,537	80,364
MG bruto	297,409	490,726	785,161	1,217,000	1,825,499	2,555,699	3,322,409	3,986,890	4,385,579	4,604,858
Costos proveedores	(146,992)	(242,537)	(388,059)	(601,491)	(902,236)	(1,263,131)	(1,642,070)	(1,970,484)	(2,167,532)	(2,275,909)
Costos Mkt	30%	20%	20%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%
Costos Mkt	(89,223)	(98,145)	(157,032)	(121,700)	(182,550)	(255,570)	(332,241)	(398,689)	(219,279)	(230,243)

¹⁶ <https://ir.bumble.com/financials/quarterly-results/default.aspx>

Se prevee una reinversión en acciones de marketing intensa en los primeros años y luego solo acción para estar presente y no perder posicionamiento.

El resto de los costos está asociado a gastos de empleados (sueldos, cargas sociales, equipamiento, beneficios, entre otros). En principio la estructura de empleados será de dos empleados, adicionales al fundador y se estima incorporar dos empleados más en el segundo y tercer años.

Inversión inicial

Para desarrollar la aplicación, se requiere una inversión mínima de USD 96.000 que corresponde a seis meses de trabajo de desarrollo y testeo de la aplicación.

Se prevee que la inversión será aportada mediante un aporte de capital inicial para hacer frente tanto al costo de desarrollo de la aplicación, como a los gastos de inicio de actividades, gastos administrativos, primeras campañas de marketing, entre otros.

Información macroeconómica y operativa utilizada

Para la elaboración de las proyecciones económico-financieras se consideró la siguiente información:

Información	
Comisión por procesamiento de pago ¹⁷	3%
Ingresos Brutos	1,5%
IVA	21%
Cargas sociales	35%
Impuesto a las ganancias	35%

¹⁷ La comisión por procesamiento de pago es aquella que cobran los intermediarios para procesar pagos electrónicos (como Mercado Pago, Prisma Pagos, First Data, entre otros). Este valor es calculado sobre el monto bruto procesado y es descontado por los intermediarios del monto a depositar a la aplicación.

Dado que el ejercicio fue realizado en dólares, no se tomaron proyecciones de inflación o tipo de cambio.

Se asume que no existe deuda financiera. El proyecto es financiado mediante un aporte de capital inicial y luego se reinvierten las ganancias.

Análisis de rentabilidad y valuación del proyecto

Partiendo de las premisas expuestas anteriormente, este proyecto ofrece grandes oportunidades, así como grandes riesgos asociados, ya que se trata de una iniciativa basada en una plataforma digital y masiva.

Al momento del presente análisis, el valor neto actual del proyecto es de USD 677 mil, calculado mediante el método de valuación APV Pasivo.

La valuación financiera se realizó considerando los siguientes factores:

- Tasa de descuento en dólares Ku 85.61% (APV Pasivo)
 - Tasa libre de riesgo: 4.097% (10 year US Treasury Note¹⁸)
 - Prima de riesgo de mercado de 24% (considerada para una start up)
 - Prima de riesgo país para Argentina de 55%¹⁹
 - Beta desapalancada: 1,12

Para alcanzar la prima de riesgo país para Argentina, se tomó la diferencia entre la tasa de un bono soberano de Argentina en USD y un bono del Tesoro de Estados Unidos en USD y se obtuvo la prima de riesgo país:

¹⁸ https://www.wsj.com/market-data?mod=nav_top_subsection

¹⁹ <https://www.puentenet.com/cotizaciones/bonos/>

Bono Argentino en USD	58.66%
Bono de USA en USD	4.097%

Para determinar el valor de la beta desapalancada se tomó como referencia a Bumble20. Se analizaron los estados financieros del 2023:

- Equity: USD 1.635.015
- Deuda financiera: USD 826.043
- Valor: USD 2.461.058
- D/V=33.56%

Se obtuvo del portal Yahoo finance²¹ el cálculo de la Beta apalancada de la empresa: 1.69

Cálculo del Beta desapalancada:

$$\beta_u = \beta_l \div \left(1 + \frac{D}{V} \div \left(1 - \frac{D}{V}\right)\right)$$

$$\beta_u = 1.69 \div (1 + 33.56\% \div (1 - 33.56\%))$$

$$\beta_u = 1.12$$

Cálculo de la tasa:

$$K_u = R_f + \beta_u * PRM + PRPaís$$

$$K_u = 4.097\% + 1.12 * 24\% + 55\%$$

$$K_u = 85.61\%$$

Luego, se calculó el Free Cash Flow para los diez años y el valor actual de la operación. Éste arroja un valor de USD 797 mil. Como resultado, con un aporte de capital de USD 120 mil, se obtiene un Valor Actual Neto de USD 677 mil y una tasa interna de retorno (TIR) de 288%.

En el Anexo 5 se encuentra el detalle de lo mencionado.

²⁰ <https://www.sec.gov/ixviewer/ix.html?doc=/Archives/edgar/data/0001830043/000095017024022104/bmbi-20231231.htm>

²¹ <https://finance.yahoo.com/quote/GLOB?p=GLOB>

Aspectos legales y regulatorios

Cuando el proyecto ya este es su etapa de MVP 2.0, cabe la posibilidad de crear una sociedad en Uruguay ya que en este país permite beneficios impositivos tales como eximir a las empresas a pagar IIGG por servicios brindados fuera del Uruguay.

No existen mayores riesgos de propiedad intelectual o patentes, uno de los puntos anteriormente mencionados esta relacionado al pago de los proveedores y el cambio regulatorio de argentina en este momento que es cambiante.



XI. Condiciones para la Viabilidad del Negocio

Viabilidad financiera del negocio

El negocio generaría valor económico, y, al mismo tiempo cumpliría con los requisitos que exigen los Venture Capitals para invertir.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Considerábamos que, como todo proyecto en su etapa temprana, el mayor riesgo sería el de haber malinterpretado las necesidades del mercado objetivo.

Habiendo incluido encuestado a un grupo del segmento objetivo y de la experiencia que teníamos, la forma que veíamos de disminuir este riesgo era lanzando cuanto antes nuestro MVP y tener en claro las métricas que validarían que el MVP había sido acetado y cumplíamos las necesidades de los segmentos.

Existían otros puntos que nos alertaban riesgos tales como:

- El ingreso de un competidor que le hablara a nuestro target de clientes y con mayor capacidad de ejecución. Generando afinidad de forma rápida y logrando crear “comunidad” antes que nosotros.
- La diversificación de apps de citas al segmento, lo cual han realizado, pero con poco éxito, existía la posibilidad que lanzaran otra app con otra segmentación y con todo el know how.

Aspectos legales y regulatorios

Una vez pasada la fase MVP, estableceríamos una sociedad en Argentina, y, eventualmente, luego de iniciadas las etapas de expansión una sociedad en Uruguay debido a los beneficios impositivos que ese país proveía.

La sociedad argentina estarían los equipos de marketing y diseño, mientras que en Uruguay se espera contratar a más equipo de desarrollo.

La sociedad en Argentina era necesaria porque, como mínimo, los equipos de desarrollo y de diseño estarían en el país por cuestiones de acceso al talento y tipo de cambio



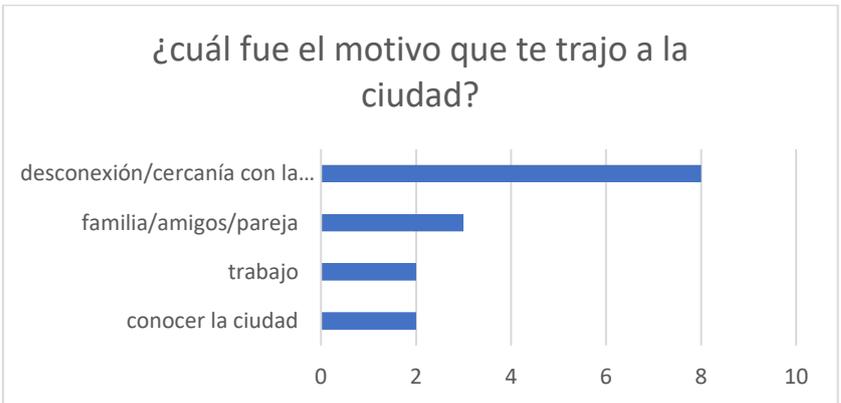
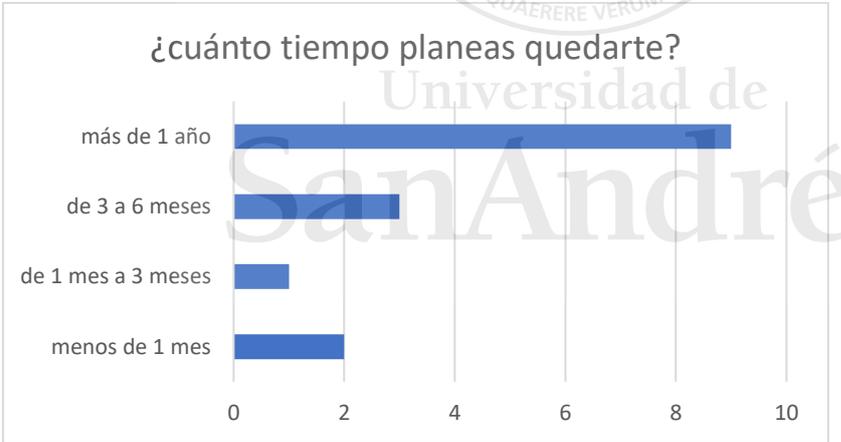
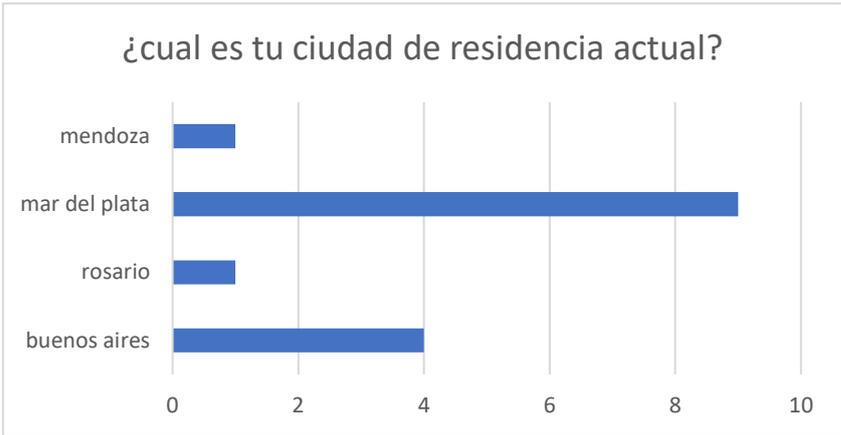
Universidad de
San Andrés

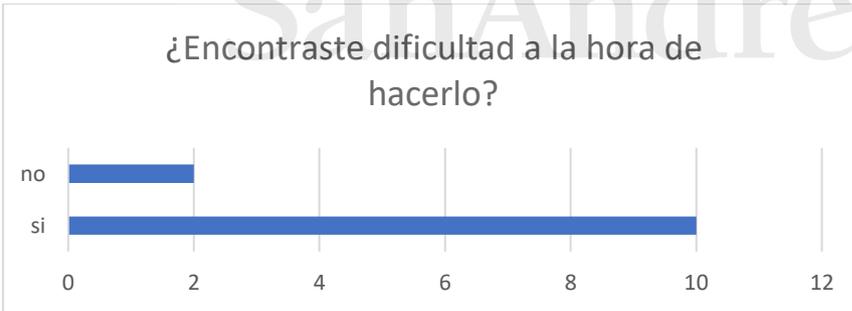
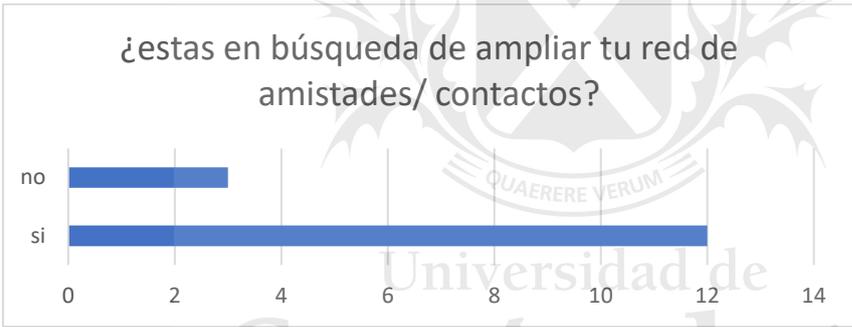
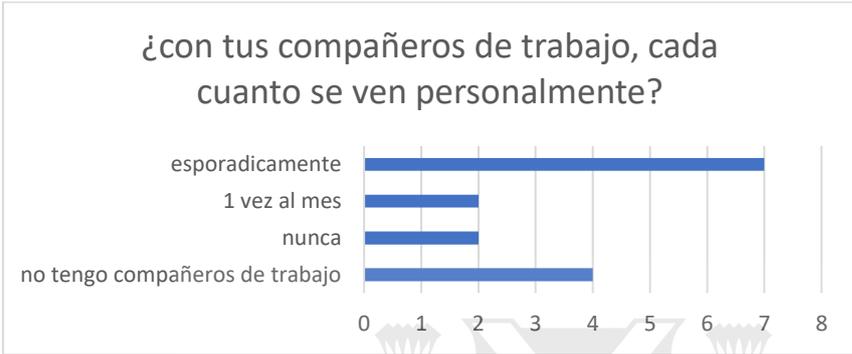
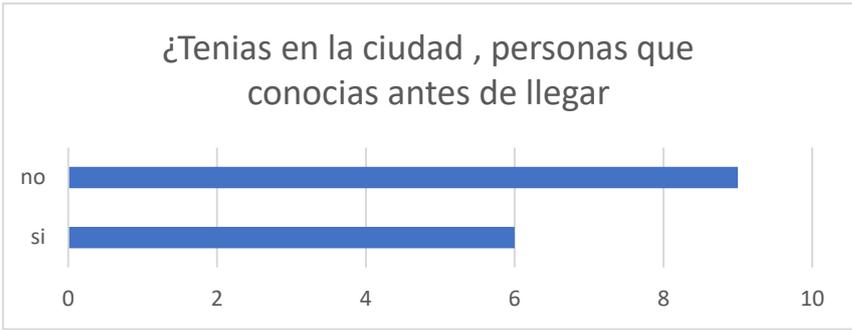
XII. Anexos

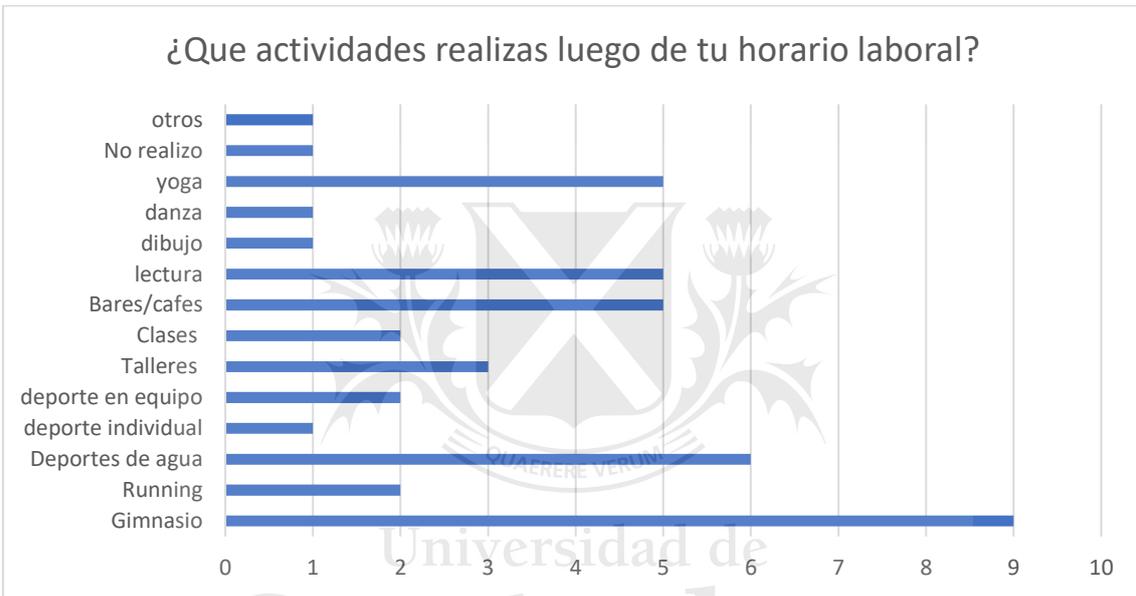
Anexo 1

Relevamiento inicial trabajadores Remotos







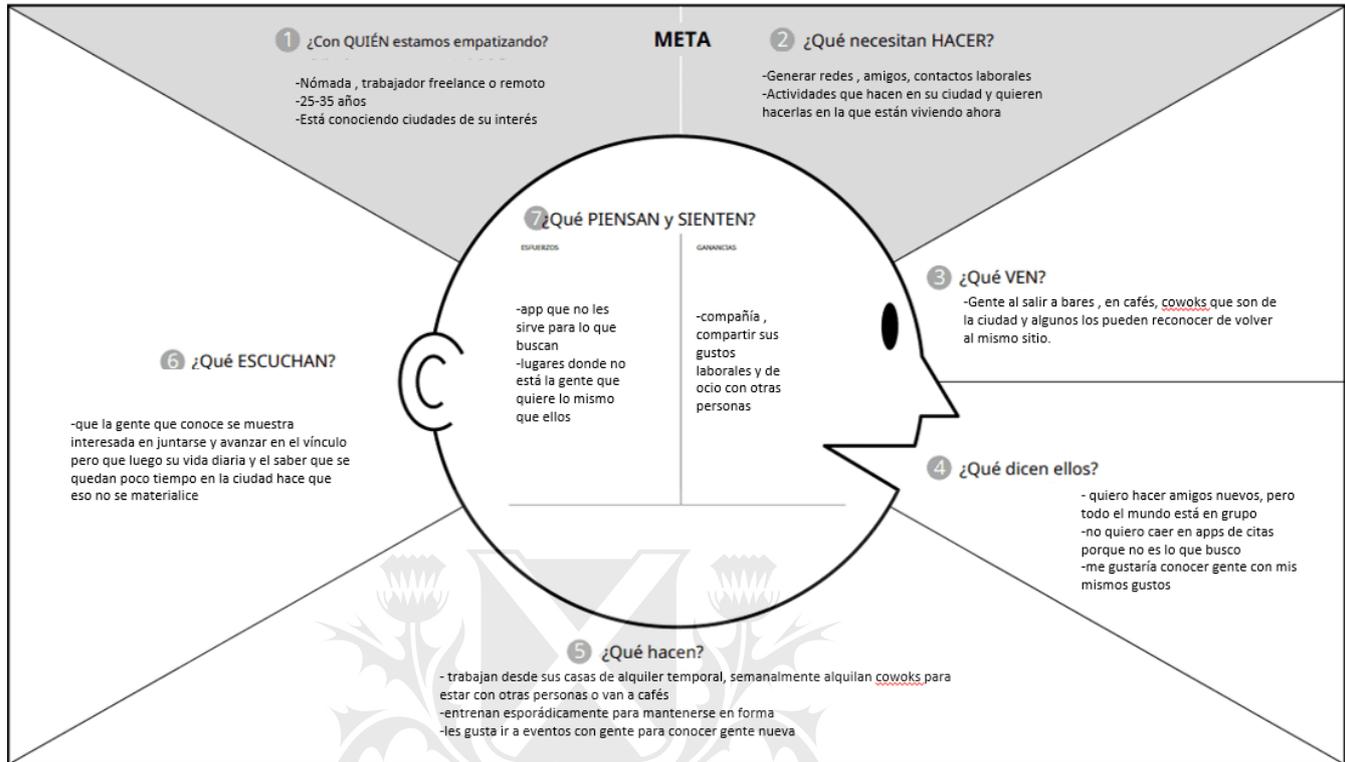


Universidad de
San Andrés

Anexo 2

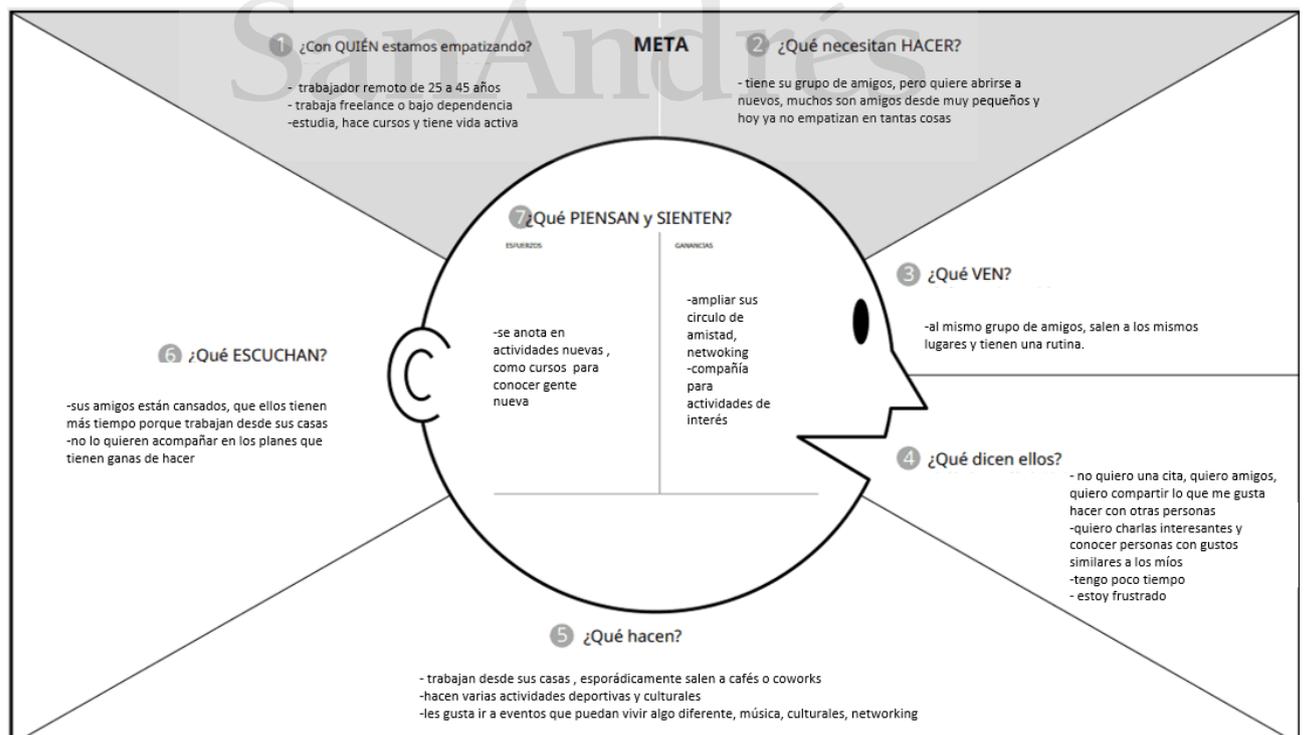
Mapa de Empatía

Slowmad

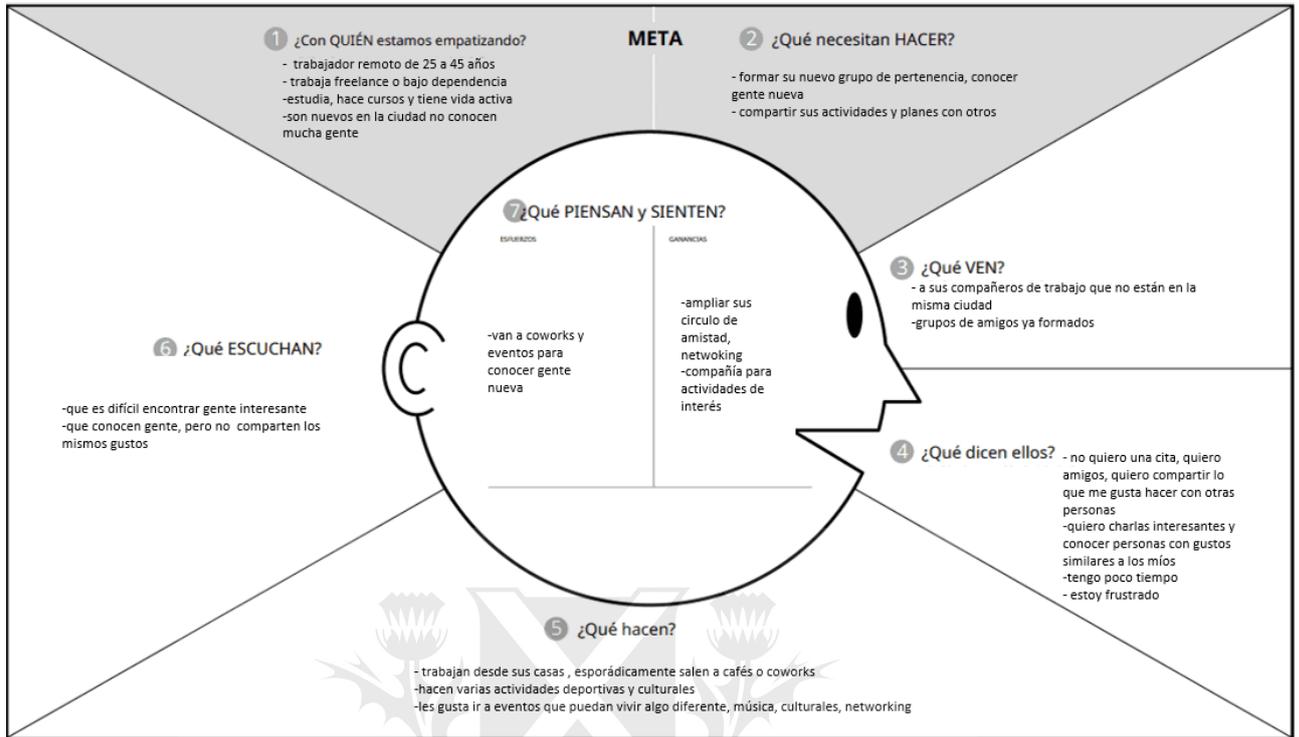


Trabajadores remotos Nativos

Universidad de San Andrés



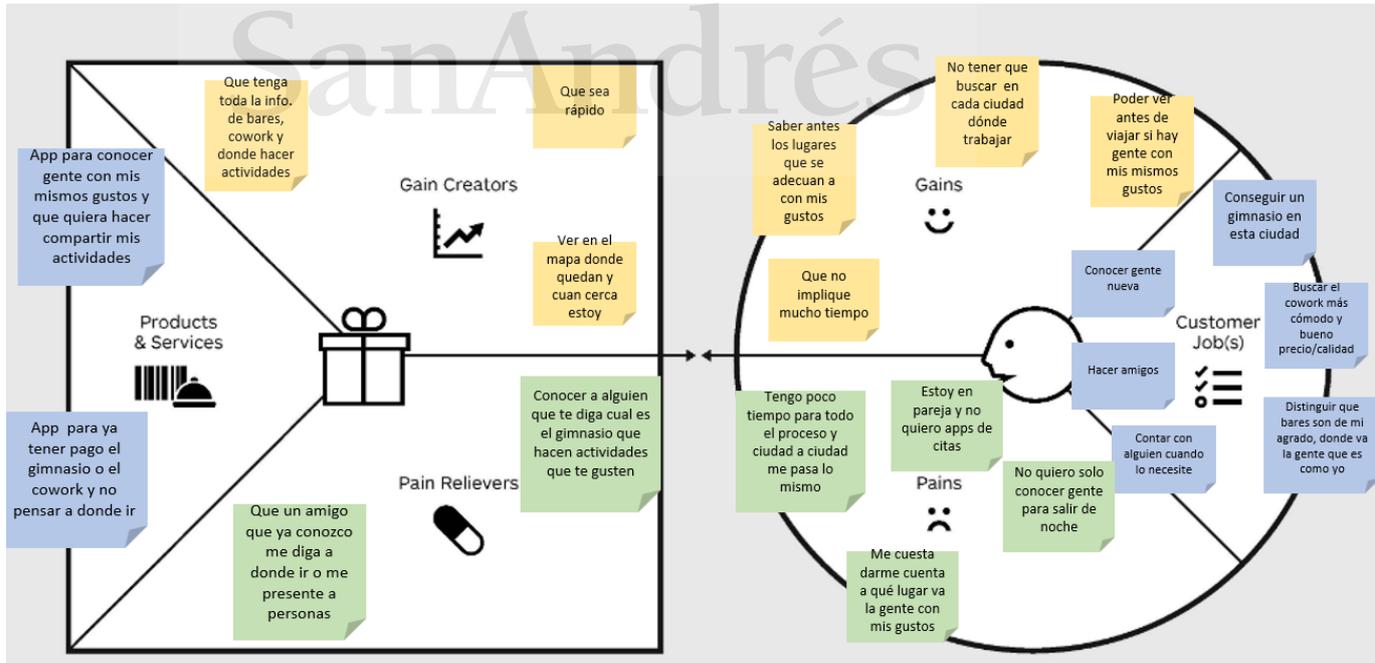
Trabajadores remotos forasteros



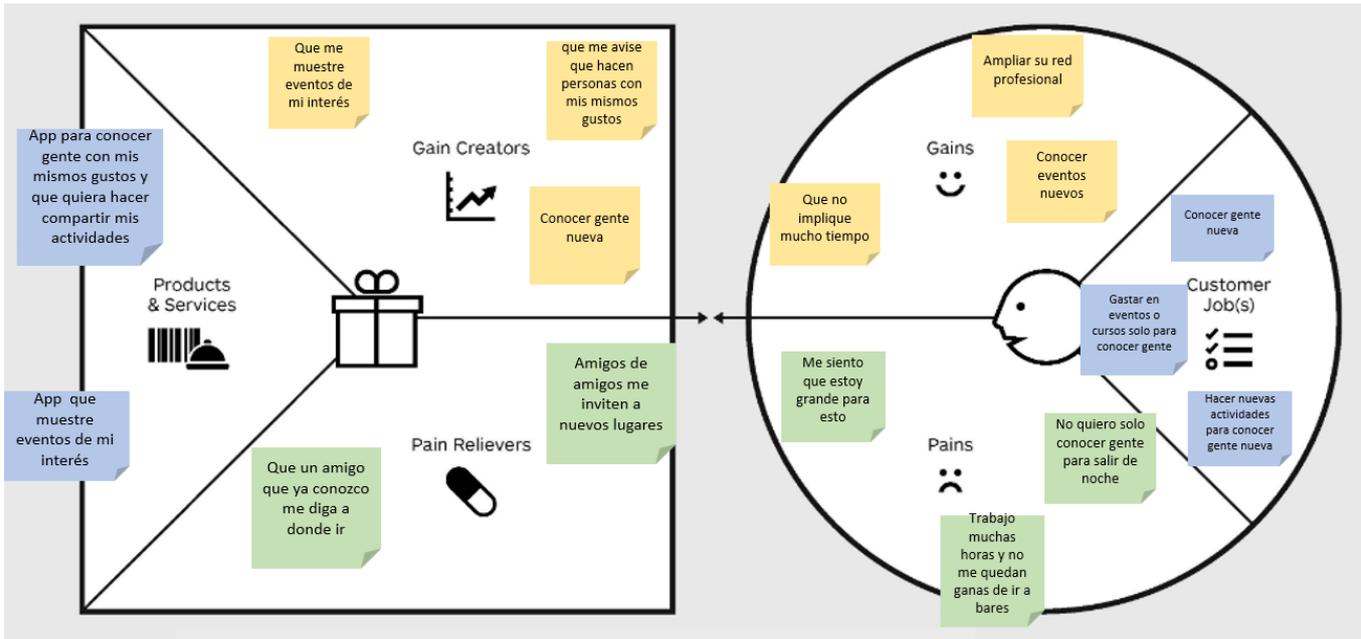
Anexo 3

Value proposition canvas

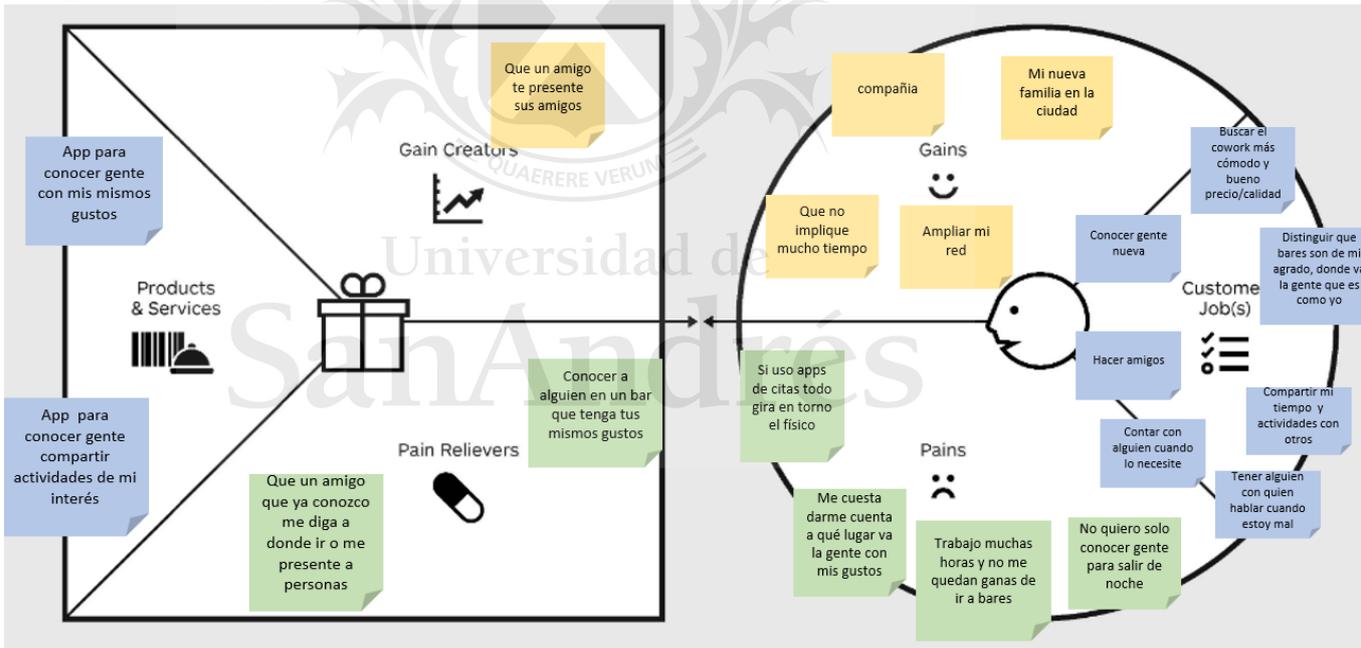
Slowmad



Trabajadores remotos Nativos



Trabajadores remotos forasteros



Anexo 4

Free	Plan Starter	Plan Basic	Plan Nomad
<ul style="list-style-type: none"> • Chateá con la comunidad • Proponé planes de manera ilimitada • Acceso a eventos • Sumaté en hasta 3 planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Chateá con la comunidad • Proponé planes de manera ilimitada • Acceso a eventos • Sumaté a planes de manera limitada • Acceso a eventos exclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Chateá con la comunidad • Proponé planes de manera ilimitada • Acceso a eventos • Sumaté a planes de manera limitada • Acceso a eventos exclusivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Chateá con la comunidad • Proponé planes de manera ilimitada • Acceso a eventos • Sumaté a planes de manera limitada • Acceso a eventos exclusivos
 <p>4 USD</p>	 <p>7 USD</p>	 <p>25 USD</p>	

12:05

¡Hola Juan! ¡Qué bueno que llegaste!

Esta toda la comunidad esperándote

Comenzar

12:05

Completá tus datos

Edad

Género

Ciudad

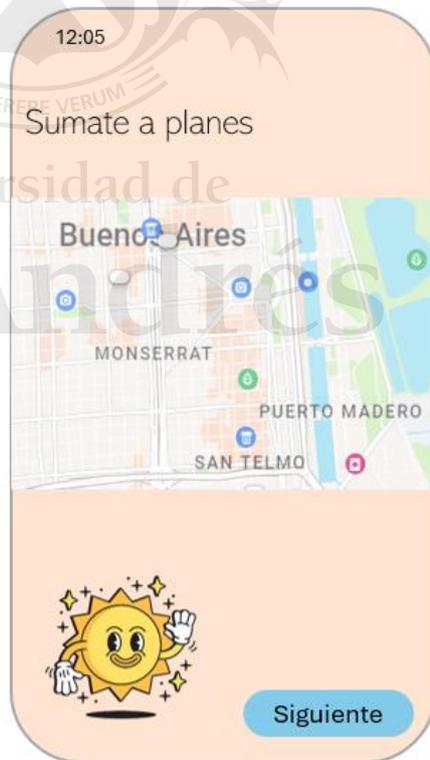


Siguiente

12:05

Queremos conocerte
Desliza arriba y abajo según tus gustos



Anexo 5

Free cash Flow y cálculo del valor de la operación

PROYECCIÓN DE FLUJO DE FONDOS LIBRES												
FLUJOS DE FONDOS OPERATIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
EBITDA	-	339,521	616,582	958,650	1,497,982	1,860,693	2,385,877	2,941,618	3,435,525	3,999,857	4,197,943	
Impuesto operativo	5,250	(68,432)	(131,804)	(217,592)	(380,906)	(558,255)	(775,669)	(1,004,114)	(1,202,434)	(1,399,950)	(1,469,280)	
Inversión NOF	14,250	24,090	98,544	242,131	450,104	610,217	934,614	1,153,222	1,225,839	1,347,133	1,442,716	
Capex	(96,000)	(64,000)	(64,640)	(48,480)	-	-	-	-	-	-	-	
FLUJO DE FONDOS LIBRE	(76,500)	231,179	518,682	934,709	1,567,180	1,912,656	2,544,822	3,090,725	3,458,930	3,947,040	4,171,379	
G NOPAT											5.0%	
RONIC											106.2%	
FF residual normalizado											2,601,317	
	-	96,000	231,179	518,682	934,709	1,567,180	1,912,656	2,544,822	3,090,725	3,458,930	3,947,040	6,772,696
TASAS DE DESCUENTO												
VALOR DE LA OPERACIÓN		796,773										
VALOR ACTUAL NETO (VAN)		676,773										
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		288%										

Estados contables proyectados

ESTADOS FINANCIEROS E INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Caja y bancos	24,000	7,797	67,162	190,323	359,412	477,299	749,931	914,147	939,545	1,013,812	1,092,888
Cuentas por cobrar		37,033	61,105	97,768	151,541	227,311	318,236	413,707	496,448	546,093	573,397
Otros créditos (fiscal)	5,250										
P,P&E neto	(96,000)	(56,000)	(31,360)	(39,040)	(107,320)	(151,600)	(179,880)	(192,000)	(192,000)	(192,000)	(192,000)
ACTIVO	(66,750)	(11,170)	96,907	249,051	403,633	553,011	888,287	1,135,853	1,243,993	1,367,904	1,474,285
Cuentas por pagar	(15,000)	(20,740)	(29,723)	(45,961)	(60,849)	(94,394)	(133,553)	(174,632)	(210,154)	(212,771)	(223,569)
PASIVO	(15,000)	(20,740)	(29,723)	(45,961)	(60,849)	(94,394)	(133,553)	(174,632)	(210,154)	(212,771)	(223,569)
Capital social	(120,000)	(120,000)	(120,000)	(120,000)	(120,000)	(120,000)	(120,000)	(120,000)	(120,000)	(120,000)	(120,000)
Resultado ejercicio	9,750	(127,088)	(244,778)	(404,099)	(707,396)	(1,036,759)	(1,440,528)	(1,864,783)	(2,233,092)	(2,599,907)	(2,728,663)
Otras cuentas de capital											
PATRIMONIO NETO	(110,250)	(247,088)	(364,778)	(524,099)	(827,396)	(1,156,759)	(1,560,528)	(1,984,783)	(2,353,092)	(2,719,907)	(2,848,663)
	(192,000)	(278,998)	(297,594)	(321,008)	(484,613)	(698,141)	(805,794)	(1,023,562)	(1,319,253)	(1,564,774)	(1,597,946)
Ventas netas		297,409	490,726	785,161	1,217,000	1,825,499	2,555,699	3,322,409	3,986,890	4,385,579	4,604,858
Costos		(146,992)	(242,537)	(388,059)	(601,491)	(902,236)	(1,263,131)	(1,642,070)	(1,970,484)	(2,167,532)	(2,275,909)
Gastos	(15,000)	45,103	128,393	224,588	472,794	671,750	923,628	1,188,559	1,419,119	1,781,810	1,868,993
RESULTADO OPERATIVO	(15,000)	195,521	376,582	621,690	1,088,302	1,595,013	2,216,197	2,868,898	3,435,525	3,999,857	4,197,943
Resultado financiero											
Otros resultados											
Impuestos	5,250	(68,432)	(131,804)	(217,592)	(380,906)	(558,255)	(775,669)	(1,004,114)	(1,202,434)	(1,399,950)	(1,469,280)
RESULTADO NETO	(9,750)	127,088	244,778	404,099	707,396	1,036,759	1,440,528	1,864,783	2,233,092	2,599,907	2,728,663

