



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

G-Meet

Autor: Gabriel Sinópoli

25.897.022

Director TFG: Ernesto San Gil

San isidro, Octubre 2024



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

EMBA

Trabajo Final de Graduación

Autor: Gabriel Sinópoli

25.897.022

Director TFG: Ernesto San Gil

San isidro, Octubre 2024

INDICE

1. Resumen Ejecutivo.....	5
Agradecimiento.....	7
2. Análisis de la Oportunidad de Negocio.....	8
3. El mercado objetivo y el cliente	11
a. Tamaño del Mercado: TAM - SAM – SOM.....	12
b. Customer de Persona	17
i. Arquetipo de Cliente	18
1. Segmento Deportistas.....	18
2. Segmento Partners	18
c. Mapa de empatía	19
4. Estimación de la Demanda	21
5. Propuesta de Valor	24
a. Value Proposition Canvas	24
i. Tareas del cliente.....	24
ii. Dolores.....	24
iii. Ganancias.....	24
iv. Productos y Servicios.....	24
v. Ganancias de Valor.....	24
vi. Aliviadores de Valor.....	25
b. Diferenciación y Ventajas Competitivas	25
i. Accesibilidad.....	25
ii. Seguridad.....	25
iii. Comodidad.....	25
iv. Flexibilidad.....	26
v. Precios accesibles.....	26
6. Modelo de Negocio	28
7. Business Model Canvas	30
a. Propuesta de valor	31
b. Socios clave	31
c. Recursos clave	32
d. Actividades clave.....	32

e. Clientes	33
f. Relaciones con los clientes	33
g. Canales	34
h. Estructura de costos	34
i. Fuentes de ingresos.....	35
8. Market Fit.....	36
9. Competencia - Análisis de la Industria.....	38
a. Mapa competitivo	38
b. Análisis PESTEL	40
i. Factores Políticos	40
ii. Factores Económicos.....	41
iii. Factores Sociales	41
iv. Factores Tecnológicos	42
v. Factores Ecológicos.....	42
vi. Factores Legales.....	42
c. Análisis FODA.....	43
i. Fortalezas.....	43
ii. Oportunidades.....	43
iii. Debilidades.....	44
iv. Amenazas.....	44
d. Fuerzas de Porter.....	45
i. Nuevos Competidores.....	45
ii. Productos Sustitutos.....	45
iii. Proveedores.....	45
iv. Clientes	46
v. Competidores en el mercado	46
e. Modelo Keller.....	47
10. Go to Market Plan.....	49
a. Producto	49
b. Precio	50
c. Promoción	51
11. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio.....	53
a. Recursos Clave - Equipo emprendedor.....	53
b. Procesos Clave y Actividades en el Modelo de Negocios.....	55

c. Aspectos Legales.....	56
d. Desarrollo Operativo.....	57
12. Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión.....	60
a. Contexto Macroeconómico	60
b. Requerimiento de inversión y financiamiento	62
i. Sueldos estructura G-Meet	63
ii. Aplicación, Redes y publicidad.....	64
iii. Alquiler (Coworking), Asesoría Legal y Fondos Iniciales para Operar.....	67
c. Cash - Flow	68
13. Modelo de Generación de Beneficios.....	69
a. Ingresos y costos.....	69
b. Forecast de Venta	69
c. Estado de resultado.....	72
14. Condiciones para la viabilidad de negocio	74
a. TIR – VAN – Recupero de la Inversión	74
b. Condiciones de Viabilidad, Factores Críticos del Negocio.....	75
15. Conclusiones.....	78
16. Bibliografía.....	79
17. Anexos	82

1. Resumen Ejecutivo

En el contexto de la movilidad global, G-Meet emerge como una solución estratégica para aquellos individuos que, al viajar por razones profesionales, académicas o inclusive de ocio, enfrentan desafíos para mantener sus entrenamientos, rutinas saludables y deportivas en un entorno desconocido. La carencia de tiempo, la falta de conocimiento sobre instalaciones adecuadas y la ausencia de planes adaptados a sus circunstancias son barreras comunes que experimentan los viajeros.

La propuesta de G-Meet se centra en brindar acceso a gimnasios, centros deportivos, clubes y piscinas de alta calidad en el lugar de destino. Nuestra aplicación simplifica y optimiza esta experiencia al permitir a los usuarios encontrar servicios que se ajusten a sus necesidades mientras viajan por trabajo o por ocio.

La propuesta de valor de G-Meet es transparente y directa: los usuarios pueden elegir dónde y cuándo realizar actividad física de la manera que le resulte más cómodo y seguro sin importar en qué ciudad se encuentre, podrán acceder a nuestros planes diarios disponibles y recibir indicaciones precisas sobre cómo llegar, junto con un código QR para el ingreso. La monetización se materializa mediante una tarifa diaria que se cobra al usuario, abonable a través de diversos medios de pago vigentes. El usuario realiza el pago total del servicio a través de nuestra aplicación, y posteriormente transferimos el valor neto del servicio al "Site", deduciendo nuestro honorario. Las transferencias se realizan según los acuerdos y condiciones establecidas con cada proveedor.

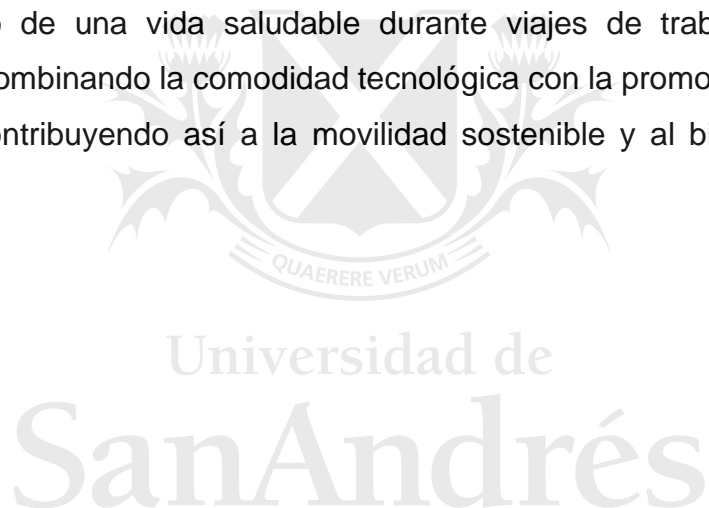
Para avanzar en el análisis financiero podemos adelantar que G-Meet requiere una inversión inicial de 65.000 dólares. La recuperación de la inversión está proyectada para el cuarto año desde el inicio del proyecto, con un Valor Actual Neto estimado en 63.619 dólares y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 35%, excluyendo el valor de la perpetuidad.

Nuestra posición frente a los sitios deportivos es la de socios estratégicos, no competidores. Agregamos un valor significativo al brindarles un universo de clientes al que por cuestiones geográficas nunca podrían haber accedido. Para

demostrar nuestro compromiso a largo plazo, estableceremos acciones concretas:

1. Cumplimiento puntual de convenios comerciales: Garantizamos la ejecución puntual de acuerdos.
2. Ampliación de la cartera de usuarios: Mediante promociones personalizadas para cada sitio.
3. Distribución equitativa de ingresos: Estableceremos porcentajes justos para la distribución de ganancias.
4. Relaciones abiertas a la innovación: Buscaremos nuevas ideas que favorezcan la colaboración conjunta.

En síntesis, estamos convencidos de que tenemos una oportunidad única en un mercado desatendido actualmente. G-Meet se posiciona como referente al mantenimiento de una vida saludable durante viajes de trabajo, estudio o vacaciones. Combinando la comodidad tecnológica con la promoción de hábitos saludables, contribuyendo así a la movilidad sostenible y al bienestar de los viajeros.



Agradecimientos

Como lema personal suelo decir que hay que estar en movimiento siempre, hay que vencer la inercia y la única opción frente a la vida es la dinámica. Alcanzar esta etapa del MBA representa para mí la realización de un sueño. Comenzar una aventura de esta magnitud siendo adulto, con una familia y un empleo a tiempo completo, implicó sacrificar momentos personales y familiares, y contar con el apoyo de una red de contención extendida en todos los ámbitos de mi vida diaria.

En primer lugar, mi agradecimiento es para la familia y mi mundo de afectos que supieron comprender y apoyarme este proceso.

A mi compañero en el desarrollo del plan de negocio, Bruno Antonello, en quien he encontrado no solo a un gran profesional, sino también a un amigo.

A nuestro mentor, Ernesto San Gil, quien creyó en nuestra capacidad mucho más de lo que nosotros mismos creíamos, y nos acompañó con paciencia durante todo el proceso de construcción de nuestra tesis.

También quiero expresar mi gratitud a mis empleadores, Marcos Salgueiro en Evonik Industries, por su apoyo incondicional, por permitirme disponer de tiempo para cursar y trabajar en esta tesis y por respaldar mi desarrollo.

Universidad de
San Andrés

2. Análisis de la Oportunidad de Negocio

En el dinámico panorama actual, G-Meet emerge como una respuesta a una necesidad de mercado insatisfecha. Nos enfrentamos a dos problemas en simultaneo, en primer lugar los gimnasios y demás sitios de ejercitación deportivos encuentran limitada su llegada a nuevos clientes que estén lejos de un radio geográfico, las personas acceden a estos lugares por cercanía, ya sea al trabajo o al hogar. Por otro lado, aquellos individuos que se embarcan en viajes laborales o de ocio enfrentan un desafío común: mantener hábitos saludables mientras se encuentran en ciudades desconocidas o que visitan con poca periodicidad o por un lapso de tiempo muy corto. Los gimnasios, entrenadores personales y natatorios tradicionales no logran abordar esta problemática de manera integral. La limitación de tiempo, con estadías ajustadas de 3 a 5 días hábiles, complica aún más la búsqueda de opciones seguras para la práctica deportiva.

G-Meet se posiciona como la solución idónea. Nuestra oferta, inexistente en el mercado actual, se adapta perfectamente a las necesidades de este público objetivo. ¿Cómo lo logramos? Mediante una alianza estratégica “ganar-ganar” con establecimientos locales. Estos sitios, que previamente no podían atender a este segmento específico, ahora se benefician al recibir ingresos adicionales a través de nuestra participación. A su vez, nosotros brindamos un servicio que, de otro modo, no podrían ofrecer.

¿Cómo llegaremos a nuestro público objetivo? Nuestro enfoque estratégico abarcará diversas tácticas, desde campañas en Aeropuertos y Agencias de Viajes (Alcanzaremos a los viajeros en los puntos de entrada y salida, presentando G-Meet como la solución integral para mantenerse activo durante sus estadías); pasando por campañas de publicidad en redes sociales, utilizaremos plataformas digitales para difundir nuestro mensaje y atraer a aquellos con intenciones de viajar. La segmentación precisa nos permitirá llegar a la audiencia adecuada hasta alianzas Internacionales donde buscaremos colaborar con empresas multinacionales cuyos funcionarios viajan a distintos destinos. Estas alianzas nos permitirán llegar a un público específico y ofrecerles acceso a instalaciones de calidad; e incluso buscaremos presencia en lugares

estratégicos: Identificaremos espacios donde se congregan personas con obligaciones de viaje, como centros de negocios, convenciones y conferencias.

La pandemia global ha alterado significativamente la industria del turismo, pero basándonos en las estadísticas ahora vislumbramos un renacimiento. El mercado muestra signos de recuperación acelerada tras los impactos de la pandemia. Tanto el turismo hacia el exterior como el receptivo han registrado números positivos, lo que respalda el crecimiento del PIB turístico regional. El PIB turístico regional ha experimentado un aumento del 48,2 % en comparación con 2021, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo. Esto representa una generación de ingresos por valor de 233.000 millones de dólares en toda América (Gabriela Origlia, Septiembre 2023).

G-Meet se posiciona estratégicamente para capitalizar este resurgimiento. Nuestra aplicación no solo satisface las necesidades de los viajeros saludables, sino también contribuye al florecimiento de la industria turística. Con una visión audaz y un enfoque centrado en el bienestar, estamos listos para liderar el camino hacia un futuro de movilidad saludable y experiencias enriquecedoras (Esquema 1).

En resumen, G-Meet se erige como una propuesta innovadora que fusiona salud, movilidad y comodidad. Nuestro proyecto de inversión, presentado con rigor académico, promete transformar la forma en que los viajeros mantienen su bienestar físico en entornos desconocidos.





Esquema 1. Funcionamiento operativo de la APP y del proyecto.



3. El mercado Objetivo y el Cliente

G-Meet es una plataforma *Two-sided market*. En esta ecuación hay un término a cada lado de la app. G-Meet atenderá por un lado:

- a) Los deportistas que viajan ya sea por trabajo o turismo;
- b) Por el otro los gimnasios o centros deportivos.

Estos son los dos lados de la ecuación que pretendemos atender y que interactuarán a través de una plataforma digital. En otras palabras, estos deportistas buscan un entrenamiento acorde a sus necesidades y por el otro, los gimnasios (sites) buscan posibles clientes interesados en sus propuestas, siendo G-Meet el intermediario que facilitará la interacción entre ambos jugadores..

Basados en una encuesta realizada a 54 personas (ver Anexo 1), se identificó que en algunas ocasiones las personas que tienen una rutina de ejercitación se puede ver interrumpida y no pueden hacer ejercicio físico debido a la falta de tiempo, a la falta de lugares adecuados para hacerlo, y/o porque en los destinos desconocen cuáles y/o dónde hay lugares con las instalaciones que les brinden servicios o aparatología similar a la que utilizan en sus zonas habituales o incluso por temas de seguridad.

Con G-Meet, creamos un ecosistema de beneficio mutuo entre las personas que quieren hacer ejercicio y los gimnasios que tienen su potencial de clientes limitados a una determinada zona geográfica u horarios de mayor demanda de actividad.

Para presentar al primer consumidor de servicio de gimnasio se creó un arquetipo a partir de las encuestas. Este segmento de deportistas presenta las siguientes características:

- Amateur, pero dedicado, constante, sienten la necesidad de entrenar.
- Horarios irregulares, suelen frustrarse ante la realidad de no poder sostener un horario/día fijo de entrenamiento.
- Sin ser nómada, suelen viajar con regularidad, aunque no siempre al mismo destino ni durante el mismo lapso de tiempo.
- Gasta dinero en suscripciones a gimnasios a los que luego no pueden asistir por imprevistos, y les genera frustración.

- Buscan entrenarse de forma independiente, con conocimientos propios, pero prefiere tener elementos, materiales de calidad a su alcance.
- Realiza la actividad física con fines de salud y estéticos.
- Buscan rodearse de un entorno seguro, la seguridad está dentro de sus prioridades.

El marco de estudio se centra en las ciudades más relevantes de Latinoamérica: Santiago de Chile (Chile), San Pablo (Brasil), Bogotá (Colombia), Ciudad de México DF (México) y Miami (USA), ver Tabla 1.; se excluyó intencionalmente la ciudad de Buenos Aires porque en la el contexto de trabajo final de posgrado junto con mi compañero, Bruno Antonello, decidimos dividir este mercado en dos segmentos distintos: fronteras adentro: Argentina; versus el internacional latino. Además en estas ciudades latinas se concentra la mayor cantidad de ferias, congresos y seminarios nacionales e internacionales de LATAM.

PAIS	CIUDAD	AEROPUERTO
Estados Unidos	Miami	Aeropuerto Internacional de Miami
México	México DF	Aeropuerto Internacional la Ciudad de México
Colombia	Bogotá	El Dorado
<u>Brasil</u>	San Pablo	Aeropuerto Internacional de São Paulo, Guarulhos
Chile	Santiago de Chile	Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez

Tabla 1. Ciudades latinas objetivo para distribución de la app.

3.a. Tamaño de mercado

Estimar el tamaño del mercado que vamos a abordar es un desafío, debido a que se deben analizar las estadísticas de distintos organismos gubernamentales y privados; pero hemos alcanzado un grado razonable de comodidad para fundamentar nuestras proyecciones.

Es fundamental definir con precisión el mercado para las ciudades en cuestión para el desarrollo y la efectividad de G-Meet. Esto nos proporcionará una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, la satisfacción del cliente y el crecimiento razonable y sostenido de nuestros usuarios. Al reconocer el mercado, podremos identificar con un grado prudente de confort por dónde se mueven nuestros beneficiarios, qué, cómo y donde tienen necesidades. De esta manera, podremos hacer *market intelligence*, desarrollar estrategias y dirigirnos de modo precisa al cliente objetivo.

La población total de América Latina y el Caribe en 2021 se estima en 645.6 millones de habitantes. La subregión más poblada es América del Sur, con aproximadamente 434 millones de personas, mientras que América Central y el Caribe albergan a un total de 82 millones de habitantes (Statista Research Department, 12 sept 2024).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en 2016, el 28% de los adultos de 18 años o más no eran lo suficientemente activos físicamente a nivel mundial. De este porcentaje, el 23% eran hombres y el 32% mujeres; esto significa que no se cumplieron las recomendaciones mundiales de realizar actividades físicas moderadas durante al menos 150 minutos a la semana, o actividades físicas intensas durante 75 minutos a la semana. El mismo informe cita que la disminución de la actividad física se debe en parte a la inactividad durante el tiempo de ocio y al comportamiento sedentario en el trabajo y en el hogar (OMS, Junio 2024. Regina Guthold et al, The Lancet, Enero 2020; Tessa Strain et al, The Lancet, Agosto 2024).

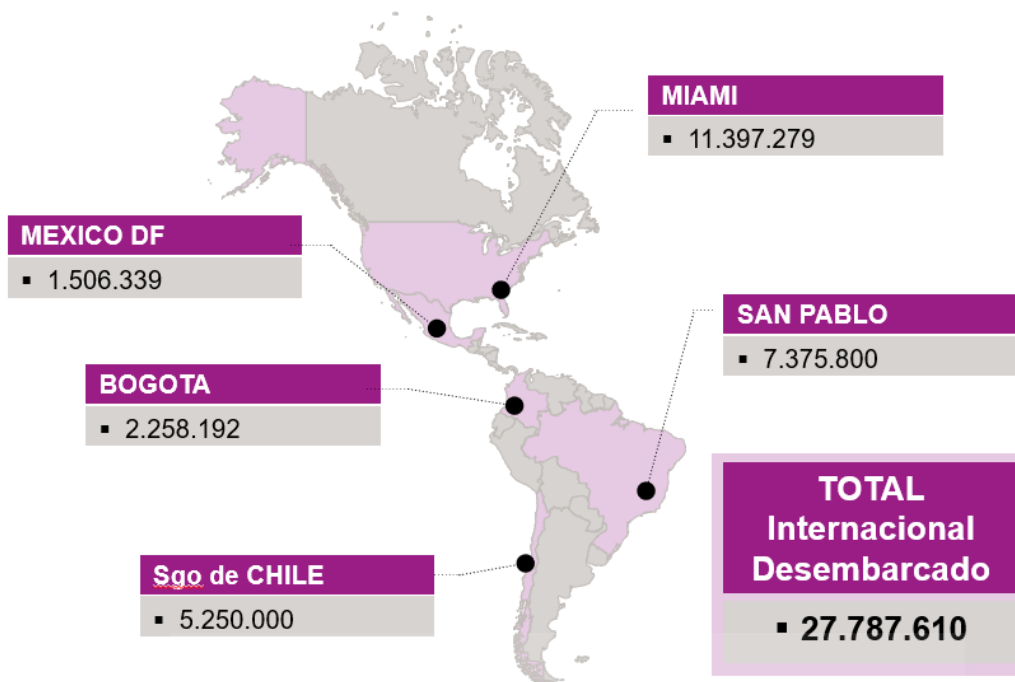
En 2018, la Asamblea Mundial de la Salud estableció una meta global para reducir la inactividad física en un 10% para el año 2030. Aplicando los mismos porcentajes de inactividad física a la población de Latinoamérica, podemos inferir que hay una cantidad significativa de personas que no son lo suficientemente activas. Si consideramos solo a las personas entre 15 y 64 años, podemos extraer la cantidad total de personas que no son lo suficientemente activas. De las encuestas realizadas surge que al menos el 50% estaría dispuesto a pagar por realizar deportes en ciudades en las que están de viaje y les resultan desconocidas; si este porcentaje lo extrapolamos a nuestra población objetivo

podemos una nueva aproximación de la cantidad total de personas a las que G-Meet apunta tener como futuros clientes.

Definiremos como un visitante, a una persona que viaja a un país distinto al de su lugar de residencia habitual por un periodo corto de tiempo y cuyo motivo principal de la visita es el de ejercer alguna actividad laboral en el país visitado. Es importante definir la duración limitada de estos viajantes; en nuestro caso tomamos aquellas personas o grupo de personas que se hospeden como máximo 7 días. Esta definición nos ayuda a identificar con seguridad por dónde se mueven nuestros usuarios, esto es lugares de ingreso al país, tiempo de permanencia, qué necesitan y cómo lo necesitan. Así lograremos dirigirnos de manera precisa al público objetivo.

Se tomaron las estadísticas individuales de los principales aeropuertos de las cinco ciudades objetivos; y estas recibieron en el año 2019 más de 27 millones de turistas, visitantes internacionales desembarcados. Durante la pandemia, se observó una disminución significativa, sin embargo, en 2022 se comienza a vislumbrar una recuperación, que elevó la cifra a casi 29 millones de personas para el 2023 (Esquema 2).

Históricamente en estas ciudades se desarrollan la mayor cantidad de ferias y semanarios laborales y/o académicos. Durante el 2023 y lo programado para el 2024 se habrán realizado unas 3.095 ferias solo en San Pablo, Brasil, las principales ferias en la Ciudad de México serán de 1,845 eventos, 639 ferias en Miami, 748 ferias en Bogotá y por último se esperan 479 ferias en Santiago de Chile. Información obtenida de uno de los sitios más completos de ferias que es **ntradeshows.com** (este sitio ofrece información sobre ferias y exposiciones en 23 países de América Latina, organizadas por sector, ciudad y fecha).



Esquema 2. Cantidad de turistas recepcionados en aeropuertos internacionales en los países y ciudades objetivos en el año prepandemia 2019.

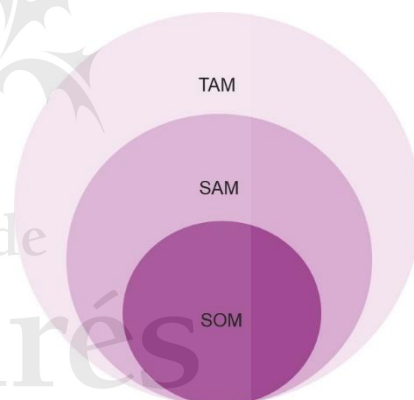
De acuerdo con los datos proporcionados por la OMS, el 33% de la población mundial realiza actividad física de manera habitual. Además, si consideramos que un tercio de la población mundial es menor de edad según la ONU, y aplicamos una prueba ácida de solo el 20% que será nuestro volumen de clientes objetivos anual y así aseguramos una estimación más conservadora adicional del mercado objetivo para asegurar que los resultados sean robustos y realistas.

Los valores señalados son el resultado de analizar información desde los años 1992, y en algunos casos hasta la actualidad. Como regla general los aeropuertos cada año reciben más y más visitantes ya sean como turistas, viajeros de negocios o estudiantes. El año de análisis que tomaremos será el 2019 porque contamos con información completa de todos los aeropuertos de interés y fue el año anterior a la pandemia de COVID, es decir que funcionó con normalidad el sistema de vuelos. Posterior a la pandemia, los números del 2023 y sus proyecciones arrojan valores más altos de viajantes. Dado que no todos los aeropuertos hay publicados sus cifras finales para el 2023 y a fin de trabajar con datos ciertos y sin pronósticos se decidió usar el año 2019 como base. Por otro lado, si tenemos en cuenta que los promedios de los últimos 10 años, aun

exceptuando los de pandemia, darían como resultado una subvaloración de los números dado que siempre están creciendo los arribos a los diferentes aeropuertos. Entonces los valores obtenidos a 2019 se los multiplicó por el valor del fee de nuestro servicio 1,20 y por la cantidad de días al año (*match*) que estimamos se va a utilizar nuestro servicio en los primeros años. La información detallada sobre la comisión se encontrará disponible en el punto 13 del trabajo del Modelo de Generación de Beneficios.

Para el cálculo del volumen total de ventas que G-Meet podría llegar a tener en el período de un año, se estima la llegada del servicio a las ciudades más relevantes de Latinoamérica: Santiago de Chile (Chile), San Pablo (Brasil), Bogotá (Colombia), Ciudad de México DF (México) y Miami (USA). Contabilizándose solo los desembarcos totales, para no duplicar los datos, en sus aeropuertos internacionales principales para el año 2019 de alcanzando así a un mercado de más de 27 millones de personas.

Como mencionamos anteriormente solo dos tercios son mayores de edad y 33% realiza actividad física, deporte de manera rutinaria acotando el mercado objetivo a 6 millones de personas; y este es nuestro TAM (Total Addressable Market), cuando su definición es el mercado total disponible para un producto o servicio. Representa la demanda total del mercado y es la cantidad máxima de ingresos que una empresa podría generar si capturara el 100% del mercado. Nuestros clientes objetivos son el 20%, acotado por la prueba ácida anteriormente mencionada, llegando a este último valor a 1,2 millones de personas y como describimos arriba utilizaremos una comisión de 1,2 usd y 3 match usuario/año, genera un volumen total de ventas que se podría llegar es de US\$ 4,3 millones (ver tabla 2).



A fin de obtener el Mercado Objetivo (SAM) y el Mercado Obtenible (SOM), siempre en el mismo periodo de tiempo, determinamos porcentajes analizando la cuota de mercado que pretendemos alcanzar teniendo en cuenta la estrategia de penetración en el mercado, y considerando diferentes escenarios posibles, como ingreso de competidores al inicio del proyecto o en los años siguientes y

de esta manera llegamos a un SOM, o potencial de ventas, de más de 2.1 millones de dólares anuales para el último año de análisis en todos nuestros clientes.

2019		PERSONAS	DOLARES
TURISTA Desembarcado		27.787.610	
Mayores de EDAD	66%	18.339.822	
OMS Deportistas	33%	6.052.141	
Cliente Objetivo	20%	1.210.428	
Comisión USD	1,2		
Match usuario/año	3		
TAM		6.052.141	
SAM	50%	3.026.071	3.631.288
SOM	10%	605.214	2.178.771

Tabla 2. Detalle de mercado en el que opera el proyecto basado en datos del 2019. Total de turistas que reciben (desembarcados) en aeropuerto internacional, que viajan por menos de siete días.

3.b. Customer de Persona y Mapa de empatía

Presentamos a continuación una descripción detallada del arquetipo de cliente ideal al que nuestra marca busca atraer, convertir y deleitar. Este arquetipo se convierte en la columna vertebral de nuestra estrategia de marketing y ventas, permitiéndonos interpretar datos y facilitando la tarea de encontrar contenido y acciones que resuenen con nuestro público objetivo. Para crear este modelo, es necesario comprender detalladamente los objetivos, motivaciones, actitudes y comportamientos de los consumidores, tanto en el momento de elegir nuestro servicio como en el momento donde lo están consumiendo y nuestra respuesta cuando surgen inconvenientes. Se trata de una representación estereotipada del consumidor ideal, basada en datos empíricos y análisis rigurosos:

Leandro es un hombre de 44 años es independiente y profesional recibido en la carrera de Administración de Empresas con un Posgrado en Management y trabaja como gerente de negocios LATAM para una empresa multinacional. Se encuentra en pareja hace 10 años con Mariana, se conocieron en la facultad, y es padre de Benjamin desde hace 8 años. Valora tanto su vida personal como laboral y busca un equilibrio entre el ocio y la responsabilidad. Considera fundamental mantener una vida saludable durante todo el año, pero se encuentra imposibilitado de cumplirlo debido a la alta demanda de viajes que posee debido a su trabajo. Le cuesta encontrar un balance entre el tiempo dedicado a la familia, al trabajo y al deporte; más aún cuando dentro de sus prioridades es estar siempre en una atmosfera segura (luego de tener un incidente de inseguridad en un viaje en Bogotá mientras salía a correr para despejarse luego de un día intenso de reuniones). No obstante, siempre percibe que los momentos de ejercitación como una desconexión las exigencias del día a día, mimos que le gusta hacerse. Tiene un buen pasar económico, el dinero no es un problema. Prioriza la optimización de los tiempos durante sus días, en especial cuando viaja. Le gusta la tecnología, las redes sociales, la innovación, la moda y su familia. Está muy acostumbrado a usar aplicaciones como Cabify, AirB&B, Pedidos Ya, Mercado Pago, etc.

Leandro busca tener la posibilidad de poder ejercitarse en un entorno seguro, aun durante sus viajes laborales; encontrar lugares que se adapten a sus horarios con profesionales bien evaluados, aunque eso resulte en un mayor costo. Es importante para el mantener una vida saludable, pero debido a su trabajo en una empresa multinacional y a los constantes viaje que realiza, le resulta difícil llevarlo a cabo de manera regular durante todo el año.

Recordamos que se trata de una modelo “*Two-sided market*”, entonces el segundo segmento de clientes son los espacios para realizar ejercicios: los gimnasios. Hace referencia a aquellos gimnasios que pueden o no pertenecen a grandes cadenas, pero la primera definición es por zona geográfica, es la ubicación preferencial, que se encuentren cerca de los hoteles, convenciones, lugares turísticos, fácil acceso; pero además inspire confianza y sea un ambiente seguridad. Las instalaciones deben ser modernas, contar con variedad, tecnología y estéticamente agradables. Los empleados de los gimnasios deben presentar un trato personalizado y de confianza con sus clientes. Para que los deportistas continúen eligiéndolos por sobre las opciones habituales que tienen los hoteles tradicionales.

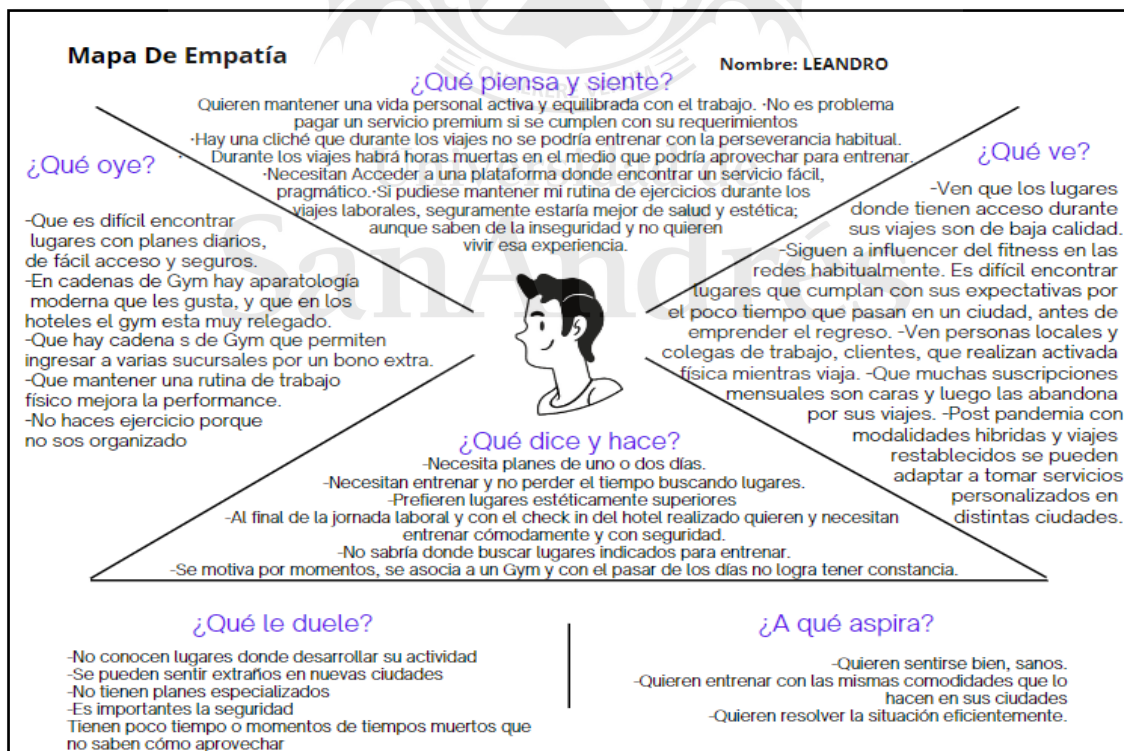
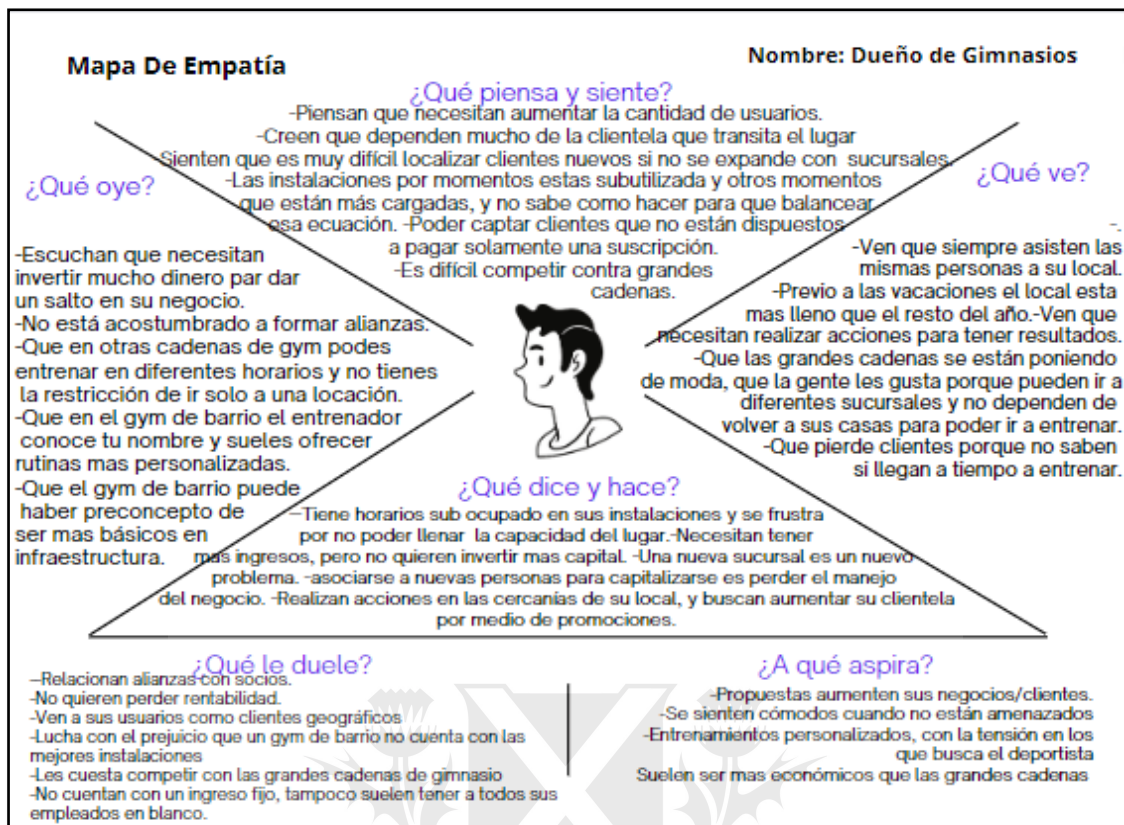
Martin es dueño de un gimnasio y tiene otras tres sucursales menores. Conoce en profundidad del negocio de promover bienestar a través del ejercicio físico. Comenzó con propuestas especializadas en levantamiento de pesos y cintas para correr. Luego comenzó a añadir clases de boxeo, crossfit y aeróbicas. Tiene un gimnasio que funciona como casa matriz, ubicada en una zona céntrica, estratégica porque es cercana a oficinas, restaurantes y hoteles, está situado en un área segura, de alto tráfico y fácil acceso. Allí ofrece mayor gama de servicios respecto a las sucursales que están en zonas más alejadas y/o barriales. Sabe que quienes van a este gimnasio son personas tecnológicas y trata de tener actualizado sus sistemas de ingreso e infraestructura (baños, lugares comunes con pantallas, maquinaria de ejercicios nuevas), y del valor de ofrecer un enfoque más personalizado y cercano a sus clientes. Una parte de los clientes acuden en horario de almuerzo de las oficinas aledañas y otros a la salida de su horario laboral; para esos clientes el tiempo invertido en ejercitarse y trasladarse también es una prioridad.

En la actualidad, enfrentan un desafío significativo al competir con gimnasios de prestigio que permiten a sus miembros asistir a múltiples ubicaciones según su conveniencia y siguiendo las tendencias sociales. Sin embargo, Martin, sabe que los gimnasios independientes tienen la ventaja de ofrecer tarifas más accesibles y flexibles para sus clientes y de establecer vínculos familiares y de confianza que fomentan la lealtad.

A pesar de estas ventajas, uno de los mayores obstáculos a los que se enfrentan es garantizar una variedad y calidad de servicios suficientes para que sus deportistas sigan eligiéndolos por encima de las grandes cadenas y de encontrar diferentes maneras de expandir su presencia y/o acercar nuevos clientes, siempre adaptándose a las preferencias y tendencias y sin reducir calidad de sus servicios.

3.c. Mapa de empatía G-Meet.

Presentamos a continuación dos mapas de empatía diseñados para nuestros clientes. El primero de ellos, el arquetipo global, representa al consumidor ideal al que nuestra marca busca atraer, convertir y deleitar. El segundo mapa de empatía está enfocado en los gimnasios. Ambos mapas fueron creados con el objetivo de comprender detalladamente los objetivos, motivaciones, actitudes y comportamientos de los consumidores, tanto en el momento de elegir nuestro servicio como en el momento donde lo están consumiendo y nuestra respuesta cuando surgen inconvenientes. La propuesta de G-Meet busca dar respuesta a los dolores que presenta el *empathy map*, como la falta de tiempo, la seguridad, el desconocimiento de los clientes en los lugares donde se encuentran y la falta de planes por día.



Esquema 3. Mapa de Empatía para los arquetipos de nuestros clientes: deportistas y dueño de una gimnasio.

4. Estimación de la Demanda

Se llevó a cabo una segmentación del mercado potencial, considerando los estereotipos de los clientes destino, utilizando información pública disponible en online de los diferentes aeropuertos internacionales de las ciudades previamente seleccionadas que se cree podrían desarrollarse desde la aplicación G-Meet. Además, se tuvo en cuenta información de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para realizar un último y más preciso filtro de potenciales consumidores que se detalla en la bibliografía. Dado el efecto de la pandemia en la actividad aeroportuaria internacional, se tomó el año 2019, previo a la pandemia, como año de actividad completa y normal de los aeropuertos. Si bien 2023 podría considerarse un año de actividad completa, no todos los aeropuertos tienen cargadas sus estadísticas y hay ciudades de interés que quedarían fuera del análisis. Además, se observa siempre una mayor actividad (mayor cantidad de tránsito/pasajeros en los aeropuertos en cuestión) años tras año, por lo que el año 2019 sería representativo, aunque tal vez sub-dimensionado, lo que no representa un problema en sí mismo para los fines de este estudio.

Como se mencionó seleccionamos las principales ciudades de Latam en función de aquellas que organicen más ferias y seminarios realizan de manera anual, a fin de establecer un primer filtro en relación a viajes laborales. En lo que va del 2023 y los programados a futuro para el 2024 hubo y habrá 3.095 ferias solo en San Pablo, Brasil, las principales ferias en la Ciudad de México serán de 1,845 eventos, 639 ferias en Miami, 748 ferias en Bogotá y por último se esperan 479 ferias en Santiago de Chile. La ciudad de Buenos Aires nos será tomada para el análisis de este caso debido a que mi compañero de tesis tomará el mercado interno de argentina para el desarrollo de su tesis. De esta forma queda determinadas la selección de cinco (5) aeropuertos de las ciudades que analizaremos:

- Guarulhos, San Pablo, Brasil.
- Juárez Ciudad de México - AICM, Ciudad de México, México.
- Aeropuerto Internacional de Miami, Miami, USA.
- El Dorado, Bogotá, Colombia.
- Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez, Santiago de Chile, Chile.

Tomamos el turismo internacional desembarcado en todas las ciudades objetivos independientemente del motivo por el cual ingresan. Luego extraemos el porcentaje de niños que viajan estadísticamente por año, el cual indica un 66% de adultos por año. Utilizando información de la Organización Mundial de la Salud (OMS), nos enfocamos en el 33% de la población que realiza actividad física de manera regular (“Actividad física”, OMS, Junio 2024).

Por último, realizamos una prueba ácida del público objetivo, seleccionando solamente el 20%. Dando como resultado casi 1.200.000 personas como potencial mercado solamente en el 2019. No tomamos el promedio de los últimos 5 años, debido a que el nivel de actividad de estos aeropuertos seleccionados siempre es creciente, y el promedio estaría subvalorando la cantidad de tránsito en los aeropuertos.

Desembarcos en Aeropuerto Internacional			2019
País	Ciudad	Aeropuerto	Pasajeros
Brasil	San Pablo	Guarulhos	7.375.800
Chile	Sgto. Chile	Al Arturo M. Benítez	5.250.000
Colombia	Bogotá	El Dorado	2.258.192
México	México DF	AICM Ciudad de México	1.506.339
USA	Miami	Al de Miami	11.397.279
TOTAL			27.787.610
Mayores 18 años		66%	18.339.822
Deportistas		33%	6.052.141
Clientes Objetivo		20%	1.210.428

Tabla 3. Detalle de cantidad de pasajeros desembarcados en los aeropuertos objetivos para el año 2019, desglosado por edad y actividad física.

El siguiente paso fue estimar el mercado en los próximos cinco años tomamos proyecciones que esperan que América Latina y el Caribe crezca un 2,2% en 2023 y un 1,9% en 2024 en promedio; estos valores surgen del informe presentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que basa sus informes en los datos del Banco Mundial. Asumiremos el mismo ritmo de crecimiento del 1,9% anual para el año 2024 y 2025 (CEPAL, Diciembre

2023). Estimamos un aumento de mercado en los años venideros ya que proyectando lo ocurrido en el primer trimestre del 2023 nos daría un total de 28.3 de personas ingresando en los aeropuertos de las ciudades objetivos. Manteniendo el ritmo proyectamos que en el tercer año de nuestro proyecto el mercado ya se estabilizaría a valores prepandemia cercanos a los 29.5 mill de personas.

		2019	2023 (0)	2024 (1)	2025 (2)	2026 (3)	2027 (4)	2028 (5)
Crecimiento	%	-	2,2%	1,9%	1,9%	-	-	-
Pasajeros Total	Cant	27.787.609	28.398.937	28.938.517	29.488.349	29.488.349	29.488.349	29.488.349
Mayores 18 años	66%	18.339.822	18.743.298	19.099.421	19.462.310	19.462.310	19.462.310	19.462.310
Deportistas	33%	6.052.141	6.185.288	6.302.809	6.422.562	6.422.562	6.422.562	6.422.562
Clientes Objetivo	20%	1.210.428	1.237.058	1.260.562	1.284.512	1.284.512	1.284.512	1.284.512

Tabla 4. Cantidad total de pasajeros, desagregado por edad y deportistas con una evolución hasta el 2028.



5. PROPUESTA DE VALOR.

5.a. VALUE PROPOSITIONS CANVAS

Mediante Value Proposition Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder intentaremos comprender de manera sistémica lo que quieren los clientes, aquello que les resulta valiosos o no y así intentaremos validar nuestra Propuesta de Valor.



- I. Tareas del Cliente: El consumidor quiere y necesita poder realizar sus ejercicios, su entrenamiento de manera rutinaria, sin intermitencias en los días, independientemente del lugar que se encuentre, para eso es que G-Meet es el compañero perfecto para aquellos que buscan un estilo de vida activo y saludable. La apps le facilitará entrenar en cualquier lugar y en cualquier momento, sin preocuparte por la logística.
- II. Dolores: el inconveniente más habitual cuando el potencial cliente está de viaje temporal es no contar con información del lugar a fin de optimizar el tiempo, donde ejercitarse con las comodidades requeridas hasta desconocer las condiciones de seguridad. Esta situación es desmotivador e incluso estresante.
- III. Ganancias: Los deportistas quieren sentirse bien consigo mismos y con su cuerpo, sin importar dónde se encuentren o cuánto tiempo tengan disponible y creen que la actividad física es esencial y el camino correcto para una vida saludable y feliz.
- IV. Productos y Servicios: En G-Meet, nos aseguramos de que nuestros clientes tengan acceso a los mejores lugares para entrenar, sin importar dónde se encuentren, con planes personalizados y teniendo en cuenta sus necesidades asociadas como rutas de acceso seguras, cercanía, fast check in por medio de un código QR o simil. Ofrecemos planes personalizados para cada cliente, para que puedan aprovechar al máximo su tiempo y su entrenamiento.
- V. Ganancias de Valor: Entendemos lo que el cliente quiere: facilidad, seguridad y profesionalidad. En nuestra oferta, se puede confirmar que está recibiendo exactamente lo que necesita. Queremos que se sientan

seguros y confiados al elegir G-Meet como su compañero de entrenamiento.

- VI. **Aliviadores de Dolor:** Nos aseguramos de que nuestros clientes no sufran contratiempos, que solo tengan que preocuparse por su entrenamiento. Nos encargamos de todo lo demás, desde la selección del lugar hasta la logística. Queremos que nuestros clientes se sientan seguros y confiados al elegir G-Meet como su compañero de entrenamiento.

5.b. Diferencias y ventajas competitivas

G-Meet es una aplicación que te permita acceder a cualquier gimnasio de las ciudades más importantes de Latam, las capitales más concurridas con finalidad laboral.

Es un proyecto que brinda servicios de entrenamiento a personas que circunstancialmente están de visita en una ciudad y necesitan consumir un servicio. Es una solución a una necesidad creciente en la sociedad y en el segmento objetivo. G-Meet tienen varias ventajas competitivas en comparación con los métodos tradicionales o incluso con las aplicaciones existentes. Algunas de estas ventajas son:

- I. **Accesibilidad:** En pocos pasos, nuestros usuarios podrán elegir un lugar donde entrenar. Con una aplicación que te permita acceder a cualquier gimnasio del mundo, no tendrás que preocuparte por la membresía de un gimnasio específico. Podrás acceder a cualquier gimnasio que esté disponible en la aplicación, lo que te brinda una mayor flexibilidad y libertad para elegir el gimnasio que mejor se adapte a tus necesidades.
- II. **Seguridad:** los gimnasios seleccionados para ser parte de esta red estarán sobre rutas seguras, en áreas protegidas, para solo concentrarse en la actividad física.
- III. **Comodidad:** no tendrás que preocuparte por llevar contigo una tarjeta de membresía o un pase de entrada. Todo lo que necesitas es tu teléfono inteligente y la aplicación. Además, la aplicación puede ofrecer una interfaz fácil de usar que te permita encontrar y reservar gimnasios de manera rápida y sencilla.

- IV. **Flexibilidad:** La aplicación puede ofrecer una mayor flexibilidad en términos de horarios y ubicaciones de los gimnasios. Por ejemplo, puedes buscar gimnasios cerca de tu ubicación actual o buscar gimnasios que estén abiertos las 24 horas del día. Además, la aplicación puede ofrecer una variedad de planes de membresía que se adapten a tus necesidades y presupuesto.
- V. **Precios accesibles:** se ofertarán planes personalizados, diarios ó por pocos días son más económicos que un plan mensual, además se tendrán en cuenta los horarios de mayor actividad en los gimnasios con valores diferenciados.

En resumen, una aplicación que te permita acceder a cualquier gimnasio del mundo puede ofrecer una serie de ventajas competitivas en comparación con los métodos tradicionales o incluso con las aplicaciones existentes. Estas ventajas incluyen accesibilidad, seguridad, comodidad, flexibilidad y precio.

Cuando analizamos el abanico de posibles competidores, los primeros que entrarían serían aquellos gimnasios que asocian a muchos locales en una misma aplicación, la competencia empieza a existir; incluso hay aplicaciones de gimnasios particulares; son similares no iguales, y son esas sutilezas las que marcan las grandes diferencias. G-Meet no compite con estos servicios.

Nuestra oferta actual se centra en el público no residente de un lugar en particular, ciudad o país, está dirigido a un público que desconoce a dónde dirigirse para realizar su rutina física, que necesita moverse por lugares seguros, que está interesado en asistir de manera no regular y que necesita y/o quiere realizar actividad física en un momento determinado.

La aplicación recomendaría medios de transporte para llegar al sitio a través de Google Maps, generando un código QR para acceder fácilmente al lugar y un chat para coordinar cualquier eventualidad. La mejora sería continua, porque los mismos usuarios podrían calificar, puntuar y/o comentar los lugares favoritos. Con el desarrollo del negocio a futuro ofreceríamos entrenadores personales para entrenar al aire libre, los que están en los parques, hasta piscinas para llevar a cabo la rutina de natación donde lo necesiten.

En cuanto a la oferta de servicios, los gimnasios, entrenadores personales o clubes no están captando la demanda insatisfecha de público que estamos señalando; en general estos lugares trabajan zonas de influencia, con las personas que residen cerca de sus instalaciones. Se pierden al prospecto que está en la zona por solos dos o tres días y desconoce la zona en la que se encuentra. Nuestro enfoque central para la captación de sitios hacia nuestra plataforma se basará en destacar los siguientes puntos:

- Acceso a nuevos clientes: Al unirse a nuestra plataforma, su sitio recibirá nuevos socios que conocerán el lugar y eventualmente recomendarán a terceros, que de otra manera no podrían acceder, esto generará ventas con las que no contaban por regionalidad, ventas adicionales, marginales para el gimnasio.
- Optimización de recursos: G-Meet está lejos de ser un costo adicional. La alianza con nuestra plataforma podrá realizar campañas promocionales especiales por día, horario o público determinado. De esta manera, podrá dirigir sus esfuerzos y dinero de manera efectiva.



Universidad de
San Andrés

6. Modelo de negocio.

Para comprobar que G-Meet se posicione en torno a lo que el mercado valora y necesita se utilizó el framework del Value Proposition Canvas y así garantizar que haya un ajuste entre el producto y el mercado.

G-Meet brinda una solución potente y moderna para los dos segmentos. Para los deportistas que le gustaría hacer su entrenamiento de manera rutinaria, sin interrupciones, optimizando sus tiempos, en la ciudad que en que se encuentren y a precios más accesibles. Se les brinda la opción de conseguir un servicio de cuidado personal que encaje en su agenda, en los turnos óptimos en gimnasios con infraestructura estandarizada, evaluados en el lugar y el horario de preferencia y mayor comodidad y así estar más satisfechos con sus resultados.

Para los gimnasios que quieran acceder a un mayor número de clientes y optimizar sus instalaciones, se le brinda optimización del tiempo aumentando la demanda en aquellas bandas horarios de menor presencialidad, y generar más ingresos aumentando el universo de clientes que están fuera de su zona geográfica de influencia. Entonces se puede afirmar que existe fit entre el producto y el mercado.

Distribuir los clientes en horarios menos solicitados (Antonio Loper, 2024) (Gimnasiomadrid, Agosto 2023), G-Meet es la solución perfecta. Los horarios de mayor afluencia en los gimnasios suelen variar según la ubicación y las costumbres locales, pero existen algunas pautas generales:

- Horario más concurrido: suele ser de 6:00 p.m. a 8:00 p.m.. Esto se debe a que muchas personas terminan su jornada laboral y se dirigen al gimnasio después de trabajar.
- Horario menos concurrido: antes de que la mayoría de las personas comience su día de trabajo. Esto suele ser entre las 6:00 a.m. y las 8:00 a.m.. En este horario, es probable que se encuentre el gimnasio casi vacío.
- Otros momentos menos concurridos:
 - Media mañana (entre las 10:00 y las 12:00 horas): Muchas personas están ocupadas con sus trabajos u otras actividades en este momento.

- Última hora de la noche (a partir de las 21:00 horas): Después de una larga jornada, algunas personas prefieren descansar en lugar de ir al gimnasio.

La solución propuesta en esta aplicación podría satisfacer la demanda reprimida del mercado de gimnasios al coordinar el encuentro con los clientes circunstanciales.

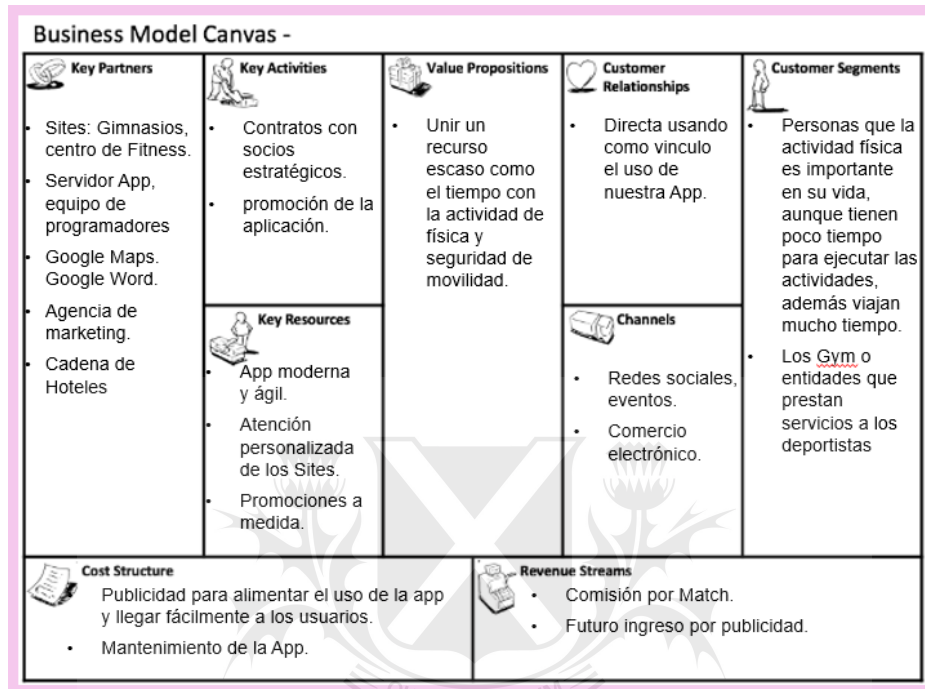
La aplicación propone un mercado de dos lados que conecta a atletas amateurs con gimnasios en diferentes ciudades. La aplicación permitiría a los atletas encontrar y reservar servicios de entrenamiento en cualquier ciudad que visiten, mientras que los gimnasios podrían promocionar sus servicios a un público más amplio.



Universidad de
San Andrés

7. Business Model Canvas.

A continuación, se encuentra el modelo de negocio utilizando la metodología del *Business Model Canvas* desarrollada que se desarrolla sobre cada segmento del modelo:



Esquema 4. Desarrollo de los nueve bloques que describen los elementos fundamentales del negocio utilizando el *Business Model Canvas*, de Alexander Osterwalder (2010).

7.a. Socios clave:

Clave para el éxito de nuestro modelo de negocio son los socios estratégicos, que colaboran proveyendo recursos, conocimientos a nuestra empresa para llevar a cabo nuestro modelo de negocio y con los cuales deberíamos cimentar una relación a largo plazo. Esta alianza estratégica nos ayudará a crecer y funcionar de manera óptima; si ellos no tienen el mismo nivel de compromisos pueden afectar negativamente nuestro modelo de negocio.

Los que nos permitirán construir y desarrollar G-Meet son:

- Los usuarios: nos referimos por una lado a los deportistas/atletas amateurs, y por el otro lado a los *sítes* (Gimnasios, Centros de Fitness). Será necesario invertir para lograr llegar a ambos lados de la ecuación, sobre todo al inicio.
- Contar con un equipo de programadores será fundamental para poder desarrollar la aplicación, generar el mantenimiento y actualizaciones que requiera G-Meet para poder estar a la vanguardia.
- será vital contar con un grupo de inversores que confíen en poder llevar adelante el proyecto para poder solventar los gastos e inversiones de los primeros años.
- Agencia de Marketing y Publicidad, si bien puede realizarse de manera amateur en IG, redes en general y/o Google Ads contar inicialmente con un equipo profesional con experiencia es lo que nos dará a conocer en masa.

7.b. Actividades Claves

Se refiere a:

- desarrollo y mantenimiento de la aplicación;
- marketing y promoción de la aplicación.
- la adquisición y fidelización de los usuarios será la tercera actividad clave.

También se tendrá que tener en consideración la coordinación bajo la modalidad de contratos específicos con los gimnasios: Mantener una alianza y diálogo permanente con los socios estratégicos es indispensable para el proyecto. El

servicio que ofrezcan ellos genera valor indirectamente para nuestro proyecto. Por lo tanto, es importante saber qué necesitan ellos y qué necesitan nuestros usuarios. Como bien detallamos en el capítulo “Diferenciación y ventajas competitivas”, el objetivo del proyecto es ser un eslabón clave en la cadena de ventas de los sitios. Ofrecerles ingresos marginales por ventas, acceso a potenciales clientes a costo muy bajo y optimización en los gastos de publicidad y campañas puede ser una buena estrategia.

Contratos de colaboración con empresas, aeropuertos o lugares donde se encuentre tu público objetivo: Es importante tener contratos de colaboración con empresas, aeropuertos o lugares donde se encuentre tu público objetivo. Por ejemplo, empresas internacionales que tengan sede en aeropuertos donde puedas promocionar tu aplicación pueden ser buenos lugares para establecer contratos de colaboración.

7.c. Recursos clave:

La aplicación móvil para que puedan encontrarse y conectarse los gimnasios con los deportistas es el paso número uno. El éxito dependerá de tener una plataforma dinámica, simple, y confiable que amplíe las posibilidades actuales de reservar ingresos a gimnasios, clases y entrenamientos. También es importante contar con un base de datos de gimnasios y atletas; Alianzas con *sites*.

Promociones específicas/a medida y que permanezcan dentro de la plataforma.

7.d. Estructura de Costos

Hace referencia a los gastos que una empresa debe afrontar para poder desarrollar y mantenimiento de la aplicación, marketing y promoción de la aplicación que junto con los sueldos de los empleados, serán los principales costos; y además se deberá generar ingresos y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Los sueldos de los programadores serán un gasto importante debido a la necesidad de contar con un equipo de sistemas interno una vez que la empresa esté consolidada. En un principio, se contratarán servicios externos y, con el tiempo, se irán eliminando para integrarlos en la empresa.

Las inversiones en la app se desarrollarán en dos etapas. La primera, que costará USD 25.000, se utilizará para poner en funcionamiento la aplicación y validar su utilidad. La segunda etapa, que costará USD 37.000, tendrá el objetivo de diseñar y desarrollar la aplicación que se publicará y compartirá de forma abierta. Se buscará llegar a las metas de 20.000 mil usuarios en el primer año, generar la expansión en el segundo año para alcanzar una 30% más de usuario lo que nos ubica en 26.000 y lograr llegar en el tercero a los 40.000 mil usuarios. El mantenimiento de la aplicación, generar actualizaciones en la plataforma y asegurar su correcto funcionamiento tendrán un costo estimado de inversión dentro de los 0,15 usd/usuario al año.

7.e. Propuesta de valor:

La aplicación permite a los atletas encontrar y reservar servicios de entrenamiento en cualquier ciudad que visiten, mientras que los gimnasios pueden promocionar sus servicios a un público más amplio. Nuestro servicio será único y deseable para el segmento que determinamos como usuarios. Nuestra propuesta resuelve un problema específico de una manera simple y efectiva, uniendo: práctica del deporte, eficiencia en el uso del tiempo y seguridad.

Como hemos mencionado se trata de una aplicación “*Two side market*” ensamblando personas que buscan mantener sus rutinas en ciudades que le son desconocidas y por un lapso de tiempo corto con gimnasios y/o clubes deportivos locales.

Proponemos una experiencia única para ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos de salud y trabajo. Nuestra aplicación combina el mundo digital con el físico, para que puedas entrenar estés donde estés con solo tocar un botón. De esta manera, esperamos encontrar el equilibrio perfecto entre tu salud y tu trabajo.

7.f. Canales:

Hace referencia a los medios que utilizamos para comunicarnos con público objetivo con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor. En el caso de G-Meet:

- Canales de venta: Para comunicar nuestra propuesta de valor y tener un contacto directo con nuestro público, utilizaremos una variedad de

medios, como campañas en redes sociales, sitios de turismo, alianzas con aeropuertos y empresas internacionales que posean muchos viajes laborales de sus empleados, así como asociaciones con gimnasios, clubes y entrenadores personales.

- **Canales de Comunicación: Redes Sociales.** Es crucial generar interés en nuestro producto a través de los canales mencionados. Además, estos canales nos permiten conocer las opiniones de nuestros clientes actuales sobre el uso de nuestro producto

7.g. Fuentes de ingresos:

Serán de dos naturalezas, las comisiones por reservas o *match* realizadas a través de la aplicación por los usuarios, estipulado en 1,2 usd/match con incrementos progresivos cada año. Una segunda de la relación con los gimnasios, que pagaran un canon fijo mensual de 25 usd/mes los primeros tres años y luego 30 usd/mes. Existe una tercer vía de ingresos que sería por publicidad (estaremos en condiciones de recibir ingresos luego del sexto año de lanzada la app; cuando los flujos de usuarios se estabilicen, para los fines prácticos los cálculos relacionados no incluyen ingresos por este concepto).

Los socios podrán elegir entre distintos planes que ofrecen diferentes herramientas y opciones de costos, que pueden ser fijos o variables según el plan elegido. Incluso se establecerán valor por franja horaria en que se utilicen las instalaciones de los gimnasios.

7.h. Relaciones con los clientes:

La aplicación proporciona una plataforma para que los atletas y los gimnasios se conecten y se comuniquen. Se refiere a la manera en que nos vamos interactuar directamente con nuestros usuarios durante toda la experiencia con G-meet.

Al tratarse de una aplicación de dos puntos, marca que hay dos segmentos de clientes bien definidos, con objetivos distintos e incluso uno deberá pagar por el uso de aplicación, mientras que el otro segmento no deberá hacerlo. Es por este motivo que debemos abordar a cada lado de la red de forma distinta.

Con respecto a la relación con los gimnasio, la misma será en primera medida de manera presencial para explicar la propuesta de valor y acentuar las ventajas

de trabajar con G-Meet, luego podríamos vincularnos con las vías tradicionales virtuales como email o la misma plataforma con una interfaz exclusiva para los gimnasios socios, un acceso diferente a la aplicación con chat directo con la aplicación. Los partners, al pagar por el uso de la aplicación, deben sentir que se los ayuda a genera valor pertenecer a la comunidad de G-Meet.

Con los deportistas la comunicación 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 gimnasio y/o preparadores físicos

7.i. Segmento de Clientes

Aunque ya se describieron los clientes en la sección correspondiente, es importante destacar que los clientes también son socios claves y se dividen principalmente en dos grandes grupos. Por un lado, los deportistas, que son la gran población de atletas urbanos que existen que viajan con frecuencia y buscan servicios de entrenamiento en diferentes ciudades y que serán quienes contraten los servicios del otro grupo de clientes de G-Meet. Por otro lado, los partners, que son todas aquellas personas o entidades que prestan servicios a los deportistas (gimnasios).

8. Market FIT

Para comprobar que G-Meet se posicione en torno a lo que el mercado valora y necesita se utilizó el *framework* del *Value Proposition Canvas* y así garantizar que haya un ajuste entre el producto y el mercado.

Para los deportistas que le gustaría hacer su entrenamiento de manera rutinaria, sin interrupciones, optimizando sus tiempos, en la ciudad que en que se encuentren y a precios más accesibles, se les brinda la opción de conseguir un servicio de cuidado personal que encaje en su agenda, en los turnos óptimos en gimnasios con infraestructura estandarizada, evaluados en el lugar y el horario de preferencia y mayor comodidad y así estar más satisfechos con sus resultados.

Para los gimnasios que quieran acceder a un mayor número de clientes y optimizar sus instalaciones, se le brinda optimización del tiempo aumentando la demanda en aquellas bandas horarios de menor presencialidad, y generar más ingresos aumentando el universo de clientes que están fuera de su zona geográfica de influencia. distribuir los clientes en horarios menos solicitados, G-Meet es la solución perfecta. Con nuestra aplicación, podrán encontrar clientes temporales, transitorios que buscan una opción en la cercanía de su hospedaje y en el horario que les convenga.

G-Meet brindaría una solución potente y moderna para los dos segmentos. La solución propuesta en esa aplicación podría satisfacer la demanda reprimida del mercado de gimnasios al coordinar el encuentro con los clientes circunstanciales.

Para confirmar que existe *fit* entre el producto y el mercado se llevaron a cabo entrevistas a potenciales clientes y/o socios estratégicos.

Realizamos entrevistas a sites con alcance nacional e internacional como SportClub, Megatlon y BIGG que cuentan con un modelo de negocio similar al propuesto, pero más acotado, siempre en suscripciones mensuales. Con respecto a clubes y personal trainers nos focalizamos en aquellos que se encontraban cercanos a zonas de trabajo. Sus valiosas contribuciones fueron fundamentales para la creación de este proyecto y consideraron que la propuesta de G-Meet es factible y prometedora.

Tuvimos reuniones con directivos de Evonik Industries, Cofco International, Axiss group, Lous Dreyfuss, Viterra SA, Cargill SA, Johnson & Johnson, MAPFRE, L'Oreal Argentina, Saint-Gobain, Disney y DXC Technology. Obtuvimos un total de 55 feedbacks que valiosos resultados.

Finalmente, destacamos las respuestas más importantes que obtuvimos de todas las entrevistas y encuestas realizadas para validar nuestro modelo de negocio y mercado objetivo. Estas respuestas incluyen las de nuestros compañeros de San Andrés, empleados que trabajan en empresas internacionales con viajes laborales frecuentes. Aunque no se trata de una muestra estadística, los resultados son muy consistentes en términos cualitativos.

	Empresas	San Andres	Brevo	Resultado
Personas que realizan actividad física de la muestra.	70%	74%	79%	74%
Actividad física realizada	Deporte	Gym	Gym	Gym
Cantidad semanal de actividad física	2	3	3	3
¿encuentra valor a poder realizar actividad física en cualquier parte del mundo con un entrenamiento selectivo acorde a sus rutinas habituales?	8	9	9	9
¿Cuánto valor encuentra en realizar actividad física en cualquier parte del mundo manteniendo sus rutinas habituales?	9	8	7	8
Si tuviese una aplicación que te brindaría atención personalizada en cualquier lugar que estés, ¿la utilizaría?	8	7	8	8
¿Pagaría un precio extra por un entrenamiento personalizado?	Tal vez	Tal vez	Sí	Tal vez
¿Cuán importante es realizar actividad física en un ambiente seguro fuera de su ciudad?	7	8	8	8

Figura 1. Resumen de resultado de encuesta.

9. Competencia y análisis de la industria.

Los principales rivales son las aplicaciones existentes en el mercado del deporte, que se enfocan en aspectos operativos como el pago, la reserva o la información.

Entre los potenciales competidores, que son aquellas plataformas digitales que ya operan en otros sectores y que podrían ampliar sus servicios e ingresar al mercado del fitness. Estas plataformas tienen una gran capacidad de captar y fidelizar a los usuarios, ofreciendo múltiples opciones en una sola aplicación. Sin embargo, no tienen la experiencia ni el conocimiento específico del sector del fitness, ni la red de profesionales cualificados que tendrá G-Meet.

Las aplicaciones fitness también conectan al usuario con un entrenador personal o nutricionista para ayudar con áreas de preocupación al usar una rutina de ejercicios específica o simplemente en general con los entrenamientos, lo ayudan a mantener al usuario motivado mientras realizan actividad física. Además, con el cambio continuo al trabajo remoto y el aumento de la necesidad de aplicaciones fitness entre los usuarios finales para mejorar la salud y fortalecer el sistema inmunológico. Todo esto genera una oportunidad lucrativa para el mercado. Si lo pasamos a números macro, según un informe de *Allied Market Research (AMR)*, el mercado mundial de aplicaciones fitness se valoró en 13.780 millones de dólares en 2020 y se espera que alcance los 120.370 millones de dólares para 2030, lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta del 24,3% (Allied Market, 2021).

En menor medida están los gimnasios que están dentro en los hoteles donde se hospedarían nuestros potenciales clientes, pero que tienen una oferta limitada por su infraestructura y su personal, y además tienen dificultades para adaptarse a las nuevas tendencias y demandas de los consumidores, que buscan mayor comodidad, personalización y seguridad.

El mercado deportivo ofrece una gran oportunidad para los aficionados que buscan destacarse y mejorar su calidad de vida. En el segmento de gimnasios, se trata de un mercado formal y en crecimiento, donde cada vez aparecen nuevas cadenas de deportes premium. Estas franquicias de gimnasios premium son una red de centros de fitness que ofrecen a sus clientes una experiencia de entrenamiento de alta calidad, con equipamiento, instalaciones, servicios y

contenidos de primer nivel. Algunas de estas franquicias son SportClub, Anytime Fitness, Eunoia o Pure Fitness, que compiten por el mismo segmento de clientes de alto poder adquisitivo con poco tiempo disponible y que buscan fidelizar y ampliar su base de clientes. Por lo tanto, necesitan una herramienta que les ayude a diferenciarse y generar confianza. La plataforma que proponemos facilitará la gestión de la búsqueda de gimnasios en ciudades en las que se transita de manera temporal, la comunicación con los clientes y la captación de nuevos clientes.

G-Meet es un proyecto de inversión con un alto potencial de crecimiento, rentabilidad e impacto social, que se posiciona como una alternativa atractiva y diferenciada en el mercado del fitness; pretende revolucionar el sector del deporte y cuidados personales, al usar la tecnología para hacer el *matching* entre los viajeros que quieren hacer ejercicio y los gimnasios que ofrecen sus servicios, permitiéndoles reservar el lugar y la hora que más les convenga a las partes. Así, se crea una solución innovadora que beneficia tanto a los viajeros como a los gimnasios, al aumentar el caudal de deportistas amateur y el uso de las instalaciones.

El sector del deporte y cuidados personales es un mercado que no tiene estacionalidad, aunque puede haber un incremento de la actividad en primavera por las temperaturas más favorables.

Según el Brazil Bussiness, la industria brasileña de gimnasios es la segunda más grande del mundo y São Paulo es el estado con la mayor cantidad de centros de fitness en Brasil, con más de 6.400 establecimientos, aunque no detalla si son todos gimnasio o no (Ana Gabriela Verotti Farah, Enero 2023). La preocupación por la salud y la búsqueda del cuerpo perfecto colocó a Brasil en el top 3 de las naciones, con más de 23,6 mil establecimientos abiertos en el país, solo por detrás de los 30 mil gimnasios de Estados Unidos.

Según el Informe Latinoamericano 2012, realizado por la Asociación Internacional de Salud, Raqueta y Clubes Deportivos (IHRSA, 2011), solo en 2011, el número de gimnasios aumentó un 30% y los ingresos del sector de fitness y bienestar aumentaron un 10%, alcanzando R\$ 2,45 mil millones. Con estos ingresos, Brasil ocupa el tercer lugar del ranking de la industria de

gimnasios en América, detrás de Estados Unidos y Canadá. La asociación brasileña de gimnasios "*Associação Brasileira de Academias*", también conocida como ACAD, afirma que más de 5 millones de brasileños, que corresponden al 3% de la población del país, asisten a los gimnasios. También dicen que este número puede aumentar aún más, teniendo en cuenta que naciones como Holanda y Dinamarca tienen al 40% de su población como miembros de dichos establecimientos (fitnessbrasil, 2024).

En México, hay registrados 4.676 gimnasios, 1,695 clubes deportivos, y 7.424 negocios catalogados como gym, de acuerdo con datos del Directorio Estadístico de Unidades Económicas (Denue), que elabora el Inegi. Solo en la Ciudad de México hay 241 gimnasios con diversas actividades y clases para elegir: musculación, zumba, crossfit, pilates, yoga, etc. (Gympass, 2024)

En Bogotá, Colombia, es difícil conocer su magnitud pues apenas se puede apreciar el registro mercantil de estos establecimientos, que además de gimnasios incluye canchas, polideportivos, cuadriláteros de boxeo, clubes, entre otros; se estima que en el país hay 1.752 gimnasios y es el quinto mercado en número de establecimientos después de Brasil, México, Argentina y Chile. Para Bogotá se calcula que hay alrededor de 200 gimnasios; solamente en Medellín, y 68 municipios, la Cámara de Comercio encontró que el año pasado había 130 organizaciones de este tipo (Natalia Cubillos Murcia, 2018).

9.b. Análisis PESTEL

La herramienta PESTEL permite de análisis estratégico que se utiliza para evaluar el entorno en el que operará G-Meet, ayudará a identificar y examinar factores externos que pueden influir en el desempeño, de esta manera se considerarán factores que están fuera del control directo de la empresa, y que pueden tener un impacto significativo en su éxito.



9.b.i Político: G-Meet tendrá lugar en distintas ciudades de distintos países y deberá cumplir con las regulaciones gubernamentales y fiscales de

cada país donde se utilice. Por ejemplo, en algunos países, los gimnasios pueden estar sujetos a impuestos especiales, lo que podría afectar el precio que los usuarios pagan por el uso de las instalaciones, lo cual lleva a una desmotivación para el uso de la aplicación, incluso en la inversión en aquellos países con excesiva carga impositiva.

9.b.ii Económico: La aplicación puede verse afectada por la economía de los países donde se utilice. Si la economía está en recesión, es posible que los usuarios no estén dispuestos a pagar por el uso de los gimnasios, lo que podría afectar la rentabilidad de la aplicación. En los países que están experimentando una inflación creciente, un gran déficit fiscal y una devaluación constante de su moneda, los sueldos que exigen los *Key players* del equipo interno de G-Meet se verán afectados. Dado que G-Meet es una plataforma, es fundamental contar con un equipo de programadores e ingenieros en sistemas altamente capacitados para mantener y mejorar la plataforma. La inflación y la devaluación de la moneda pueden afectar la capacidad de G-Meet para atraer y retener a los mejores talentos, lo que podría afectar la calidad de la plataforma y, en última instancia, la satisfacción del usuario

9.b.iii. Sociocultural: Puede abordarse este factor desde dos ópticas. Primero, debido a la pandemia de COVID-19 el trabajo remoto se ha vuelto común, lo que ha permitido a las personas balancear sus responsabilidades laborales y personales, pero también presenta desafíos en términos de las relaciones. Con la flexibilización de las restricciones relacionadas con la pandemia, se espera un aumento significativo en los viajes laborales, y este aumento plantea el desafío de mantener hábitos saludables mientras se está fuera de casa. Esto implica encontrar formas de mantener una rutina saludable, opciones de alimentación saludable, aprovechar las oportunidades para hacer ejercicio y descansar adecuadamente.

En segundo lugar, la aplicación puede verse afectada por las tendencias culturales y sociales de los países donde se utilice. Por ejemplo, en algunos países, el ejercicio físico puede no ser una prioridad para la población, lo que podría afectar la demanda de la aplicación, pero al trabajar con datos macro de las ONU, FAU, esta óptica la descartaremos.

9.b.iv. Tecnológico: La aplicación depende de la tecnología para funcionar. Si la tecnología falla, la aplicación no podrá conectar a los deportistas con los gimnasios, lo que podría afectar la satisfacción del usuario y la rentabilidad de la aplicación.

Según un informe de *TeleGeography* sobre la conectividad en América Latina, la demanda de ancho de banda internacional en la región continúa aumentando. En general, la capacidad desplegada por diferentes tipos de operadores de red en la región casi se ha triplicado desde 2017, alcanzando más de 140 Tbps de capacidad en 2021.

A finales de 2021, la cantidad de usuarios de internet móvil en América Latina sobrepasó los 380 millones, lo que refleja una tasa de penetración del 60 por ciento de la población. En América Latina, la tecnología móvil dominante es 4G, con más de 410 millones de conexiones a finales de 2021. Creemos que G-Meet puede aprovechar la tecnología de manera complementaria para brindar un servicio de excelencia a través de una aplicación (GSMA, 2024) (Statista, 2022).

9.b.v. Ecológico: Como aplicación que promueve la vida sana, estamos convencidos de que podemos ayudar fomentando el ejercicio al aire libre, el uso de equipos sostenibles, brindando consejos de sostenibilidad, minimizando el consumo de energía y promoviendo la conciencia ambiental entre nuestros usuarios. Al integrar la sostenibilidad en nuestras prácticas y mensajes, podemos marcar una diferencia positiva en la protección del medio ambiente y promover un estilo de vida saludable y eco amigable.

Otro punto de vista no menor es que la aplicación puede verse afectada por los factores de salud/ambientales; por ejemplo, si hay un brote de enfermedades contagiosas, como la gripe, es posible que los usuarios no quieran utilizar los gimnasios, lo que podría afectar la rentabilidad de la aplicación; pero este es un factor que afectaría a todo el mercado por igual.

9.b.vi. Legal: La aplicación debe cumplir con las leyes y regulaciones de cada país donde se utilice. Por ejemplo, en algunos países, los gimnasios pueden estar sujetos a regulaciones de salud y seguridad, lo que podría afectar la rentabilidad de la aplicación.

Se deben cumplir con las leyes de protección de datos personales de cada país y obtener el consentimiento adecuado de los usuarios antes de recopilar y procesar sus datos. Debemos implementar medidas de seguridad adecuadas para proteger la información personal y los datos de los usuarios. Es importante garantizar que no se infrinjan patentes, marcas registradas, derechos de autor u otros derechos de propiedad de terceros. Debemos establecer cláusulas de responsabilidad adecuadas para limitar la responsabilidad en caso de lesiones, daños o perjuicios que puedan surgir del uso de la aplicación. En el momento que incluyamos anuncios o promociones va a ser necesario cumplir con las regulaciones vigentes en materia de publicidad. Si la aplicación va a proporcionar información o consejos relacionados con la salud, es importante cumplir con las regulaciones y autorizaciones por parte del ministerios de salud de cada país.

9. c. FODA

Para mejorar los procesos y planificar el crecimiento de la app armamos un análisis FODA, para diferenciar tanto los factores internos como externos. Este análisis nos ayudará planificar estratégicamente y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado.



i. Fortalezas:

- Ofrece una solución innovadora para deportistas amateur que viajan mucho por el mundo y desean mantener sus rutinas de actividad física.
- Permite a los usuarios acceder a gimnasios seleccionados por su seguridad, cercanía a hoteles y modernidad de sus equipamientos.
- Los usuarios pueden ingresar a los gimnasios por medio de un código QR y pagar por el día, lo que les brinda flexibilidad, simpleza y comodidad.
- La aplicación ofrece tarifas diferenciales según la densidad de personas dentro del gimnasio, lo que puede resultar en precios más bajos para los clientes y para los gimnasio aprovechar al máximo sus instalaciones durante todo el día.

- la plataforma ofrece una mayor posibilidad de llegar a potenciales clientes utilizando los medios digitales, que no son de su zona geográfica de influencia.

ii. Oportunidades:

- Mercado sin explorar, la aplicación puede expandirse a nivel global y atraer a más usuarios que viajan por el mundo.
- Puede ofrecer descuentos especiales a los usuarios que utilizan la aplicación con frecuencia o que se suscriben a un plan mensual.
- La aplicación puede agregar nuevas funciones, como la posibilidad de reservar clases de entrenamiento en línea o la opción de conectarse con otros deportistas que utilizan la aplicación.
- Podría desarrollarse a futuro un Market Place para indumentaria o productos deportivos, incluso nutricional.
- Conformar alianzas con grandes cadenas de gimnasios, suplementos nutritivos, marcas de ropa.

iii. Debilidades:

- No hay un perfil técnico de desarrollo de software entre los fundadores; e inicialmente se podría enfrentar problemas de seguridad y privacidad de datos, especialmente si los usuarios ingresan información personal en la aplicación.
- La aplicación puede enfrentar problemas de calidad si los gimnasios seleccionados no cumplen con las expectativas de los usuarios.
- Requerimientos de alta inversión.
- El equipo emprendedor no tiene experiencia directa operando en todos los potenciales mercados.

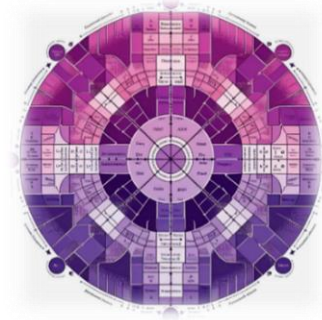
iv. Amenazas:

- Enfrentar problemas legales si los gimnasios seleccionados no cumplen con las regulaciones locales o internacionales.
- Cambios en las legislaciones de cada país, con forme avance la frontera tecnológica.

- La aplicación puede enfrentar problemas de reputación si los usuarios tienen malas experiencias con los gimnasios seleccionados.
- Problemas de competencia si otros servicios similares ofrecen precios más bajos o funciones adicionales.

9.d. Fuerzas de Porter:

Para evaluar la competencia en la aplicación en esta industria (gimnasios – tecnología), analizaremos las cinco fuerzas de Porter y así dirigir nuestro enfoque hacia los clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores actuales y potenciales.



9.d.i. Amenaza de nuevos competidores:

La popularidad de las aplicaciones de fitness y salud está en aumento, lo que puede atraer a nuevos competidores. Existen varias empresas que ofrecen servicios similares a través de aplicaciones, pero no se enfocan en la interconectividad entre sitios. Aunque estas empresas no representan una amenaza inmediata para nuestro negocio, el riesgo de nuevos competidores podría ser alto debido a la falta de exploración en este mercado.

9.d.ii. Amenaza de productos sustitutos:

La aplicación ofrece una solución única que combina la comodidad de una aplicación con la flexibilidad de un gimnasio en una ciudad desconocida; los productos sustitutos para la aplicación pueden incluir otras aplicaciones de fitness y salud, así como gimnasios y entrenadores personales. Pero ser pioneros en el servicio, nos podrá en la vanguardia.

9.d.iii. Poder de negociación de los proveedores:

Los sitios web son un eslabón importante en nuestro negocio y dependemos de ellos para ofrecer nuestro servicio. Es importante que nos posicionemos como un socio clave para aumentar sus ingresos y brindarles un servicio claro y de calidad para evitar que desarrollen un producto similar.

Nuestros proveedores tienen la capacidad de influir significativamente en precios, calidad y suministro de servicios en nuestra industria. La aplicación puede reducir el poder de negociación de los proveedores al utilizar múltiples

proveedores y negociar precios competitivos y aumentar constantemente la cantidad de sitios en las ciudades en las que trabajamos para no depender de unos pocos.

Además, lograr la fidelización, elección y popularización de nuestros servicios entre los deportistas puede ser una estrategia adecuada para mitigar la influencia de los proveedores.

9.d.iv. Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los deportistas es bajo y se reduce aún más al ofrecer precios competitivos y una solución única que combina la comodidad de una aplicación con la flexibilidad de un gimnasio. Si mantenemos la calidad del servicio y la oferta de sitios, y ofrecemos una experiencia de calidad, podemos convertirnos en referentes en este nuevo mercado. Es fundamental asegurarnos de que nuestra propuesta de valor se comunique de manera efectiva para que pueda ser comprendida en su totalidad.

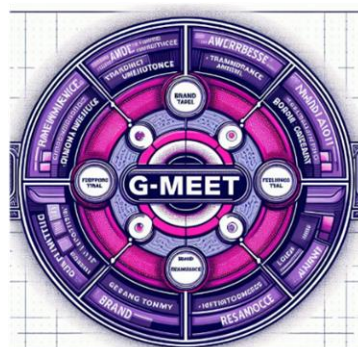
9.d.v. Rivalidad entre competidores existentes:

La industria del fitness y la salud es altamente competitiva, lo que puede aumentar la rivalidad entre competidores existentes. La competencia en el mercado se divide principalmente en empresas que tienen el potencial de acaparar una porción importante del mercado objetivo de manera eficaz y rápida, ya que cuentan con interconectividad con otros sitios y calidad en el servicio tecnológico que ofrecen. Sin embargo, la aplicación ofrece una solución que combina la comodidad de una aplicación con la flexibilidad de un gimnasio, lo que puede ayudar a reducir la rivalidad entre competidores existentes.

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter advertimos que el ambiente en el mercado de gimnasios es muy competitivo y representa un gran desafío. Hay pocas barreras de entrada y de salida y pocas oportunidades para la economía de escala en este sector. Sin embargo, con G-Meet se puede aprovechar el potencial de acercar clientes que geográficamente residen en otro país, lo que puede incrementar la actividad y los ingresos de los gimnasios.

9.e. Modelo Keller

Prominencia de Marca - Awareness: El segmento objetivo de nuestra marca se centra en la Salud y el Bienestar, con un enfoque inicial en la penetración del mercado deportivo. Nuestro enfoque primario son los deportistas amateurs, tecnológicos y con muchos viajes en sus agenda y Gimnasios con estratégica ubicación geográfica.



Rendimiento de la Marca – Atributos: G-MeetT se caracteriza por ser una plataforma intuitiva y accesible, diseñada para proporcionar una experiencia integral a un costo accesible y con una estética visualmente atractiva. Ofrece flexibilidad en días y horarios de uso, versatilidad en la programación y múltiples opciones de pago para facilitar su uso.

Identidad de la Marca: Nuestros consumidores ideales son deportistas aficionados y profesionales ocupados que buscan soluciones tecnológicas y prácticas para optimizar su tiempo; y que priorizan la seguridad también. En cuanto a los gimnasios, son emprendedores que desean eficientizar sus instalaciones y están comprometidos con ofrecer una experiencia superior a sus clientes deportistas.

Juicio de la Marca: Es fundamental que ambos segmentos de usuarios reconozcan que G-Meet es una herramienta eficaz dirigida a deportistas aficionados que buscan mantener sus rutinas aun cuando su vida laboral modifique sus horarios habituales de entrenamiento; y para los gimnasio una herramienta para mantener mejores KPI en cuanto a distribución diaria de clientes e ingresos económicos.

Sentimientos hacia la Marca: Internamente, aspiramos a que nuestros usuarios experimenten una sensación de bienestar personal, salud y seguridad. En el aspecto interpersonal, deseamos cultivar un sentimiento de acompañamiento, prestigio social y pertenencia a una comunidad activa y saludable. Que los gimnasios nos perciban como un partner que les acerca un nuevo mercado.

Lealtad hacia la Marca: G-Meet se posiciona como la herramienta esencial para el acceso al mundo del entrenamiento amateur, integrándose como un elemento esencial en la vida de los usuarios.



Universidad de
San Andrés

10. Go to Market Plan

El concepto de Marketing Mix se refiere a la amalgama estratégica de herramientas disponibles que nos permitirán llegar a alcanzar los objetivos y optimizar la toma de decisiones en relación con el mercado. A través de la meticulosa articulación de los cuatro componentes fundamentales, denominados las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Publicidad, se emprenden acciones sinérgicas destinadas a ejercer influencia sobre la clientela y fomentar su inclinación por los servicios ofrecidos.

10.1. Producto:

Nuestro Producto/Servicio alude a la experiencia integral que los usuarios percibirán al emplear la aplicación, identificando la problemática que esta resuelve y los beneficios inherentes a su uso.

El propósito de nuestro servicio es atender una cuestión primordial para aquellos individuos que, de forma transitoria, se hallan de viaje y aspiran a integrar la actividad física en su vida cotidiana de manera sencilla, eficiente y segura. G-Meet se distingue por los siguientes elementos clave con su servicio: Responderemos a la necesidad de ser eficientes en el uso del tiempo para ejercitarse en ambientes no familiares. Es esencial que nuestros usuarios descubran espacios para el entrenamiento que sean *funcionales*, efectivos y cumplan con los estándares de profesionalismo y seguridad requeridos. La *simplicidad en el uso de la app* y eficiencia en la localización de instalaciones adecuadas constituyen un factor crucial para nosotros. Los establecimientos que promovemos deben adherirse a un nivel de profesionalismo y estar receptivos a las exigencias de *calidad en la infraestructura* de nuestros usuarios; de esta manera estaremos proponiendo lugares que serán de su interés en el futuro, un *win win* para al cliente y el gimnasio.

Atención Integral al usuario y al establecimiento, es imperativo atender y comprender las necesidades de todos los actores involucrados en la aplicación, lo que nos impulsa a ofrecer un servicio de atención al cliente y al proveedor de excelencia.

Por último, debe haber una constante actualización de las funcionalidades que no solo perfeccione la experiencia del usuario, sino que también representa una

táctica estratégica para mantener la pertinencia, elevar la seguridad y cultivar una comunidad de usuarios leales y contentos.

10.2. Precio

Nuestro enfoque se centra en la monetización a través de compras In-App, donde los usuarios descargan la aplicación de forma gratuita y pagan una tarifa por los servicios utilizados.

Monetización y Estrategia de Precios: la plataforma les permitirá a los usuarios acceder a planes personalizados según sus necesidades. El precio inicial para el primer año será de \$1.20 USD, con un incremento del 10% para el segundo año hasta alcanzar un precio de equilibrio cercano a 1.60 USD el quinto año. No contemplamos una estructura de precios escalonada para diferentes niveles de servicio, sino una tarifa única para acceder a la plataforma y planes personalizados, pero es de esperar que con el éxito de la plataforma podamos hacer una segmentación de precio en función del lugar elegido (aquellos lugares con menos clicks podrían tener un valor menor de match; y repetir lo mismo en función de horarios de mayor o menor demanda).

Fuentes de Ingresos Futuras: A medida que el tráfico de usuarios supere 150.000 usuarios activos anuales o del sexto años (lo que ocurra primero), prevemos ingresos adicionales por publicidad dentro de la aplicación; y en una etapa posterior, consideramos cobrar a los proveedores de servicios por ofrecer sus opciones en nuestra plataforma.

Segmento de Mercado Objetivo: Nos dirigimos a usuarios que buscan cumplir con su rutina diaria de ejercicio sin evaluar exhaustivamente el costo total del servicio. Siempre que el precio no sea prohibitivo, nuestro honorario se ajustará al valor percibido por los usuarios al asistir a la plataforma.

Comparación Competitiva: Aunque no enfrentamos competidores directos, observamos que otros servicios ofrecen planes que incluyen gimnasios o entrenamientos. GymPass, por ejemplo, ofrece suscripciones mensuales con precios que varían desde \$3 USD (servicio básico) hasta \$19 USD (ofertas comparables a G-Meet). SmartFit y SportClub también ofrecen planes mensuales, con tarifas promedio de \$20 USD y \$25-35 USD, respectivamente.

G-Meet en su propuesta de valor resuelve necesidades puntuales de los usuarios, evitando planes mensuales. Imaginemos un servicio promedio de \$24 USD al mes, donde los usuarios pueden asistir 3 veces por semana, lo que resulta en un costo total de \$6 USD. Estaríamos ofreciendo beneficios similares por un 25% del costo total, adaptándose a las preferencias individuales y la duración de uso.

En resumen, buscamos posicionarnos como una solución accesible y segura para aquellos que buscan realizar actividades deportivas y saludables de manera puntual, sin descuidar el factor económico que inicialmente nos ayudará como trampolín para masificar el consumo de la app. Nuestro enfoque único y la ausencia de competidores directos nos brindan una ventaja competitiva significativa.

10.3. Promoción.

El objetivo de este plan es promover la aplicación entre viajeros que visitan principalmente las ciudades objetivo por motivos laborales y desean mantener su rutina de ejercicio.

En la fase inicial, nuestra estrategia se enfoca en asignar todos los recursos disponibles al desarrollo de la aplicación. Posteriormente, planeamos expandir nuestra base de usuarios mediante campañas publicitarias en diversos medios, aprovechando también el efecto del boca a boca para aumentar nuestra visibilidad. Además, tenemos previsto desplegar un equipo de vendedores para establecer alianzas con posibles socios en diferentes áreas locales. Una vez que hayamos validado el funcionamiento de la aplicación y alcancemos un volumen significativo de usuarios, exploraremos la implementación de *viral loops* a través de colaboraciones con deportistas, entrenadores y empresarios reconocidos. A continuación, detallamos las estrategias de promoción:

Empresas Internacionales: Nos acercaremos a empresas con políticas de viaje frecuente para sus empleados. Presentaremos G-Meet como un beneficio para la salud y bienestar de los viajeros (y sus familias).

Aeropuertos: Consideramos los aeropuertos como un canal efectivo para llegar a nuestro mercado objetivo. Proponemos Instalar stands fijos en áreas de alto tráfico. Emitir anuncios en televisores ubicados en zonas de espera. Colocar

anuncios móviles en las cintas transportadoras de equipajes. Esta opción inicialmente sería escalonada, solo en aquellas ciudades que tengamos la menor performance, como mecanismos de apuntalamiento de la estrategia, debido a que es altamente costosa.

Redes Sociales: Adaptaremos nuestra estrategia a cada plataforma:

- Instagram y Facebook Ads: Utilizaremos imágenes y videos atractivos para mostrar las características clave de G-Meet. Segmentaremos a personas interesadas en fitness, deporte, bienestar, vida sana, viajes y negocios.
- Google Ads: Aprovecharemos palabras clave relevantes para aparecer en resultados de búsqueda relacionados con ejercicio, salud y viajes.
- Despegar y Al mundo: Asociaremos G-Meet con paquetes de viaje activos, ofreciendo la aplicación mediante códigos QR. Destacaremos la posibilidad de mantenerse en forma durante los viajes.
- LinkedIn: Vamos a enfatizar cómo ayudaremos a los profesionales a mantenerse saludables y seguros en medio de sus agendas ocupadas. Además, planeamos difundir artículos y publicaciones que destaquen la relevancia del equilibrio entre el trabajo y la salud. Estos contenidos proporcionarán información valiosa a nuestros usuarios y reforzarán nuestra propuesta de valor.

11. RECURSOS, PROCESOS y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

11.a. Recursos Clave – Equipo Emprendedor

Al tratarse de una app para celular principalmente, deberemos establecer un equipo de profesionales en tecnología de la información (IT). Este equipo se encargará de mantener la plataforma actualizada y a la vanguardia, así como de garantizar la seguridad y confiabilidad de los datos recopilados. Dada la



diversidad de habilidades y responsabilidades necesarias, se considera que el equipo estará dirigido por el Director de Tecnología (CTO) y estará compuesto por varios roles clave:

- Director de Tecnología (CTO): El líder del equipo de IT, responsable de desarrollar y ejecutar la estrategia tecnológica de la empresa.
- Gerente de Proyectos de IT: Encargado de planificar y gestionar proyectos, asegurando que se entreguen dentro del presupuesto y plazo establecido.
- Desarrollador de Aplicaciones: Responsable de crear software para la empresa utilizando diversos lenguajes de programación y tecnologías.
- Ingeniero de Sistemas: Encargado de diseñar y mantener la infraestructura de la empresa, incluyendo servidores, redes y sistemas de almacenamiento de datos.
- Administrador de Bases de Datos: Responsable de diseñar, implementar y mantener bases de datos seguras y eficientes para la empresa.
- Especialista en Seguridad Informática: Garante de la seguridad y protección de la infraestructura de IT y los sistemas de la empresa contra amenazas externas.
- Especialista en Soporte Técnico: Encargado de brindar asistencia a los usuarios de la empresa, solucionando problemas de hardware y software.
- Analista de Datos: Responsable de recopilar, analizar y presentar datos para respaldar la toma de decisiones empresariales.

La inversión en tecnología de la información es fundamental para el éxito empresarial. En G-Meet, estamos conscientes de los altos costos asociados con la formación de un equipo de sistemas interno. Por ello, inicialmente optaremos por perfiles versátiles que puedan abarcar múltiples roles, garantizando la cobertura de todas las tareas necesarias. Además, externalizaremos el desarrollo de software, el soporte técnico y las tareas básicas de seguridad. Nuestro enfoque estará en el diseño y la planificación de tareas, liderado por nuestro CTO.

El resto del equipo emprendedor se compone de profesionales altamente capacitados. El Director Ejecutivo (CEO), con más de 10 años de experiencia en el sector financiero, liderará grupos interdisciplinarios y se especializa en estrategias comerciales, gestión de ventas, relaciones con clientes clave y desarrollo de nuevos productos. La persona indicada para esta tarea será el compañero de equipo: Bruno Antonello, Contador Público Nacional y candidato a MBA de la Universidad de San Andrés. Es un entusiasta de la tecnología, su curiosidad innata lo impulsa a explorar nuevas ideas, y disfruta integrando la amistad con la práctica deportiva. Asumirá la responsabilidad de liderar la empresa.

El Director Administrativo COO supervisará las operaciones diarias, la gestión de equipos y recursos, y optimizará los procesos. Esta tarea recaerá sobre mi persona, Gabriel Sinópoli, Ingeniero Agrónomo, candidato a MBA de la Universidad de San Andrés, con más de 20 años liderando equipos comerciales y de *customers service*; buscando siempre y optimización de los procesos y la implementaciones de nuevas tecnologías en los distintos roles que se me ha honrado.

Además, contaremos con un Generador de Alianzas, quien establecerá y mantendrá relaciones estratégicas con los actores del mercado; las relaciones con los sites, con los gimnasios. Responsable de Marketing será crucial para captar usuarios y ejecutar campañas efectivas; su tarea principal será diseñar estrategias de marketing para promover nuestros servicios. Realiza un análisis exhaustivo del mercado, identificando oportunidades y competidores. Además, es el encargado de atraer a nuestros usuarios y supervisar la ejecución de las campañas de marketing, así como la gestión de nuestra marca.

11.b. Procesos Clave y Actividades en el Modelo de Negocios

El siguiente esquema detalla los procesos y actividades fundamentales para el modelo de negocios. Estas actividades se agrupan en cuatro categorías:

- **Planificación y Gestión:** Este grupo se dedica a la planificación estratégica y la gestión de la compañía. Aquí se definen las directrices y se toman decisiones clave. La planificación financiera será una de las tareas esenciales asegurar la durabilidad de G-Meet. Por otro lado, como reza el cliché: *“las empresas están conformadas por personas, las personas importan”* uno de los valores como empresa que se va a transmitir será la de compañerismo y trabajo en equipo, por ese motivo será influyente dar suma importancia a la gestión de personas y talentos.
- **Diseño y Desarrollo de la Aplicación:** En esta etapa, se crea y mejora la plataforma. El mantenimiento y las actualizaciones son esenciales para ofrecer las mejores herramientas a los usuarios. Se vuelve importante la velocidad en que proceso de análisis y gestión de datos se realice para poder aportar la información en tiempo y forma y así que la experiencia de ellos usuarios se acerque cada vez mas a sus demandas. La ciberseguridad es fundamental en la era digital para proteger la información y los sistemas contra posibles ataques digitales y así poder cuidar los datos que nos comparten los clientes.
- **Ventas y Marketing:** con dos verticales bien diferenciadas:
 - La generación de demanda es crucial para atraer usuarios al marketplace. Fidelizar a deportistas y socios es una prioridad, y se logra mediante una estrategia de contenidos atractivos e incluso una gestión efectiva de redes. Se deberán crear contenidos dinámicos que sean atractivos para los usuarios.
 - Generación de alianzas con site. Para los partners, la ayuda en la creación de perfiles y su visualización ante los deportistas será una tarea sumamente primordial.

- Soporte Operativo: Aquí se incluyen actividades como el servicio postventa y controles de calidad para consolidar la fidelización de los clientes y partners y para asegurar el correcto funcionamiento de los distintos procesos y de la aplicación. La actividad de compras y abastecimiento adquirir tecnología estará incluida en lo que se refiere a Soporte.



Esquema 5: Procesos y actividades fundamentales para el modelo de negocios.

Universidad de

San Andrés

11.c. Aspectos Legales

Uno de los grandes desafíos que tendremos como compañía de tecnología es que haremos y como protegeremos los datos que los usuarios nos confíen. Tan solo un ataque cibernético a la red podría destruir la reputación. Es crucial considerar los aspectos legales y regulatorios al desarrollar una aplicación por varias razones:

Protección de datos: Las leyes de privacidad, como el GDPR en Europa o la LGPD en Brasil, y está la CCPA (California Consumer Privacy Act) en EE.UU que establecen cómo se deben recopilarse, almacenarse y procesarse los datos personales de los usuarios y cómo se debe garantizar la privacidad y protección de los datos. Cumplir con estas leyes evita sanciones y protege la reputación de la empresa.

Propiedad intelectual: Asegurarse de no infringir derechos de autor, patentes o marcas registradas es esencial para evitar demandas y conflictos legales. Proteger el nombres, logotipos y eslóganes para crear una marca.

Sensibilidad cultural: Asegúrate de que el contenido y las funcionalidades de tu aplicación respeten las normas y sensibilidades culturales de cada región.

Regulaciones de contenido: Algunos países tienen regulaciones específicas sobre el tipo de contenido que se puede mostrar. Por ejemplo, ciertos contenidos pueden estar restringidos en países como China o Arabia Saudita.

11.d. Desarrollo Operativo

Para la puesta en marcha y desarrollo de la aplicación se han estimado diferentes actividades. En el marco del “año cero”, se inicia la fase crucial para el lanzamiento de la aplicación G-Meett. A continuación, se detallan los pasos clave:

Selección del proveedor que llevará a cabo el desarrollo y programación de la aplicación. Esta elección es fundamental para garantizar la calidad y eficiencia del proceso. Inicia en simultaneo pero con un periodo más largo el *diseño de Interfaz* que realiza un análisis exhaustivo y una recopilación de información para comprender los requisitos y objetivos de la aplicación. El diseño de interfaz se convierte en un componente esencial para la experiencia del usuario y la funcionalidad del producto. Estas actividades se solapan con *búsqueda de Inversor*: encontrar una ángel dispuesto a colaborar no solo desde el punto de vista económico y financiero sino también que pueda aportar su experiencia en la consolidación de la compañía. Esta asociación estratégica es crucial para el éxito de G-Meet.

Desarrollo en Etapas: Una vez diseñada la interfaz y contratado el equipo de programación, se divide el desarrollo en dos etapas: “*backend*” que se enfoca en la lógica y funcionalidad detrás de la aplicación; y “*frontend*” se ocupará de la interfaz de usuario y su interacción con la aplicación. Lo que queda es la *planificación del lanzamiento* en las ciudades objetivo: Conforme avanza el desarrollo del “frontend”, se comienza a planificar el lanzamiento de G-Meet en las cinco ciudades (va en relación al comentario anterior) testigos que permitirá realizar *pruebas*, *testeos* y detectar posibles errores y problemas.

Preparación y Lanzamiento: Finalmente es tiempo del *lanzamiento* propiamente dicho, que es la preparación y puesta a disposición de la aplicación a los usuarios. Este hito marca el inicio oficial de la operación de G-Meet.

Timeline: Cronología Proyecto – AÑO 0

Diagrama de Gantt

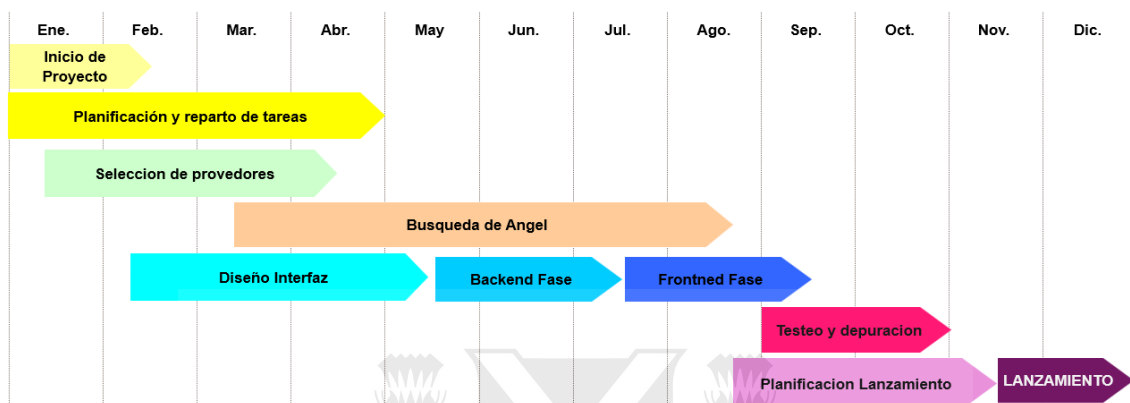


Gráfico 1. Diagrama de Gantt. Cronología del proyecto para el año cero.

Finalizado el lanzamiento inicial y el año cero y a medida que se avanza en la implementación en la primer ciudad, se inicia un proceso de rediseño de la interfaz. Este rediseño es crucial para preparar la plataforma de manera exhaustiva, permitiendo su expansión al resto de las ciudades con confiabilidad y seguridad. Además, se reserva tiempo para el lanzamiento oficial del servicio y la puesta en marcha de la operación.

El siguiente paso es asignar un período específico para el registro y la gestión de clientes. Este proceso implica verificación, selección y capacitación de los gimnasios que formarán parte del servicio. Asimismo, se contempla un plazo para la búsqueda de referentes en el mundo deportivo y/o corporativo que colaboren en la promoción de la empresa y contribuyan a atraer la mayor cantidad de usuarios posible. Por otro lado, se destinan recursos al soporte técnico y a la atención al cliente, con el objetivo de que los usuarios perciban a G-Meet como un aliado dispuesto a resolver sus problemas y consultas.

Finalmente, se considera un período para las actualizaciones y mejoras continuas de la plataforma. Mantenerse al día con las necesidades del mercado

y ofrecer nuevas características y mejoras es fundamental para mantener la competitividad.

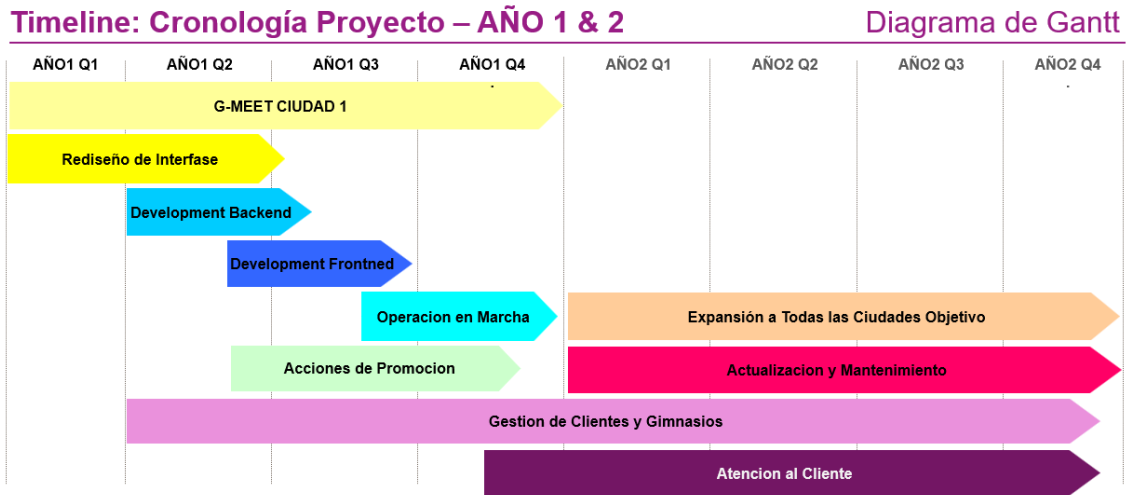


Gráfico 2. Diagrama de Gantt. Cronología del proyecto desde el año uno al dos.



12. Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión

12.a Contexto Macroeconómico

Crecimiento Económico y PIB. La economía argentina, caracterizada por su heterogeneidad estructural y volatilidad cíclica, ha experimentado una contracción del 1.6% en el PIB durante el año 2023. Esta contracción se atribuye a una combinación de factores exógenos y endógenos, incluyendo desequilibrios macroeconómicos preexistentes y una sequía severa que impactó negativamente en la producción agrícola, un pilar fundamental de la economía nacional. Las proyecciones para el año 2024 indican una contracción adicional del 2.8% del PIB real, aunque se anticipa una recuperación y un crecimiento proyectado del 5% para el año 2025 (Banco de España, 2023).

La inflación es un indicador crítico de la estabilidad macroeconómica, ha mostrado una tendencia ascendente, alcanzando un pico del 25.5% en diciembre de 2023. Sin embargo, las medidas de política monetaria y fiscal implementadas han logrado una disminución significativa, registrando una tasa del 13.2% en febrero de 2024. La persistencia de la inflación en niveles elevados plantea desafíos significativos para la política económica y la planificación a largo plazo.

Política Fiscal y Acuerdo con el FMI. El gobierno argentino ha implementado una serie de medidas de consolidación fiscal en el marco de una Facilidat de Financiamiento Ampliado (EFF) con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Estas medidas han resultado en un superávit fiscal primario en los primeros meses de 2024, un hito que no se había alcanzado en años anteriores. Este superávit es indicativo de un esfuerzo por restaurar la sostenibilidad fiscal y reducir la dependencia de financiamiento externo. (Banco Mundial, 2024)

Riesgo País. Es un indicador de la percepción de riesgo de inversión, ha experimentado una disminución notable, pasando de 2.100 puntos en enero a 1.432 puntos en marzo de 2024. Esta mejora refleja un incremento en la confianza de los inversores y una percepción de estabilidad en el corto plazo.

Se debe considerar que, a pesar de los signos de estabilización y recuperación de los primeros meses del 2024 la economía argentina enfrenta desafíos estructurales profundos. La alta inflación, la volatilidad del tipo de cambio y la incertidumbre política continúan siendo factores de riesgo que pueden afectar la

trayectoria de recuperación económica. Además, la efectividad de las políticas económicas actuales y la capacidad del gobierno para mantener el superávit fiscal en el mediano y largo plazo son aspectos cruciales que determinarán la sostenibilidad de la recuperación económica.

Proyectamos que G-Meet operará regionalmente, en las ciudades latinas de mayor importancia en varios países. Si bien América Latina y el Caribe muestra un dinamismo menor al resto de las regiones del mundo, ya recuperó plenamente el PIB perdido durante la pandemia de COVID-19, el empleo total está cercano a recuperar su valor de 2019 —aunque no para todos los grupos— y la pobreza se redujo por debajo de sus niveles prepandémicos (en buena medida debido a la influencia de Brasil y México), la región enfrenta un entorno mundial que sigue siendo complicado. De acuerdo al Banco Mundial se proyecta un crecimiento sostenido del PBI de aproximadamente un 2,5% para la región (Banco Mundial, 2024).

A pesar de la sólida gestión macroeconómica de la región, las perspectivas de crecimiento siguen siendo bajas, no solo debido a las condiciones mundiales, sino también a temas estructurales que nunca han sido abordados. El crecimiento regional sigue estando obstaculizado por los bajos niveles de acumulación de capital y de crecimiento de la productividad a largo plazo.

	2022	2023e	2024f	2025f	2026f
Argentina	5,00%	-1,60%	-2,80%	5,00%	4,50%
Bahamas	14,40%	4,30%	2,30%	1,80%	1,60%
Barbados	11,30%	4,50%	3,70%	2,80%	2,30%
Belice	8,70%	4,50%	3,50%	2,50%	2,50%
Bolivia	3,50%	2,40%	1,40%	1,50%	1,50%
Brasil	3,00%	2,90%	1,70%	2,20%	2,00%
Chile	2,40%	0,20%	2,00%	2,20%	2,30%
Colombia	7,30%	0,60%	1,30%	3,20%	3,10%
Costa Rica	4,60%	5,10%	3,90%	3,70%	3,70%
Dominica	5,60%	4,90%	4,60%	4,20%	3,00%
Ecuador	6,20%	2,80%	0,70%	1,70%	2,00%
El Salvador	2,60%	2,70%	2,50%	2,50%	2,50%
Granada	7,30%	4,80%	4,10%	3,70%	3,20%
Guatemala	4,10%	3,50%	3,00%	3,50%	3,50%
Guyana	63,30%	33,00%	34,30%	16,80%	18,20%
Haití	-1,70%	-1,90%	-1,80%	1,90%	2,00%
Honduras	4,00%	3,50%	3,40%	3,30%	3,40%
Jamaica	5,20%	2,60%	2,00%	1,60%	1,60%
México	3,90%	3,20%	2,30%	2,10%	2,00%
Nicaragua	3,80%	4,30%	3,70%	3,50%	3,50%

La fecha de corte para los datos es el 29 de marzo de 2024. e = estimación; p = pronóstico.
Fuente: Cálculos del personal del Banco Mundial. • [Descargar los datos](#) • Creado con [Datawrapper](#)

Gráfico 3. Perspectivas de crecimiento para América Latina y el Caribe. Fuente: Banco Mundial.

12.b. Requerimiento de inversión y financiamiento.

12.b.1. Inversión Inicial

La iniciativa requiere una capitalización inicial para el desarrollo de la plataforma, seguida de una financiación para su mantenimiento y mejoras, las cuales están proyectadas para llevarse a cabo a lo largo de los próximos años. La inversión inicial prevista de USD 65.000 (Desarrollo de App: 24.000 usd; Inversión Penetración de Mercado 37.000 usd; Asesoría Legal 4.000 usd) provendrá del equipo emprendedor para solventar los gastos de inversión del desarrollo inicial con el cual se procederá a la validación y operacionalización de la aplicación en su configuración más elemental.

	Unidades /hrs	Costo usd/unidad	USD
Desarrollo de la App G-Meet			
Back End	100	20	2.000
Front End	700	20	14.000
Full Stack	100	25	2.500
Marketing/Publicidad	-	12	-
Notebook	2	1.125	2.250
Alquiler / Coworking	2	1.000	2.000
Constitucion Sociedad Holding	1	1.000	1.000
Constitucion Sociedad SAS	1	500	500
Total			24.250
Inversion en Penetracion Mercado			
comerciales	3	2.500	7.500
Acuerdos con Gym	1	15.000	15.000
Viaticos	1	15.000	15.000
Total			37.500

Tabla 5. Requerimiento de inversión inicial y financiamiento.

El proyecto necesita una inversión inicial para el desarrollo de la plataforma, constitución y asesoría legal y luego una inversión para su mantenimiento y mejoras que estará prevista realizar durante los siguientes 5 años. Otra porción del capital inicial se asignará al desarrollo de alianzas estratégicas, estudios de mercado y la formulación de estrategias comerciales para la interacción con plataformas digitales.

El desembolso financiero inicial se destinará primordialmente a la concepción y creación de la aplicación mediante la contratación de desarrolladores externos. Posteriormente, se evaluará la viabilidad de retener un equipo de desarrolladores propios de tiempo completo.

Se contempla una asignación de fondos para el esquema promocional previamente delineado. Cabe destacar que la estructura de costos incluye una incidencia significativa de salarios y gastos publicitarios, los cuales se anticipa que disminuirán progresivamente conforme se amplíe la cuota de mercado. Los costos fijos representan una fracción considerable del presupuesto, lo que justifica una inyección de capital de 107.000 USD durante el primer año y 50.000 usd en el segundo año operativo (Ver FFL. Anexo 1).

Adicionalmente, se destinarán recursos limitados para cubrir los gastos legales y consultoría necesarios para la constitución de la entidad matriz y su filial en el territorio nacional. Todos ese capital se destinará a cubrir las siguientes actividades:

- Desarrollo de la APP
- Mantenimiento y actualizaciones
- Gastos operacionales.
- Gastos preoperatorios.
- Gastos imprevistos

12.b.i. Sueldos estructura G-Meet

En el desarrollo de nuestra aplicación de fitness, hemos decidido que los fundadores no recibirán un salario regular durante las primeras etapas del proyecto. Esta decisión se basa en el principio de que estamos generando valor para nosotros mismos y, por lo tanto, preferimos reinvertir los recursos disponibles en el crecimiento y desarrollo de la empresa. Sin embargo, reconocemos la importancia de compensar adecuadamente al resto del equipo, aunque los salarios iniciales sean relativamente bajos debido a las limitaciones presupuestarias.

Para alinear los intereses del equipo con los objetivos a largo plazo de la empresa y motivar a nuestros empleados, hemos reservado entre un 2% y un 5% de las acciones de la compañía para ofrecerlas como compensación basada

en acciones -*Stock Based Compensation*. Creemos que esta estrategia no solo compensará la diferencia salarial, sino que también incentivará a los empleados a contribuir al éxito y crecimiento de la empresa y refuerce el compromiso y la dedicación del equipo hacia la visión y misión de nuestra aplicación.

En el detalle de salarios el equipo emprendedor inicial está compuesto por siete personas. Este equipo se mantendrá inicialmente con el capital inicial y, luego con los ingresos generados, hasta el tercer año, cuando la compañía comenzará a ser rentable. A partir del año 2 también se previó un ajuste salarial del 5% a fin de asegurarse la estabilidad del equipo.

G-Meet				0	1	2	3	4	5
SUELDOS (usd)				88.800	88.800	93.240	93.240	93.240	93.240
	cant	mes							
Community Manager	1	800	9.600						
Marketing	1	900	10.800						
User Experience	1	850	10.200						
Administrativo	1	850	10.200						
Generador de Alianzas / Comercial	1	1.500	18.000						
Diseñador UX/UI	1	900	10.800						
Director Ejecutivo	1	1.600	19.200						

Tabla 6. Estructura de sueldos en dólares americanos desde el año cero al quinto de vida. .

12.b.ii. Aplicación y Publicidad

La estrategia principal de nuestra compañía se centrará en el desarrollo de una aplicación fácil de usar y segura, diseñada para ofrecer sensación de seguridad y sofisticación a nuestros usuarios. Un desarrollo sólido de esta aplicación nos permitirá aumentar los ingresos, optimizar costos, tener una mejor performance respecto a la competencia, posicionarnos como líderes del mercado y expandir nuestras oportunidades de negocio.

En relación con las redes y la publicidad, nos enfocaremos especialmente en estos aspectos. Estamos convencidos de la necesidad de realizar publicidad en los lugares donde se encuentra nuestro público objetivo, ya que solo de esta manera podemos lograr un crecimiento exponencial del negocio a corto plazo. Por lo tanto, hemos diseñado estrategias publicitarias específicas en aeropuertos, donde se encuentran nuestros potenciales usuarios, así como campañas dirigidas a empresas internacionales cuyos directivos realizan viajes

de negocios con regularidad, ofreciéndoles las ventajas de nuestra aplicación. Además, estableceremos alianzas con agencias de turismo y hoteles, donde las empresas y sus empleados coordinan sus viajes, para que ofrezcan nuestros servicios como un valor añadido. Finalmente, nos asociaremos con eventos deportivos y corporativos para invitar a los asistentes a conocer nuestros servicios.

En el plan de marketing y publicidad establecido, hemos incluido, además de acciones BTL (*Below the Line*), publicidad dirigida a nuestro público en redes sociales. Como primera medida, debido a los costos y la profundidad de penetración, llevaremos a cabo campañas en LinkedIn, ya que creemos que allí se encuentra nuestro mercado objetivo, y en TikTok, mediante anuncios *in-feed* con menores costos publicitarios que otras redes y acordes a las políticas establecidas en nuestro plan. Asimismo, realizaremos campañas en Google, específicamente en Ads Search, que consisten en mostrar sugerencias en búsquedas en Google con determinadas palabras clave que podemos definir; cabe destacar que las palabras más genéricas son más costosas. En estas campañas se necesitan métricas para medir el rendimiento del anuncio, el porcentaje de personas que hacen clic en un anuncio después de verlo -*Click-Through Rate* (CTR)- es del 3,17% (cada 100 personas que ven el anuncio, aproximadamente 3 hacen clic) y el porcentaje de personas que realizan una compra después de hacer clic en el anuncio -tasa de conversión- es del 3,75% (cada 100 personas que hacen clic en el anuncio, casi 4 terminan comprando).

En cuanto a Instagram publicitaremos mediante campañas de Apóstoles en nuestro *Feed*, con un código QR o símil que redirija a nuestra aplicación, la cual es de uso gratuito.

G-Meet		0	1	2	3	4	5
Publicidad anual		24.870	24.870	19.153	14.864	11.648	9.236
Baja anual de publicidad IG	-0,25		0	0	0	0	0
LINKEDIN		2.400,0	2.400,0	1.800,0	1.350,0	1.012,5	759,4
costo por dia	10						
dias de publicidad	240						
TIK TOK feed		1.800,0	1.800,0	1.350,0	1.012,5	759,4	569,5
costo produccion	200			-			
costo por click medio	0,1			-			
radio de click medio	0,40%			-			
alcance	4.000.000			-			
GOOGLE ADS		5.670,0	5.670,0	4.252,5	3.189,4	2.392,0	1.794,0
click /palabra	0,63						
cantidad de palabras	3						
cantidad de click	3000						
Apostoles		2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0
cantidad de Anuncios IG	4	1.500,0		-			
Costo po Anuncio	500	9.000,0		-			
Actions Below the line	3	13.000,0	13.000,0	9.750,0	7.312,5	5.484,4	4.113,3
Agencia de Viajes	3000						
Aeropuertos	4000						
Hoteles	3000						
evento Deportivos	3000						

Tabla 7. Egresos por publicidad en redes sociales desde el año cero al quinto. .

En lo referente al mantenimiento del servicio de Google adds y Google Maps. En el primero, el modelo de precios prepago implica que debemos cargar fondos en la cuenta antes de que los anuncios se publiquen. Este saldo se utiliza para cubrir los costos de los clics en los anuncios (pago por clic) o las impresiones (pago por mil impresiones). Los costos varían según la competencia de las palabras clave y la ubicación geográfica. Además, las agencias que gestionan campañas pueden cobrar tarifas adicionales por sus servicios, que pueden ser una tarifa fija mensual o un porcentaje del gasto publicitario.

Google Maps Platform también se trata de un modelo de precios prepago que se aplica principalmente a la Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) de Google Maps Platform. Se deben habilitar la facturación y establecer un presupuesto mensual. Los costos se calculan en función del uso de las API, como las solicitudes de mapas, rutas y lugares. Google ofrece un crédito mensual gratuito (200 usd), que puede cubrir una parte significativa del uso para pequeñas aplicaciones, que no sería nuestro caso. Si el uso supera este crédito, se deduce del saldo prepago.

Lo interesante es que ambos servicios permiten un control detallado del presupuesto y la posibilidad de ajustar los gastos según las necesidades del negocio.

<i>G-Meet</i>	0	1	2	3	4	5
<i>Mantenimiento Servicio (usd)</i>		3.000	3.900	6.045	9.974	17.455
costo		0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Cantidad de usuarios		20.000	26.000	40.300	66.495	116.366

Tabla 8. Costos de Mantenimiento del servicio expresado en dólares americanos.

12.b.iii. Alquiler (Coworking), Asesoría Legal y Fondos Iniciales para Operar

Alquilar una oficina tradicional puede ser costoso debido a los contratos a largo plazo y los gastos adicionales como mobiliario, servicios públicos y mantenimiento. Los espacios de coworking suelen ofrecer tarifas más flexibles y todo incluido lo necesario para operar, como internet de alta velocidad, impresoras, salas de reuniones y áreas comunes), es una opción para una empresa nueva, especialmente si tiene un capital de inversión limitado. Además tienen un beneficio adicional y es que estos espacios suelen estar llenos de profesionales de diversas industrias, lo que facilita la creación de redes y la colaboración. Esto puede abrir puertas a nuevas oportunidades de negocio y asociaciones, incluso aumentar la productividad del equipo. Las computadoras se incluyen dentro de la inversión inicial como bienes de uso, G-Meet es una empresa de servicios y nuestro capex no posee una gran incidencia en costos generales.

Se prevé tener asesoría legal desde antes de constituir sociedad, desde el año cero, esto se debe a que buscamos tener presencia en varios países en simultaneo; lo cual es crucial para entender y cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables al negocio, evitando sanciones y problemas legales de cada jurisdicción. Al tratarse de una aplicación nueva e innovadora necesitaremos proteger los derechos de propiedad. Por últimos nos brindarán ayuda a constituir la empresa,

<i>G-Meet</i>	0	1	2	3	4	5
<i>Proveedores/servicios/Gto Vrios</i>		500	500	500	500	500
<i>Sala CoWorking Alquiler</i>		1760	1760	1760	1760	1760
<i>asesoria Legal</i>	4000	4000	3000	2000	2000	2000

Tabla 9. Costos atribuidos para operar desde del inicio

El capital inicial contempla fondos asignados al capital de trabajo, desarrollo de la aplicación, expansión comercial y penetración de mercado y estos fondos ascienden a 65.750 USD. Según el *Free Flow of Liquidity* recién al tercer año se esperan valores positivos; por eso se prevé una inversión adicional de 107.000 dólares en el año 1 y 50.000 dólares en el año 2 del proyecto (FFL ANEXO 1).

12.c. Cash - Flow

A continuación en la tabla 10, encontraremos la medida de la cantidad de dinero que entra y sale del proyecto durante un período de cinco años, de esta manera podremos evaluar la liquidez y la viabilidad financiera del proyecto.

Hasta el año dos estamos gastando más dinero del que generamos. Esto podría ser preocupante si persiste a largo plazo, porque nos llevaría a problemas de liquidez y, eventualmente, a la necesidad de financiamiento adicional o incluso al fracaso del proyecto; pero como vemos a partir del año tres la situación se revierte fuertemente generando más dinero del que gastamos. Esto es crucial para la sostenibilidad a largo plazo, ya que nos permitirá reinvertir en el proyecto, pagar deudas, y generar beneficios para los inversores.

G-Meet	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Match	-	72.000	135.200	241.800	531.960	930.930
Ingreso Comision Gym	-	12.000	18.000	21.000	25.200	25.200
Ingresos Total	-	84.000	153.200	262.800	557.160	956.130
Egresos						
Desarrollo App	24.250					
Inversion en Penetracion Mercado	37.500					
Sueldos		88.800	93.240	93.240	93.240	93.240
cargas sociales 58%		51.504	54.079	54.079	54.079	54.079
Mantenimiento servicio		3.000	3.900	6.045	9.974	17.455
Acuerdo con Gym		13.200	20.800	24.180	43.222	64.001
publicidad	-	24.870	19.153	14.864	11.648	9.236
impuestos		4.200	7.660	13.140	27.858	47.807
Proveedores/servicios/Gto Vrios		500	500	500	500	500
Amortizaciones		450	450	450	450	450
Sala CoWorking Alquiler		1.760	1.760	1.760	1.760	1.760
Asesoría Legal	4.000	4.000	3.000	2.000	2.000	2.000
Egresos totales	65.750	192.284	204.542	210.259	244.731	290.528
EBITDA	- 65.750 -	108.284 -	51.342	52.541	312.429	666.602
Depreciaciones Bienes de Uso		-450	-450	-450	-450	-450
Egresos Financieros		0	0	0	0	0
Financiacion Inversiones		0	0	0	0	0
Egresos Fciacion Inversiones		0	0	0	0	0
Pagos planes Fiscales		0	0	0	0	0
EBIT	- 65.750 -	107.834 -	50.892	52.991	312.879	666.052
Imp a las Ganancias Determinado				18.547	109.507	233.118
Imp a las Ganancias a Compensar				18.547 -	60.334	
Impuesto a las Ganancias a Pagar neto					49.173	
FFL	- 65.750 -	107.834 -	50.892	52.991	263.706	432.934

Tabla 10. Flujo de fondos libres en dólares.

13. Modelo de Generación de Beneficios

13.a Ingresos y costos

Los ingresos proyectados se derivarán de dos puntas: la cantidad de coincidencias (*match*) que nuestros usuarios realicen con los sitios disponibles y un fee mensual que se les cobrará a los gimnasios por pertenecer a la red G-Meet y uso de la plataforma. Definimos Match como el número de días que un usuario reserva, independientemente de los sitios que visite durante su estancia en el país. Los valores del match para los usuarios y del fee para los gimnasios están definidos en dólares y son 1,2 usd/match y 25 usd/mes respectivamente en el primer año; en el transcurso de los cinco años de análisis reciben incrementos hasta estabilizarse en 1,6 usd/match y 30 usd/mes.

Nuestro modelo de negocio está diseñado para captar a todas las personas que ingresan a las ciudades objetivos motivos laborales, por menos a una semana; también podríamos incluir a los turísticas pero a los fines prácticos de no sobreestimar demandas nos quedaremos con el primer grupo.

La comisión establecida se ha calculado en base a la cuota mensual en dólares al momento de evaluar los sitios potenciales. Como política de la empresa, nuestros clientes deben ahorrar al menos la mitad del costo que les supondría acceder a un plan mensual. Según los precios actuales del mercado, existe margen para ajustar los precios y aumentar la rentabilidad.

En lo que se refiere a costos podemos afirmar que los costos variables y fijos necesarios para la producción y operación del negocio para los primeros años es elevada pero con tendencia a la baja y sumado a una buena distribución de recursos financieros esto favorece a la rentabilidad en nuestro modelo de negocios que apunta a un aumento en el número de usuarios sin comprometer el rendimiento o la funcionalidad.

13.b. Forecast de Venta

La estimación de las ventas futuras de una empresa para un período determinado será crucial para la planificación y toma de decisiones estratégicas, ya que nos permitirá a las empresas anticipar ingresos, optimizar recursos y diseñar planes de contingencia. Esta proyección se basa en el análisis de datos históricos de viajantes objetivos en aeropuertos, tendencias del mercado, la

cantidad de usuarios estimados, la cantidad de veces que utilizan nuestros usuarios al momento de decidir un establecimiento para realizar su actividad por cantidad de días que decide usar el servicio y la cantidad de gimnasio que se van incorporando a la plataforma.

Como *quick ratio* para tener una medida de liquidez y de la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos, estimamos tener 20.000 clientes en el primer año, que realizarán al menos 3 ingresos cada uno, lo que nos da una magnitud de 60.000 match; del lado de los gimnasios buscaremos tener al menos 40 partners adquiridos. Para los años siguiente se puede ver en la tabla 11 el crecimiento asignado usuarios y match/usuario, como así también la cantidad de gimnasios

G-Meet	0	1	2	3	4	5
Cientes FLUJO de Fondo	20.000	26.000	40.300	66.495	116.366	
% de usuario / usuario objetivos	1,59%	2,02%	3,14%	5,18%	9,06%	
aumento de usuarios	0%	30%	55%	65%	75%	
Cantidad de usuarios	20.000	26.000	40.300	66.495	116.366	
Precio de Match (usd)	1,2	1,3	1,5	1,6	1,6	
Cantidad de Match / usuario	3	4	4	5	5	
Cantidad de Match / año	60.000	104.000	161.200	332.475	581.831	
Cantidad de Gym Partener	40	60	70	70	70	

Estado de Resultado		USD					
Profint & Lost statement		USD					
G-Meet		0	1	2	3	4	5
Ingresos por Match		72.000	135.200	241.800	531.960	930.930	
Ingreso Comision Gym		12.000	18.000	21.000	25.200	25.200	
Ingresos Total		-	84.000	153.200	262.800	557.160	956.130

Tabla 11. Evolución de usuarios, match por usuario por año y cantidad de gimnasios que se suman a la red en los primeros cinco años de vida del proyecto

Aunque las proyecciones iniciales indican un crecimiento alto, es crucial señalar que partimos de una base conservadora. Además, anticipamos que las acciones de difusión que implementaremos a través de estrategias de marketing, publicidad y el boca a boca actuarán como un catalizador para lograr un punch inicial considerable.

La política establecida respecto a la cantidad de usuarios es cautelosa, como se detalla en el punto "Estimación de la Demanda". En primer lugar, los cálculos se basan en los vuelos internacionales desembarcos en las ciudades de DF Mexico, Mexico; Bogotá, Colombia; Sao Pablo, Brasil; Santiago de Chile y finalmente

Miami, en Estados Unidos; los cuales arrojaron un público objetivo de 3.891.748 personas en 2022. Posteriormente, excluimos a los niños del cálculo, resultando en 2.594.499 personas. Finalmente, utilizamos estadísticas de la OMS que indican que el 33% de la población mundial realiza actividad física de manera regular, obteniendo así 6.052.141 potenciales clientes, es decir que incluye tomar solo adultos entre 18 y 65 años y aplicar un porcentaje de que solo 33% de la población realiza actividad física según los datos de la OMS. No satisfechos con estos números, determinamos un mercado objetivo del 20%, resultando en 1.210.428 personas como mercado potencial. De este total, proyectamos captar 20.000 personas en el primer año. Estimamos un aumento de usuarios del 30% en el segundo año y llegar progresivamente al 75% para el quinto año, cifras que también son conservadoras para un negocio con gran potencial de escalabilidad Finalmente, y utilizando una estimación conservadora, hemos calculado la frecuencia con la que un cliente utiliza la aplicación anualmente, comenzando con 3 veces y aumentando a 5. Consideramos que una persona que viaja regularmente a diferentes ciudades, teniendo en cuenta que hay 52 semanas en el año y que intenta realizar varias actividades durante su corta estadía, puede alcanzar las cifras mencionadas una vez que la aplicación haya madurado y recibido la publicidad adecuada.

Se determinó el número total de gimnasios en el área geográfica de interés que se podrían y que cuenten con las características buscadas, inicialmente partiríamos con 40 sites hasta llegar a 70 sites en el último año.

		2019	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Mexico	AIC Mexico	1.506.339						
Colombia	EL DORADO	2.258.192						
Brasil	Guarulhos	7.375.800						
Chile	Sgo de Chile	5.250.000						
USA	Miami	11.397.279						
Tasa Crecimiento	%	1	2,20%	1,90%	1,90%	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL		27.787.610	28.398.937	28.938.517	29.488.349	29.488.349	29.488.349	29.488.349
Mayores de 18 años	66%	18.339.822	18.743.298	19.099.421	19.462.310	19.462.310	19.462.310	19.462.310
Deportistas	33%	6.052.141	6.185.288	6.302.809	6.422.562	6.422.562	6.422.562	6.422.562
Clientes objetivos	20%	1.210.428	1.237.058	1.260.562	1.284.512	1.284.512	1.284.512	1.284.512

Tabla 12. Cantidad de clientes objetivos

Una métrica interesante para analizar es aquella que estima el valor total que un cliente aporta a una empresa durante toda su relación con ella. Es crucial para

entender cuánto puedes invertir en adquirir y retener clientes, se la conoce como *Lifetime Value* (LTV); para su cálculo solo debemos conocer el valor promedio del match, la cantidad de match por usuario y lo que se conoce como tiempo de retención que sería el tiempo que permanece activo un cliente; y observamos en la tabla 13 que el ratio es incremental cada año.

Otra métrica de interés es el *Cost of Acquisition per Client* (CAC) que es el costo total que incurre una empresa para adquirir un nuevo cliente, ambos parámetros incluidos en los gastos en marketing y ventas; se calcula sencillamente conociendo los costos relacionados con la adquisición de clientes (publicidad, salarios de ventas, etc.) y la cantidad de nuevos clientes obtenidos en un periodo específico; en este caso el resultado es el inverso al anterior siendo un ratio decreciente año tras año; con un primer salto entre el año uno y dos por disminución del impacto de la inversión del año cero.

G-Meet		0	1	2	3	4	5
Precio de Match	usd		1,2	1,3	1,5	1,6	1,6
Cantidad de Match / usuario			3	4	4	5	5
Tiempo de retencion	años		3	3	3	3	3
Inversion	usd/año		257.584	204.092	209.809	244.281	290.078
Nuevos clientes	cantidad		20.000	26.000	40.300	66.495	116.366
LTV			10,8	15,6	18,0	24,0	24,0
CAC			12,9	7,8	5,2	3,7	2,5
LTV/CAC			0,8	2,0	3,5	6,5	9,6

Tabla 13. Lifetime Value (LTV) y Cost of Acquisition per Client (CAC) y su relación.

Lo interesante es analizar la relación entre ambos parámetros; pues al comparar LTV y CAC queda claro si el valor que se obtiene de un cliente supera el costo de adquirirlo. Una relación LTV/CAC mayor a 1 indica que estás generando más ingresos de los que gastas en adquirir clientes; en el caso de G-Meet podemos ver que esta relación es >1 a partir del segundo año; debido a que el año 1 tienen el impacto de la inversión inicial (cero) y las del año uno juntas.

13.c. Estado de resultado

El estado de resultados muestra los ingresos y gastos de G-Meet empresa durante un período de cinco años desde el inicio. En nuestro caso es crucial para evaluar la salud financiera de G-Meet dada que los primeros años tendremos fuertes egresos debido a inversiones y gastos iniciales. A partir del año dos G-

Meet ha generado más ingresos que gastos, resultando en una ganancia neta, ver en la tabla 10.



Universidad de
San Andrés

14. Condiciones para la viabilidad de negocio.

Para evaluar la viabilidad de un negocio, es fundamental considerar varias condiciones y variables financieras claves. Conocer si la inversión generará más valor del que cuesta, un retorno superior a la media de los proyectos u oportunidades del mercado.

14.a. TIR – VAN – Recupero de la Inversión

El proyecto posee una 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 35% que arroja el indicador de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Se tomo un horizonte solo a cinco años y no a perpetuidad, pues tuvimos en cuenta el entorno tecnológico evolucionará significativamente a innovaciones no consideradas aun, podría haber cambios en el marco legal, variaciones en el comportamiento del consumidor, riesgos macroeconómicos, o incluso la tasa de descuento utilizada para calcular el VAN puede cambiar debido a variaciones en las tasas de interés y el costo del capital, y la entrada de nuevos competidores o cambios en las estrategias de los competidores existentes pueden afectar la cuota de mercado y los márgenes de beneficio. Adicionalmente, es fundamental reconocer que el entorno tecnológico se experimentan cambios muy dinámicos y significativos en el mediando plazo. Es decir que el cálculo a perpetuidad los flujos de efectivo futuros se vuelven poco previsibles y certeros. Consideramos que cinco años es un período suficientemente largo para evaluar la viabilidad y el retorno de la inversión, pero no tan largo como para introducir demasiada incertidumbre. Limitar el análisis a 5 años nos permite hacer estimaciones más precisas y confiables. Ver tabla 15.

Por lo tanto, comenzará a recuperar la inversión en el año cuatro, bajo las previsiones proyectadas. Al ser los flujos de efectivo no uniformes cada año, se sumaron los flujos de efectivo anuales hasta que igualen la inversión inicial. (ver tabla 16)

Analisis de Sensibilidad

Tasa de Dto	22,54%
VAN	63.619 USD
TIR	35%
WACC	22,54%

WACC

PASIVO	kd	% PASIVO							
		0	0%						
CAPITAL	ke	% PN	Rf	Erm	Beta	Riesgo pais	Calculo Rf Argentina		
	0,2254	22,54%	1	3,00%	9,20%	1,7	9,00%	Tir Bono 10 años	5,00%
TOTAL		22,54%							

Tabla 15. Análisis de sensibilidad: VAN, TIR y WACC.

PayBack del proyecto	0	1	2	3	4	5
Inv Inicial + Resultado Periodo	- 65.750	- 107.834	- 50.892	34.444	203.371	432.934
dev Inv Inicial				- 34.444	- 190.031	
Saldo invertido	- 224.476			- 190.031	-	
FFL acumulado	- 65.750	- 107.834	- 50.892	-	13.340	432.934
periodo negativo		3				
valor absoluto		50.892				
flujo de caja periodo +1		34.444				
payback		4,48				

Tabla 16. Periodo de recupero de la inversión. Payback. Expresado en años.

14.b. Condiciones de Viabilidad del Negocio - Factores Críticos del Negocio.

Para asegurar la viabilidad del negocio a largo plazo no solo se deben observar las variables financieras, sino también se debe cumplir varias condiciones esenciales que permitan sostener su funcionamiento:

Evaluar la demanda del producto, la competencia y las tendencias del mercado. Contar con una masa crítica de usuarios en ambos lados del Marketplace para garantizar su atractivo. La ausencia de una base de usuarios robusta comprometería la viabilidad del negocio. Por otro lado, los gustos y preferencias de los consumidores pueden cambiar con el tiempo, lo que puede afectar la demanda de la aplicación

Asegurar que la empresa tenga los recursos necesarios:

- Asegurar una inversión inicial suficiente para respaldar las operaciones durante los primeros años y para el desarrollo de la aplicación. Es crucial realizar análisis de sensibilidad para diferentes escenarios de ingresos.
- El proveedor responsable del desarrollo inicial de la aplicación hasta que el negocio pueda formar su propio equipo de sistemas será fundamental para asegurar que se proporcionen todas las herramientas necesarias desde el inicio. Seguido vendrá la conformación del equipo de tecnología propio que también en esa segunda etapa será clave para garantizar la confiabilidad y seguridad de la plataforma.

El desarrollo de una **aplicación confiable y segura** es vital para atraer usuarios. La aplicación debe ser intuitiva y accesible para maximizar la adopción tanto por deportistas como por partners; con el objetivo de ofrecer la mejor experiencia posible a los usuarios.

Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables al sector y la región. Las normativas pueden cambiar, afectando la operación y los costos del negocio. Es importante estar al tanto de posibles cambios regulatorios que puedan impactar el proyecto

Será esencial **establecer la marca G-Meet** en el ámbito deportivo para generar un cambio significativo en la forma en que se realizan las reservas y contrataciones de actividades deportivas.

A lo largo de la vida útil de la app debe haber un **plan de reducción de costos y mejora de la eficiencia** para incrementar significativamente la rentabilidad de la empresa, elevando así su valor de mercado.

Si bien G-Meet tiene el potencial de mantenerse y recuperarse si las estrategias se implementan con éxito podemos mencionar algunos factores de riesgo que se asocian a:

- El sector del fitness es altamente competitivo y no diferenciarse de manera significativa llevaría a ir perdiendo cuotas de mercado con nuevos competidores o sustitutos.
- Fallos técnicos, errores de software, filtración de datos sensibles (salud) de los usuarios y problemas de compatibilidad pueden afectar la

experiencia del usuario y su migración a otras aplicaciones más populares.

- Podemos mencionar que cambios en el comportamiento del consumidor pueden tener un impacto considerable en la sostenibilidad del proyecto, por ejemplo eventos disruptivos como los encierros que se provocaron como consecuencia de la pandemia de COVID-19.

Estos elementos combinados proporcionan una visión integral de la viabilidad de un negocio, ayudando a los inversores y gestores a tomar decisiones. Parte de estos riesgos podrían mitigarse al menos desde el espectro económico si se diversifican los servicios ofrecidos como tener un *Market Place* de nutrición o implementos deportivos que tiene el potencial de generar nuevas fuentes de ingresos y atraer a un mayor número de usuarios o aumentar su fidelidad. Un paso para cambiar de escala o generar mayor robustez económica sería la de generar alianzas estratégicas con otras empresas del sector de la salud y el fitness para ampliar el alcance y la credibilidad de la aplicación. Al tratarse de un rubro de salud con cercanía a las redes sociales realizar estudios de mercado regulares para entender las necesidades, cambios y preferencias de los usuarios. Ofrecer características atractivas y actualizaciones regulares para mantener el interés.

Universidad de
San Andrés

15. Conclusión

G-Meet es un proyecto viable y posee un gran potencial de rentabilidad según se demostró en la evaluación económico-financiera en un mercado que muestra signos positivos de recuperación sostenida los últimos tres años. Esta afirmación se basa en una estrategia de crecimiento continuo del número de usuarios, hacia los dos lados de la ecuación (deportistas y gimnasios) lo que generará un mayor atractivo. G-Meet se proyecta como una herramienta que proporcionará a los socios una gran visibilidad y posicionamiento frente a los deportistas, permitiéndoles concentrarse exclusivamente en su pasión por el entrenamiento y la promoción del deporte.

El mercado deportivo está al borde de una transformación digital significativa, que dará lugar a nuevas oportunidades. Aquellos que logren posicionarse primero en la mente del consumidor obtendrán una ventaja competitiva duradera. La actividad deportiva está en plena recuperación tras la crisis del COVID-19, lo que abre la puerta a nuevas ideas y propuestas innovadoras que revitalizarán el mercado.

La inclusión de este proyecto tendrá un impacto relativo en el volumen del mercado, ya que la cuota de demanda necesaria es inferior a la oferta disponible. Esta demanda está garantizada siempre que la estrategia de promoción y comercialización se alinee de manera complementaria con la oferta existente. El acceso a la tecnología está en un momento de auge, asegurando así el proceso de desarrollo. Además, el capital humano necesario para operar el proyecto, tanto en su fase de diseño y desarrollo como en su operación, está disponible. Para asegurarse el éxito de proyecto nunca hay que dejar de apuntar a la masificación de la app.

Se considera que el proyecto es económicamente viable y que su propuesta de valor está validada. Por lo tanto, se recomienda la implementación del proyecto según lo planificado, teniendo en cuenta su potencial y las posibilidades de escalabilidad futura.

16. Bibliografía

- “El turismo da signos de recuperación en América Latina tras pandemia”, La Nación, Gabriela Origlia, Septiembre 2023.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/turismo-todo-el-ano-cambiaron-los-habitos-de-viajes-hay-mas-escapadas-y-el-empleo-de-la-actividad-se-nid11092022/>
- “América Latina y el Caribe: población total desde 2014 hasta 2029, por subregión”, Statista Research Department, 12 sept 2024.
<https://es.statista.com/estadisticas/1067800/poblacion-total-de-america-latina-y-el-caribe-por-subregion/>
- “Actividad física”, OMS, Junio 2024. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>
- Fitness App Market Statistics, 2030. 2021. A07465. [Fitness App Market Size, Share, Growth, Global Analysis – 2030](#)
- La impresionante cifra que mueven los gimnasios en Colombia. Natalia Cubillos Murca. 2018. <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/negocio-de-los-gimnasios-en-colombia-IY8010648>
- “Global trends in insufficient physical activity among adolescents: a pooled analysis of 298 population-based surveys with 1·6 million participants”; Regina Guthold et al; The Lancet, Enero 2020.
[https://www.thelancet.com/journals/lanchi/article/PIIS2352-4642\(19\)30323-2/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanchi/article/PIIS2352-4642(19)30323-2/fulltext)
- “National, regional, and global trends in insufficient physical activity among adults from 2000 to 2022: a pooled analysis of 507 population-based surveys with 5·7 million participants”; Tessa Strain, et al, The Lancet, Agosto 2024.
[https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X\(24\)00150-5/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X(24)00150-5/fulltext)
- Comunicado La actividad económica de América Latina y el Caribe continúa exhibiendo una trayectoria de bajo crecimiento: CEPAL | Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2023.

<https://www.cepal.org/es/comunicados/la-actividad-economica-america-latina-caribe-continua-exhibiendo-trayectoria-crecimiento>

- ¿Cuál es la Importancia de los Horarios de los Gimnasios para los Clientes? (onvirtualgym.com). Antonio Loper. 2024. <https://saludayuda.com/a-que-hora-hay-menos-gente-en-el-gimnasio/>
- La mejor hora para ir al gimnasio y evitar multitudes. infogimnasios.es . Agosto 2023. <https://gimnasiomadrid.es/a-que-hora-hay-menos-gente-en-el-gimnasio/>
- The Gym Industry in Brazil. Ana Gabriela Verotti Farah, Enero 2023. <https://thebrazilbusiness.com/article/the-gym-industry-in-brazil>
- Informe de la IHRSA sobre América Latina (segunda edición). IHRSA, 2011. <https://es.healthandfitness.org/publications/ihrsa-latin-american-report-second-edition/>
- ACAD FITNESSBRASIL. 2024. <https://www.fitnessbrasil.com.br/empresas/acad-brasil/>
- Gympass, 2024. <https://www.gympass.com/mx/ciudades>
- La Economía Móvil en América Latina 2022. GSMA. 2022. https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2022/11/SPANISH_GSMA_LATAM_ME2022_R_Web.pdf
- Número de usuarios de teléfonos móviles inteligentes en algunos países América Latina y el Caribe en 2022. Statista, 2022. <https://es.statista.com/estadisticas/635769/usuarios-de-telefonos-moviles-en-latinoamerica-2019/>
- ARGENTINA: PRINCIPALES INDICADORES MACROFINANCIEROS. Banco de España. 2023. https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformeEconomiaLatinoamericana/2023/S1/Fich/EconomiaLatinoamericana_indicadores_argentina.pdf
- Argentina: panorama general. Banco Mundial. 2024. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

- América Latina y el Caribe debe aprovechar la dinámica económica para impulsar el crecimiento. Banco Mundial. 2024.
<https://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/perspectivas-economicas-america-latina-caribe>



Universidad de
San Andrés

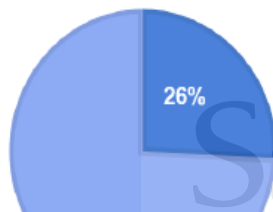
17. Anexos

Dimensión de mercado

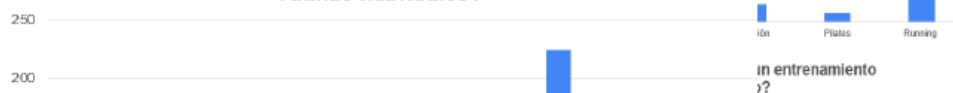
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MEXICO	CIUDAD DE MEXICO	domesticos embarcado	1.770.031	1.973.096	2.207.977	2.345.367	2.559.794	2.616.468	2.926.146
MEXICO	CIUDAD DE MEXICO	domesticos desembarcado							2.926.146
MEXICO	CIUDAD DE MEXICO	internaciona embarcado							1.506.339
MEXICO	CIUDAD DE MEXICO	internaciona desembarcado	845.709	945.042	1.085.653	1.152.707	1.284.096	1.434.647	1.506.339
Colombia	EL DORADO	domesticos embarcado	7.066.617	7.612.340	8.369.262	8.573.381	8.366.537	8.618.086	4.871.426
Colombia	EL DORADO	domesticos desembarcado							4.871.426
Colombia	EL DORADO	internaciona embarcado							2.258.192
Colombia	EL DORADO	internaciona desembarcado	2.972.242	3.702.923	3.358.065	3.811.340	4.097.263	4.508.659	2.258.192
Brasil	Guarulhos	domesticos embarcado	11.526.383	12.809.801	12.507.009	11.383.230	11.774.904	13.514.009	14.797.055
Brasil	Guarulhos	domesticos desembarcado	10.556.444	11.662.286	12.919.955	12.583.783	11.500.889	11.892.432	14.597.390
Brasil	Guarulhos	internaciona embarcado	6.174.092	6.763.220	6.660.588	6.676.120	6.963.551	7.409.037	7.675.018
Brasil	Guarulhos	internaciona desembarcado	6.157.326	6.686.686	6.584.613	6.479.392	6.810.584	7.231.436	7.375.800
Santiago de Chile		domesticos embarcado							6.750.000
Santiago de Chile		domesticos desembarcado							6.750.000
Santiago de Chile		internaciona embarcado							5.250.000
Santiago de Chile		internaciona desembarcado							5.250.000
Miami	Miami	Domestico embarcado						11.564.936	11.762.299
Miami	Miami	Domestico desembarcado						11.602.685	11.778.416
Miami	Miami	internaciona embarcado						10.716.562	10.986.472
Miami	Miami	internaciona desembarcado						11.160.129	11.397.279
									27.787.610
									2019
	Mexico	AIC Mexico							1.506.339
	Colombia	EL DORADO							2.258.192
	Brasil	Guarulhos							7.375.800
	Chile	Sgo de Chile							5.250.000
	USA	Miami							11.397.279
									27.787.610
		Mayores de 18 años						66%	18.339.822
		Deportistas						33%	6.052.141
		Clientes objetivos						20%	1.210.428

Resultado de encuestas:

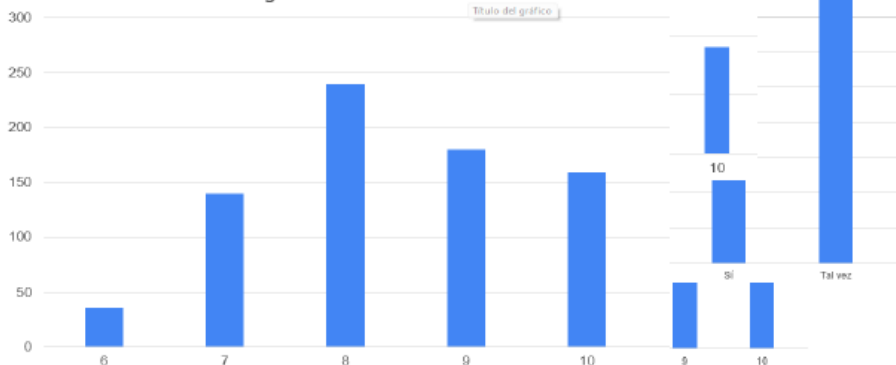
REALIZA ACTIVIDAD FÍSICA?



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



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



Dimensión de mercado, cantidad de match y comisiones

		0	1	2	3	4	5
TURISMO TOTAL	27.787.610	28.938.517	29.488.349	29.488.349	29.488.349	29.488.349	29.488.349
mayores 18 años 86%	18.339.822	19.099.421	19.462.310	19.462.310	19.462.310	19.462.310	19.462.310
ESTADISTICA DEPORTISTAS 1/3	6.052.141	6.302.809	6.422.562	6.422.562	6.422.562	6.422.562	6.422.562
CLIENTES OBJETIVOS 1/5	1.210.428	1.260.562	1.284.512	1.284.512	1.284.512	1.284.512	1.284.512
Cientes FLUJO de Fondo		20.000	26.000	40.300	66.495	116.366	
% de usuario / usuario objetivos		1,59%	2,02%	3,14%	5,18%	9,06%	
aumento de usuarios			30%	55%	65%	75%	
Cantidad de usuarios		20.000	26.000	40.300	66.495	116.366	
Precio de Match (usd)		1,2	1,3	1,5	1,6	1,6	
Cantidad de Match / usuario		3	4	4	5	5	
Cantidad de Match / año		60.000	104.000	161.200	332.475	581.831	
Cantidad de Gym Partener		40	60	70	70	70	

Inversión Inicial

	Unidades /hrs	Costo usd/unidad	USD
Desarrollo de la App G-Meet			
Back End	100	20	2.000
Front End	700	20	14.000
Full Stack	100	25	2.500
Marketing/Publicidad	-	12	-
Notebook	2	1.125	2.250
Alquiler / Coworking	2	1.000	2.000
Constitucion Sociedad Holding	1	1.000	1.000
Constitucion Sociedad SAS	1	500	500
Total			24.250
Inversion en Penetracion Mercado			
comerciales	3	2.500	7.500
Acuerdos con Gym	1	15.000	15.000
Viaticos	1	15.000	15.000
Total			37.500

Egresos Anuales

G-Meet				0	1	2	3	4	5
SUELDOS (usd)				88.800	88.800	93.240	93.240	93.240	93.240
	cant	mes							
Community Manager	1	800		9.600					
Marketing	1	900		10.800					
User Experience	1	850		10.200					
Administrativo	1	850		10.200					
Generador de Alianzas / Comercial	1	1.500		18.000					
Diseñador UX/UI	1	900		10.800					
Director Ejecutivo	1	1.600		19.200					
Mantenimiento Servicio (usd)					3.000	3.900	6.045	9.974	17.455
costo				0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Cantidad de usuarios				20.000	26.000	40.300	66.495	116.366	
Acuerdo con Gym (usd)					13.200	20.800	24.180	43.222	64.001
pago por cliente				0,22	0,20	0,15	0,13	0,11	
Cantidad de Match / año				60.000	104.000	161.200	332.475	581.831	
Publicidad anual				24.870	24.870	19.153	14.864	11.648	9.236
Baja anual de publicidad IG	-0,25				0	0	0	0	0
LINKEDIN			2.400,0	2.400,0	1.800,0	1.350,0	1.012,5	759,4	
costo por dia	10								
dias de publicidad	240								
TIK TOK feed			1.800,0	1.800,0	1.350,0	1.012,5	759,4	569,5	
costo produccion	200				-				
costo por click medio	0,1				-				
radio de click medio	0,40%				-				
alcance	4.000.000				-				
GOOGLE ADS			5.670,0	5.670,0	4.252,5	3.189,4	2.392,0	1.794,0	
click /palabra	0,63								
cantidad de palabras	3								
cantidad de click	3000								
Apostoles			2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	2.000,0	
cantidad de Anuncios IG	4		1.500,0		-				
Costo po Anuncio	500		9.000,0		-				
Actions Below the line	3		13.000,0	13.000,0	9.750,0	7.312,5	5.484,4	4.113,3	
Agencia de Viajes	3000								
Aeropuertos	4000								
Hoteles	3000								
evento Deportivos	3000								
Impuestos	5%			4.200	7.660	13.140	27.858	47.807	
Proveedores/servicios/Gto Vrios				500	500	500	500	500	
Sala CoWorking Alquiler				1760	1760	1760	1760	1760	
Asesoría Legal			4000	4000	3000	2000	2000	2000	
Total Egresos			117.670	136.130	142.353	142.589	162.344	188.193	

Flujo de Fondos y análisis de Sensibilidad

G-Meet		0	1	2	3	4	5		
Ingresos por Match				72.000	135.200	241.800	531.960	930.930	
Ingreso Comision Gym				12.000	18.000	21.000	25.200	25.200	
Ingresos Total				84.000	153.200	262.800	557.160	956.130	
Egresos									
Desarrollo App			24.250						
Inversion en Penetracion Mercado			37.500						
Sueldos				88.800	93.240	93.240	93.240	93.240	
cargas sociales	58%			51.504	54.079	54.079	54.079	54.079	
Mantenimiento servicio				3.000	3.900	6.045	9.974	17.455	
Acuerdo con Gym				13.200	20.800	24.180	43.222	64.001	
publicidad				-	24.870	19.153	14.864	11.648	
impuestos				4.200	7.660	13.140	27.858	47.807	
Proveedores/servicios/Gto Vrios				500	500	500	500	500	
Amortizaciones				450	450	450	450	450	
Sala CoWorking Alquiler				1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	
Asesoría Legal			4.000	4.000	3.000	2.000	2.000	2.000	
Egresos totales			65.750	192.284	204.542	210.259	244.731	290.528	
EBITDA			-	65.750	-	51.342	52.541	312.429	665.602
Depresaciones Bienes de Uso					-450	-450	-450	-450	
Egresos Financieros					0	0	0	0	
Financiacion Inversiones					0	0	0	0	
Egresos Fciacion Inversiones					0	0	0	0	
Pagos planes Fiscales					0	0	0	0	
EBIT			-	65.750	-	50.892	52.991	312.879	666.052
Imp a las Ganancias Determinado							18.547	109.507	
Imp a las Ganancias a Compensar							-	60.334	
Impuesto a las Ganancias a Pagar neto								49.173	
FFL			-	65.750	-	50.892	52.991	263.706	432.934
Impuesto a las Ganancias a Favor por año				-	23.013	-	37.899	-	
Impuesto a las ganancias Saldo				-	23.013	-	60.912	-	
Tasa de Dto								22,54%	
VAN								93.681,03 USD	
TIR								40%	
WACC								22,54%	

Periodo de Repago:

WACC									
PASIVO	kd	% PASIVO							
	0	0%							
CAPITAL	ke	% PN	Rf	Erm	Beta	Riesgo pais	Calculo Rf Argentina		
	0,2254	22,54%	1	3,00%	9,20%	1,7	9,00%	Tir Bono 10 años	5,00%
TOTAL		22,54%							
<p>datos pedidos a Bruno que obtuvo de Lercoli</p>									
PayBack del proyecto									
			0	1	2	3	4	5	
Inv Inicial + Resultado Periodo			- 65.750	- 107.834	- 50.892	52.991	263.706	432.934	
dev Inv Inicial						- 52.991	- 171.484		
Saldo invertido	- 224.476					- 171.484	-		
FFL acumulado			- 65.750	- 107.834	- 50.892	-	92.221	432.934	
periodo negativo		3							
valor absoluto		50.892							
flujo de caja periodo +1		52.991							
payback		3,96							



Universidad de
San Andrés