



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magister en Administración de Negocios

Modelo de Negocio: Querete App

Autor: Eric Andres Duval

DNI: 31.632.318

Mentor de Tesis: Alejandro Mashad

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1 de Julio de 2021

Resumen Ejecutivo

Durante toda la historia el ser humano ha tenido la necesidad de sentirse y verse bien. En la actualidad se observa una masificación de esta necesidad, en donde se suma el querer mostrarse bien (especialmente con el boom de las redes sociales), ya no siendo solamente una necesidad de un segmento, sexo, o grupo etario, sino de toda la población¹².

Aunque la realidad actual es muy distante de la histórica, siendo que, por falta de tiempo de los clientes, y la no disponibilidad de turnos (en salones de belleza, centros estéticos y otros lugares del rubro) muchas veces no se realizan los tratamientos de peluquería, manicura, pedicura y otros de cuidados personales que se quisieran.

Habiendo identificado esta necesidad, junto a Marcos Prestes, hemos elaborado un plan de negocios que consiste en desarrollar una aplicación que permite unir la demanda de cuidados de belleza con la oferta de profesionales independientes (o con tiempos ociosos), en un horario y lugar a coordinar entre las partes (domicilio, trabajo, etc.).

Entendiendo que cubrir todas las necesidades es inviable, se limita el alcance a un segmento que se posiciona entre los 25-45 años, con algunas condiciones que se tratarán más a detalle en este trabajo.

Se estima que en la Argentina existen 42.000 peluquerías (1% del PBI), de las cuales 6.000 se encuentran en CABA³. Estos números dan una idea de los profesionales del rubro, y la disponibilidad de servicios que se pueden ofrecer. Sin embargo, las mismas tienen limitaciones horarias y de espacio, y entendemos que ahí es donde se encuentra el mayor valor agregado de Querete, que permite, que no solo el cliente se realice los tratamientos que necesita cuando y donde quiere, sino también que el prestador lo haga.

¹ www.clinicbarcelona.org/noticias/la-belleza-y-la-estetica-una-creciente-demanda-social

² www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151023_hay_festival_debate_imagen_corporal_yv

³ www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-ciudad-peluquerias-000-mayoria-concentra-barrios_0_BJp4Fvrlm.html

La realización de este proyecto requiere una inversión inicial moderada, con el desarrollo de la app, y el posterior hosteo de la misma, siendo el resultado un producto escalable a nivel país/región, que en consecuencia generara una alta rentabilidad para los inversionistas.



Índice de contenidos

Agradecimientos

Introducción y antecedentes

Plan de negocios

I. El cliente

II. La propuesta de valor

III. El product market fit

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

V. El modelo de negocios

VI. Go to Market Plan

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

VIII. Implementación del negocio

IX. Equipo emprendedor, estructura directiva

X. Contexto macro y microeconómico. Resultados. Inversión.

XI. Condiciones para la viabilidad de negocio.

XII. Conclusiones

Fuentes y Bibliografía

Anexos

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera aprovechar este espacio para agradecerle a toda la comunidad de la Universidad de San Andrés, en especial a Daniel Gonzalez Isolio y a Aurelia Favre por su constante apoyo, y buena predisposición.

En segundo lugar, a mi compañero de investigación Marcos Prestes, y a nuestro mentor de tesis, Alejandro Mashad, ambos por la paciencia, acompañamiento y dedicación que han tenido durante la realización de este modelo de negocio.

Por último, no puedo dejar de mencionar al equipo 8, German Ziñak, Gustavo Seoane, Martin Paz, Mauro Alegre y Nicolas Pedrini, que han demostrado el verdadero significado de un equipo. Estando presentes durante toda la cursada del MBA, que culmina en la realización de este trabajo.



Introducción y antecedentes

En este trabajo se busca profundizar en el camino de la tecnología y específicamente las Apps que ayudan a unir la oferta y demanda con la que actualmente nos encontramos en el día a día y que por diversas razones no se puede cubrir de manera tradicional.

Algunos ejemplos de Apps similares pueden ser Uber con su modelo P2P en donde ofrecen una plataforma que une la necesidad de transportarse, con la de una persona que tiene un vehículo y está dispuesto a realizar ese servicio, aunque existen otras muy similares, como pueden ser Iguanafix, Workana y AirBnB entre otras.

Vale aclarar que en todos estos casos la plataforma no emplea al personal que ofrece el servicio, sino que ofrece una plataforma a través de la cual pueden ofrecer sus servicios.

Entendemos que en un mundo cada vez más digitalizado, ofrecer soluciones de este tipo no es el futuro, sino el presente, y en consecuencia existe un mercado que no solo se encuentra dispuesta a adoptarlas, sino que necesita de las mismas en busca de poder simplificar su vida diaria.

Habiendo hecha esta breve introducción (junto al resumen ejecutivo), a continuación, podrán encontrar un trabajo que cubre desde el cliente objetivo, el mercado, y la solución propuesta, basándonos en entrevistas, experimentos y diferentes modelos que han ayudado a cubrir los diferentes aspectos/factores necesarios para proponer una solución a la necesidad de poder realizarse los cuidados personales y tratamientos de belleza (peluquería, manicura, pedicura, masajes, y otros tratamientos de piel) que todos necesitan.

El cliente

La vida actual, con el trabajo, la familia, y otras actividades con las que se deben cumplir, hacen que muchas veces las agendas de todos se encuentren cubiertas, sin tener la posibilidad de dedicarle un tiempo a aquellas cosas que nos hacen sentir/vernos bien.

Los salones de belleza/cuidados personales, fijan horarios comerciales o de fin de semana que hacen aún más difícil poder realizarse estos tratamientos, muchas veces observándose espacios ociosos para los profesionales que se dedican a la prestación de estos servicios. (Anexo 4).

Al realizar esta investigación de negocio se entendió que nuestra propuesta busca resolver las necesidades de 2 clientes (Anexo 7), por un lado, el cliente del servicio a realizarse, y por otro el prestador del servicio o profesional.

Es así que se desarrollaron 2 arquetipos que ayudan a segmentar inicialmente la solución propuesta. Vale la pena resaltar que estos 2 arquetipos identifican los segmentos a los cuales se apunta con la propuesta, por un lado, el Cliente tomador del servicio, y por otro, el Profesional prestador del servicio.

En primer lugar, Juliana una mujer profesional de 29 años, viviendo actualmente en Palermo, con un trabajo fijo (9 a 18hs) como Jefe de Producto, un gran interés por las redes sociales, la innovación, tecnología, moda, familia y la utilización de Apps (Uber, Homebanking, Mercadolibre, Pedidos Ya, etc.) que ayudan a resolver su diaria, todo esto manteniendo una imagen/apariencia buena. Muchas veces frustrada por la imposibilidad de llegar a realizarse los tratamientos que quisiera por no llegar a tiempo ya que los salones de belleza operan un horario similar al de su trabajo (9 a 18hs), y que como consecuencia ha empezado a hacerse las uñas en sus break laborales (Anexo 9). Espera con ansiedad una solución tecnológica que le permita acomodar su agenda para poder realizarse los tratamientos de belleza que la hacen sentirse bien cuando lo necesita.

Al haber realizado entrevistas con personas similares a las del arquetipo, se obtuvieron algunas conclusiones/quotes destacados a continuación,

"El cuidado personal es como un mimo que me gusta hacerme"

"Me gustaría poder hacerme más cosas, pero no encuentro el tiempo"

"Voy a la peluquería 1 vez al mes, y me hago las uñas todas las semanas, también es importante hacerse un peeling en el invierno"

"No me cortaría/teñiría el pelo en casa"

"Lo caro es bueno"

"Me gustaría saber que marcas van a utilizar en los cuidados" (Esmaltes, ampollas, cremas, etc.)

"Recomiendo los servicios cuando el resultado es bueno, y al revés si tengo malos resultados"

"Tendría que tener referencias para dejar que alguien entre a mi casa"

Resumiendo, esto nos ha dado los insights como para segmentar por el lado del cliente a mujeres, de entre 25/45 años con independencia económica, muchas tareas diarias. La imposibilidad de realizarse los tratamientos que quieren por siempre tener que adaptarse a los tiempos/lugares de los diferentes centros de estética, que en consecuencia les genera inseguridad por su apariencia. Resaltando la necesidad de asegurar seguridad en la prestación de un servicio en el que no se conocen las partes, y en muchos casos el servicio se prestara en el domicilio del cliente. Esto último resolviéndose con un control detallado, que incluye averiguación de antecedentes de todos los profesionales que se presentan en la app.

Por otro lado, se creó el arquetipo de Maria Luz, una mujer de 34 años, profesional de la estética corporal y cuidados personales, actualmente viviendo en Floresta, que tiene como intereses principales la familia, moda, amigos, cocina y poder disfrutar/ordenar su tiempo libre. Vale la pena destacar que tiene un uso frecuente de las redes sociales, pero se identifica como una persona de gusto tecnológico medio, aunque aprovecha Apps de su Smartphone para tareas diarias (Uber, Mercadolibre, Pedidos Ya). Identifica que muchas veces tiene tiempos libres/ociosos y la necesidad de construir algo propio e independizarse, teniendo la posibilidad de atender a más clientes, aunque no sabe cómo poder

ofrecer sus servicios, incluso muchas veces haciéndose difícil poder retener clientes aun ofreciendo servicios a domicilio.

En este caso también se han obtenido diferentes quotes que ayudan a entender mejor el segmento objetivo,

"Estoy dispuesta a moverme para poder ofrecer servicios, hoy lo hago"

"Es importante tratar bien a los clientes, porque el boca en boca te trae más"

"La relación de dependencia/socios me limita"

"Me gustaría ser mejor reconocida por mi trabajo"

"Uso mi celular para todo, pero sé que se pueden hacer más cosas"

"Pese la crisis, la gente sigue siendo vanidosa"

"En ese rubro tenemos que estar atentas a las novedades y tendencias"

"Los clientes se dan cuenta cuando no usamos los mejores productos"

"Es importante conocer los gustos y particularidades del cliente"

En conclusión, se puede segmentar al Profesional, como mujeres de entre 20/45 años que quieren maximizar sus ingresos, queriéndose independizar de los salones, y así poder utilizar al máximo sus tiempos. Por otro lado, es consciente de que los centros/salones de estética le permiten asegurar un ingreso fijo y la posibilidad de conocer nuevos clientes, lo cual se le presenta como una traba al momento de tomar la decisión de independizarse. Valora la posibilidad de resolver sus dolores a través de una app, que expanda su alcance a nuevos clientes, y que le permita optimizar su agenda.

La validación de las necesidades se realizó utilizando diferentes herramientas, en línea con lo comentado anteriormente se realizaron encuestas (Anexo 2) y entrevistas (Anexo 4), las cuales nos ayudaron a llegar a las conclusiones expuestas. Pero también se utilizaron mapas de empatías y se generó un video que refleja el customer journey (Anexo 9).

Los mapas de empatía (Anexo 6) reflejan a través de 6 aspectos los sentimientos que hemos podido detectar a través de las herramientas de validación anteriormente mencionadas.

Es así que se identificó por el lado del Cliente, que, si bien consideran que los salones/centros presentan altos costos, los relacionan con buenos profesionales, aunque no siempre se utilicen los mejores productos. Por otro lado, se profundizó sobre la dificultad en poder cumplir con los horarios prefijados y la necesidad de trasladarse. Esto llevando muchas veces a que el cliente termine consultando con amigos acerca de profesionales a domicilio (especialmente para fiestas) que cuando son consultados no existen, aunque previamente hayan dicho que sí.

Por otro lado, el profesional se basó en las preocupaciones que le genera independizarse de los centros, y la dificultad que esto podría generarle al momento de querer generar nuevos clientes. La constante devolución que recibe de parte de sus allegados es que se tiene que mover más y salir de la comodidad de los salones, en donde tantas veces se siente frustrada por no compartir la forma de trabajo (seriedad), o simplemente tener que cumplir un horario que muchas veces no le reditúa de la misma forma en sus resultados a fin de mes, además de que casi siempre los trabajos son informales. Más allá de esto, se resalta la buena pre-disponibilidad a trasladarse a donde sea necesario, acordando tiempos que le permitan maximizar su agenda, y sentirse empoderada si puede generar su independencia económica/laboral.

La propuesta de valor

Hasta ahora hemos hecho foco en los clientes, y las necesidades que buscan satisfacer, lo cual sirve como introducción para explicar la propuesta de valor que presentamos en este modelo de negocio.

Es así que se identifica una necesidad de parte del Cliente, y la posibilidad de poder cubrirla con los servicios que ofrece el profesional, y acá es donde se presenta Querete, una App que permite machear esa necesidad con la prestación de los servicios.

La app le permitirá al cliente poder optimizar sus tiempos, esto ya que podrán agendar servicios de cuidado personal/belleza (peluquería, cejas, maquillaje, manicura/pedicura, etc.) en el horario que más les convenga y en un lugar a acordar. La app a través de geolocalización ofrece servicios en la cercanía del usuario, y le dará la posibilidad de ver los horarios disponibles de cada profesional (Anexo 10). Adicionalmente, al contar con una ficha técnica, y calificaciones de usuarios anteriores (incluso con fotos de trabajos previos, ej. Peluquería), podrá tener una idea de antemano del servicio que esta por contratar. En definitiva, le permitirá satisfacer las necesidades en el lugar que quiere, cuando quiere y con el profesional que quiere.

Por otro lado, también genera grandes beneficios para el profesional. En primer lugar, cubriendo los dolores identificados anteriormente que hacían mención al tiempo libre/ocioso y la necesidad de construir algo propio y poder independizarse. Querete permite mantener los beneficios del salón/centro, como puede ser el acceso a nuevos clientes, pero dándole la independencia de decidir cuando y donde trabajar. Al igual que con el cliente, el profesional podrá definir donde prestará los servicios, y directamente a través de la app, que sirve como agenda profesional, setear/aceptar turnos.

El profesional se deberá registrar en la aplicación completando una ficha que consta de los detalles básicos, como pueden ser foto, edad, especialidad y preferencia en la zona de trabajo, como así también se solicitara documentación que permita un control de antecedentes criminales (dándole seguridad al cliente respecto de con quien está tratando). Adicionalmente la app cuenta con un

Marketplace que le permitirá acceder a los mejores productos, a precios muy favorables, como también la posibilidad de capacitarse y mantenerse al día con las tendencias, con cursos y capacitaciones exclusivos.

Vale la pena aclarar que QuereteApp está integrada con diferentes medios de pago, que les permiten a ambas partes realizar los pagos de servicios/productos directamente a través de la misma.



El product market fit

En línea con lo comentado hasta ahora, hemos analizado el cliente, y, por otro lado, la propuesta de valor agregado con una descripción del alcance del producto, pero más allá de que queda claro el fit entre las 2, hemos realizado un análisis a través de un Value proposition canvas (Anexo 8) que ayuda a identificar si realmente le puede importar al cliente la propuesta.

Este análisis nos ha ayudado a entender, por el lado del cliente la necesidad de realizarse los tratamientos de cuidados personales en los lugares y horarios que necesita, asegurando la seguridad del cliente a través de un estricto control de perfiles previamente realizado a cada uno de los profesionales, y como la app optimiza los tiempos dándole la posibilidad de satisfacer esa necesidad en un lugar y horario a convenir según disponibilidad de las partes. Esto en consecuencia elimina el dolor de no sentirse seguros por no poder realizarse los tratamientos, ofreciéndole un servicio profesional respaldado por resultados previos.

Por el lado del profesional, ante el dolor que le produce no poder cubrir sus tiempos ociosos y de poder independizarse, la app le da al usuario la posibilidad de acceder a un mayor número de clientes, como así también de optimizar su agenda, dándole la posibilidad de independizarse. En consecuencia, lo anterior le generara mayores ingresos y también la posibilidad de acceder a capacitaciones y productos de calidad para ofrecer un servicio de calidad.

A modo de poder mostrar cómo se realizaría lo anteriormente definido, y en consecuencia también poder validar el fit, se desarrolló un MVP (mínimo producto viable – Anexo 10) en donde se simula el uso del App. En la misma se puede observar el logueo (cliente o profesional), los perfiles que se nutren de la ficha técnica a completar, y en este perfil se pueden observar los últimos servicios contratados y la valoración que se les dio a los mismos. Por otro lado, se experimenta lo sencillo que es la búsqueda de servicios, lo cual puede ser con resultados en lista o por mapa a través de geolocalización, como también la confirmación de los mismos.

Posteriormente a la realización del MVP, se generaron diferentes experimentos de validación.

En primer lugar, se generaron nuevas entrevistas en donde se le dio acceso a los usuarios para probar el MVP, recibiendo buen feedback de su funcionamiento, aunque entendimos que con respuestas sesgadas por estar nosotros presentes. En consecuencia, decidimos generar un segundo experimento en el que nuevamente compartimos el MVP, pero esta vez dejando que los usuarios lo utilicen sin nuestra intervención, recibiendo nuevamente resultados y devoluciones muy positivas. Esto último lo controlamos utilizando Test & Learning Cards (Anexo 13), que ayudaron a identificar la necesidad de repetir el experimento.

Por otro lado, también se realizaron 2 experimentos de promoción en Instagram (Anexo 12), en donde también pudimos observar una reacción muy positiva, y en este caso con un público al que no se le había presentado la solución previamente. Vale resaltar que en ambos casos nos resaltaron que la aplicación final debería ser igual de sencillo que el MVP, quizá con cambios en la modalidad de selección de turnos. En esto último aclararon, que preferirían tener un calendario en vez de circular por las fechas, como también ver experiencias previas directamente desde la selección de turnos. Esto se pudo hacer, compartiendo un video que muestra el/los dolores del día a día de un cliente, y como QuereteApp lo acerca a diferentes profesionales que pueden resolver los mismos (Anexo 9 – customer journey).

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

Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo⁴

El mercado regional presenta una oportunidad muy interesante para el desarrollo del negocio, estimando un TAM de aproximadamente 237.000.000USD.

Este cálculo se basó tomando la población de las 45 ciudades más grandes de América Latina (190M total – con poblaciones de aproximadamente 1.500.000 por ciudad), de las cuales se apuntaría a penetrar en el nivel ABC de las mismas (2,5%) – 4.736.347 personas aproximadamente. A este cálculo se le estima un consumo anual de 50USD, llegando así a los 237.000.000USD.

Para el SAM se redujo el alcance, tomando las ciudades más importantes (filtrando principalmente por las capitales de las provincias) de la Argentina sumando Sao Paulo (Brasil), llegando así a una población de aproximadamente 42.500.000 de personas. En este caso al segmentarlo por el nivel ABC se reduce la población objetivo a 1.063.664, a las que se le aplica el gasto promedio de 50USD, llegando así a un SAM de aproximadamente 53.000.000USD.

Apuntando al mercado que se espera conseguir, se reduce el cálculo, tomando AMBA y Córdoba, llegando así a una población de aproximadamente 16.000.000 de personas, y un segmento ABC de 404.216 personas. A esta población se le aplica el gasto anual, llegando a un consumo de mercado de aproximadamente 808.000.000USD.

Vale la pena aclarar que en este último caso también se ha realizado un cálculo de resultado, estimando un plantel de profesionales de 1000 (entre peluquería, manicura, pedicura, tratamientos de piel), con un promedio de servicios, por profesional, de 68 al mes, a un costo promedio de servicio de 15USD (se estima 15USD como el resultado promedio de 2200ARS Peluquería y 500ARS

4

https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:%C3%81reas_metropolitanas_m%C3%A1s_pobladas_de_Am%C3%A9rica_Latina

Manicura/Pedicura). A este costo, se le estima aplicar un fee del 20% (esto se encuentra en línea con servicios comparables, Iguanafix 20%, Uber 25%, Workana 15%, AirBnB 18%), lo cual lleva a un ingreso de 204.000USD mes, o 2.500.000USD año.

Competencia

Al analizar el contexto competitivo, hemos identificado los competidores directos, como son las Peluquerías de tipo Cadena⁵, Peluquerías de Barrio, los profesionales independientes, y el tratamiento propio/hogareño, como también una serie de cualidades que benefician en mayor/menor grado a cada uno de ellos. Por otro lado, se hace mención a posibles competidores futuros (regionales) ej. Singu⁶.

Peluquerías “Cadena”

En este grupo incluimos aquellas cadenas de peluquería como pueden ser Llongueras, Leo Paparella, Cerini entre otras.

Las mismas tienen como cualidad principal ser lugares de moda que destacan el uso de productos de calidad, con un servicio bueno, y una disponibilidad de horario buena (si se reserva previamente). Vale la pena resaltar que en estos casos los tratamientos se realizan de manera exclusiva en los salones de belleza, los cuales generalmente se encuentran en shopping centers, o lugares con mucho tránsito peatonal.

En contrapartida, presentan un alto costo para la realización de tratamientos, y por el lado de los profesionales muy poca independencia profesional, la necesidad de cumplir con horarios fijos, y muy poca capacitación.

La fortaleza principal que tiene este grupo es su marca, y la disponibilidad de recursos que permite una publicidad que vende un servicio de “lujo”.

Si bien los tratamientos estéticos son un mimo para quien se los realiza, muchas veces los costos limitan el acceso o la predisposición a realizarse lo que se quiere.

⁵ <https://www.trendencias.com/belleza/diferencias-entre-peluquerias-caras-y-peluquerias-baratas>

⁶ <https://singu.com.br/>

Peluquerías “Barrio”⁷

En esta categoría posicionamos a aquellos centros/peluquerías que no son cadenas, y se encuentran distribuidos en los barrios.

A diferencia de las cadenas los costos de tratamientos se reducen significativamente, pero también es así con la disponibilidad horaria, generalmente son atendidas por pocas profesionales, cada una con una tarea específica. El servicio que ofrecen generalmente es de buena calidad, aunque tiende a ser limitado y muchas veces con productos de segundo nivel. Por el lado de los profesionales, ofrece una independencia media pero también con falta de capacitación.

Lo mencionado anteriormente resalta como fortalezas principales los costos, y la cercanía a sus clientes, siendo estos muchas veces leales a cualquier alternativa que se les presente. Aunque vale la pena resaltar, que tratamientos más sofisticados, o peluquería de fiesta tiende a ser una debilidad en esta categoría.

Profesionales independientes

El profesional independiente es aquel que más se asemeja al servicio que ofrece Querete, al tener en definitiva el mismo método de delivery, en un lugar y horario a acordar (limitando la posibilidad de realizarse tratamientos por falta de turnos en algunos casos).

No obstante, encontramos en este grupo que no tienden a tener capacitaciones, lo cual puede llevar a que se vayan quedando con modas anteriores, y que en muchos casos los productos que se utilizan no son de la mejor calidad. Esto como en el caso anterior deriva en que para casos puntuales los usuarios elijan otras opciones que aseguran el resultado final.

Tratamiento propio/hogareño

Esta categoría tiene el gran beneficio de presentar costos reducidos, en donde el usuario elige la calidad de los productos a utilizar. Aunque la contrapartida es

⁷ <https://vistelacalle.com/33488/peluqueria-de-barrio/>

que la calidad del servicio tiende a distar mucho de lo que puede realizar un profesional.

Por el lado de la disponibilidad horaria, se puede observar como un beneficio el poder realizarlo cuando se quiere, o una carga al tener que realizarlo.

Claramente está limitado el alcance de los tratamientos, no siendo viable aquellos que requieran de equipos que no se encuentran en los hogares.

Competidores Regionales – Apps de Belleza (Singu)

Existen a nivel regional (no en la Argentina), posibles competidores directos que presentan soluciones parecidas a la que se propone con Querete. Inicialmente presentan las mismas funciones, lo cual podría ser una amenaza para el negocio, o una oportunidad de venta a futuro.

Tienen como fortaleza principal el encontrarse en mercados en donde el consumo de servicios de belleza es muy alto (Chile, Brasil), y en consecuencia tienen experiencias previas que podrían posicionarlos con una ventaja competitiva. No obstante esto, vale la pena resaltar que son de creación reciente por lo que la experiencia también es limitada, y no conocen en detalle el consumidor argentino.

Querete

A modo de poder realizar una comparación con lo mencionado anteriormente, destacamos que la solución propuesta toma lo mejor de cada uno de sus competidores, ofreciendo un servicio a un costo razonable, con la disponibilidad horaria que el usuario requiere y en un lugar que le permite poder realizarse los tratamientos que desea.

Adicionalmente, les permite a los profesionales independizarse sin el miedo de no encontrar clientes, ofreciéndoles capacitaciones que lo mantendrán en línea con las tendencias actuales, y un Marketplace que le permitirá poder ofrecerle los mejores productos y servicios a sus clientes.

Contexto

En un país como la Argentina es muy importante el contexto en el cual se desarrolla un emprendimiento. Los diferentes factores que pueden influir sobre

el éxito de este modelo de negocio son varios, por lo que se ordena el análisis utilizando un framework Pestle. El mismo ayuda a representar/identificar aquellos factores que pueden generar una amenaza o reducir las oportunidades de desarrollar favorablemente el negocio.

En primer lugar, identificamos que los factores Políticos, Económicos, Tecnológicos, Sociales y Legales son aquellos que pueden impactar sobre el contexto general que se estará implementando el emprendimiento, descartando los ecológicos por no identificar un condicionante relacionado al mismo.

Basándonos en experiencias previas por parte de otras apps, podemos mencionar una posible intervención legal/regulatoria basada en 2 cosas, por un lado, la dependencia que podrían presentar los profesionales prestadores de servicios en la App, y en consecuencia la informalidad que se podría presentar al momento del pago de los servicios. Ambos puntos entendemos que podrían generar un cuestionamiento respecto del uso de la plataforma, pero entendemos que se podría resolver con diferentes alternativas (ej. Monotributo) en el caso de ser necesario.

Vale la pena aclarar que Querete es un servicio que se le presta a los usuarios sean clientes o profesionales, por el cual factura correctamente, ofreciendo el método de pago, como botón de pago para los profesionales, cumpliendo así con cualquier regulación o normativa.

En el caso anteriormente descrito, el estado nacional podría tomar parte, en busca de forzar la formalización del empleo⁸, haciendo foco en que Querete sea empleador de los prestadores. Esto podría llevar al bloqueo de la app, o incluso los pagos a través de la misma.

Los factores tecnológicos juegan un rol muy importante en el éxito de este negocio, la plataforma es una app que se deberá desarrollar sobre un idioma de sistemas, que posteriormente requerirá de un espacio de hosting y los mantenimientos/desarrollos necesarios. Actualmente ninguno de estos factores debería generar una dificultad para el correcto desenvolvimiento del negocio.

⁸ <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-propone-repartidores-aplicaciones-delivery-sean-nid2340730/>

Relacionándonos con lo detallado en el párrafo anterior, mencionamos el factor económico, que se analiza desde 2 perspectivas, con los costos de desarrollar/mantener la app, y con los factores económicos que afectan a la sociedad.

En primer lugar, no se considera que los costos afecten la implementación de la app, los desarrollos se encuentran pesificados con mano de obra local, y los hosteos presentan un costo muy bajo (aun en dólares) en relación a el resultado que se espera obtener.

En segundo lugar, si bien los factores económicos que actualmente afectan a la sociedad argentina pueden tener un impacto sobre el consumo de servicios de belleza, entendemos que los mismos incluso podrían favorecer el uso de la app en busca de alternativas más económicas frente a algunas de las identificadas como competidores anteriormente.

Industria

Actualmente la industria de la belleza y los cuidados personales tiene una presencia muy importante en la vida de los argentinos, se estima que solo las peluquerías facturan aproximadamente 750.000.000usd mensuales, empleando a más de 120.000 profesionales⁹. En la actualidad con el surgimiento de cada vez más tratamientos, se observa que no solo es una industria muy atractiva, sino que no está siendo aprovechada al máximo de su potencial.

A modo de simplificar el análisis de la industria, utilizare el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter para poder entender la estructura actual de la misma.

En primer lugar, el poder de negociación de los clientes, los mismos los dividimos en 2, los clientes de los servicios y los profesionales prestadores de los servicios. Por el lado de los clientes tomadores de los servicios, entendemos que presentan un nivel de negociación muy bajo ya que las condiciones de contratación (costos) van a depender exclusivamente del prestador del servicio. No obstante, pueden fomentar la contratación de servicios por fuera de la app, por lo que es muy importante resaltar la seguridad que brinda la app en relación a los antecedentes de los prestadores, y por otro lado blindar con los prestadores el querer utilizar

⁹ https://www.clarin.com/sociedad/peluquerias-generadoras-empleo_0_SyYWAJDel.html

la app por los beneficios que le brinda (capacitación, productos, nuevos clientes, etc.). Al tratar con los profesionales, nos encontramos con una situación medianamente parecido, con la misma amenaza de acordar condiciones por fuera de la App, o la posibilidad de que se agrupen los mismos y soliciten una menor participación de Querete en su facturación.

Se deberá trabajar sobre campañas que resalten los beneficios mencionados anteriormente, y se deberá tomar acción sobre aquellos casos en donde se identifiquen contrataciones por fuera (ej. Pérdida de beneficios). Vale la pena resaltar que se deberán ejecutar planes proactivos para mantener la competitividad de la app, asegurando así una experiencia usuaria optima en ambos casos.

Al analizar a los proveedores, identificamos en primer lugar a los fabricantes/comercializadoras de productos de belleza. Al querer ofrecer productos de buena calidad, achicamos nuestra cartera de proveedores, y en consecuencia el proveedor cuenta con un alto poder de negociación, siendo posible fijar las condiciones de precio que desea y lotes mínimos de compra. A modo de poder mitigar estos riesgos se buscará generar alianzas a largo plazo, en donde Querete no lucre (significativamente inicialmente) con la venta de productos, sino que su Marketplace sirva como canal de ventas.

Por otro lado, tenemos los proveedores tecnológicos, Procesadores de pago, prestadores del servicio de Geolocalización, y Hosteo. Actualmente en la Argentina existen 2 procesadores de pago (Prisma MP ¹⁰y First Data¹¹), ambos con propuestas de valor prefijados, por lo que tienen el poder absoluto de negociación, pudiendo aumentas precios, o cambiar condiciones según consideren. No obstante, ambas empresas se encuentran actualmente en búsqueda de aumentar su cartera de clientes, lo cual puede servir para poder acordar condiciones convenientes. Aunque vale la pena resaltar que se deberían acordar condiciones de revisión prefijadas, ya que, al aumentar el volumen transaccional, Querete podría aprovechar su posición para negociar mejores condiciones. Por el lado de los servicios de Geolocalización nos encontramos

¹⁰ <https://www.prismamediosdepago.com/>

¹¹ <https://www.fiserv.com.ar/>

también con un proveedor con mucha fuerza de negociación, aunque también con valores prefijados, por lo que las condiciones de negociación deberían ser similares a las comentadas anteriormente.

Por último al analizar a los prestadores de servicios de Hosteo, se puede observar cómo han ido surgiendo diferentes alternativas en el mercado (AWS, Google, MS Azure, IBM, etc.), cada uno con una propuesta de valor similar, por lo que observamos que tendrán un nivel medio/bajo de negociación, no siéndoles fácil modificar precios o cambiar condiciones de contratación. Al igual que en casos anteriores lo más importante sería fijar acuerdos a largo plazo, y a futuro tratar alternativas pesificadas.

En cuanto a los competidores entrantes, anteriormente hemos mencionado que actualmente existen soluciones similares en Chile/Brasil, aunque debido a la complejidad de implementar el plan de negocio, y al encontrarse en una etapa inicial no se consideran una amenaza inmediata. No obstante, se deberán generar barreras que dificulten un ingreso futuro como puede ser la identificación del producto respaldándose en una marca fuerte. Al ser los primeros en plantear la solución, manteniendo una constante evolución de la plataforma que permita proporcionar nuevos servicios y mejorar la prestación de los actuales, se debería poder mantener una posición dominante del mercado.

Por último, hay que tener presente la posibilidad de que aparezcan nuevos productos sustitutos, aunque al ser una industria ya desarrollada y con diferentes opciones, se hace difícil pensar en el surgimiento de los mismos. Vale la pena tener presente que es importante mantener una sólida relación con nuestros proveedores, y una constante presencia de marketing para mantener la marca vigente. Como así también tener presente los avances tecnológicos que a futuro puedan permitir el surgimiento de tratamientos “on the go” que puedan generar reducciones de precios y en consecuencia presentar una amenaza para la app.

A modo de resumen, y tomando como base lo tratado en los 4 factores anteriores no observamos que exista una rivalidad inmediata con otros competidores. Los competidores actuales como pueden ser las peluquerías o los profesionales independientes ofrecen un servicio de tipo B2C, con limitaciones en su alcance y con una dependencia entorno a la disponibilidad no solo de sus servicios sino

también de su cliente. Adicionalmente en algunos casos con precios que superan lo que el cliente se encuentra dispuesto a pagar, siendo estas variables el diferencial de Querete, buscando siempre mejorar la experiencia del usuario (sea un cliente o profesional).



Modelo de negocios

El modelo de negocios de una empresa ayuda a representar los factores clave con un orden que permite analizar desde el cliente, el producto/servicio y los diferentes factores necesarios para generar ese product market fit, como así también los recursos y socios clave que permiten llegar a desarrollar el mismo. Para esto se utilizó el Business model canvas¹² de Alexander Osterwalder.

En relación a los segmentos de clientes, dividimos el mismo entre Clientes tomadores de servicios de belleza; aquellos que no tienen el tiempo para ir a un salón, viven lejos de donde se podrían realizar los tratamientos, o simplemente necesitan un servicio de último momento y quieren que el mismo sea de calidad y a un costo accesible. Por otro lado, los profesionales de la industria de la belleza, siendo estas personas calificadas para realizar los tratamientos de cuidados personales, que buscan flexibilidad en el horario laboral, independencia y una nueva fuente de ingresos.

Al haber presentado los segmentos de clientes, es importante relacionar los mismos con la propuesta de valor.

En este caso el cliente usuario, el cual podrá contratar con Querete el servicio que necesita cuando y donde quiere, con una disponibilidad horaria y de profesionales en tiempo real, acordando un lugar de preferencia (hogar, trabajo, salón, etc.).

Al mismo tiempo, al tratar en forma directa con los profesionales, podrá acceder a mejores condiciones comerciales dejando de lado el obstáculo del costo. Para el cliente profesional/prestador de servicio, se le adicionará una nueva fuente de ingresos que podrá controlar según su necesidad al pasar a ser su propio “jefe”, independizándose así de horarios fijos y así pudiendo elegir donde y cuando quiere trabajar.

Habiendo presentado el “Problem solution fit”, pasamos a reflejar como se llevará adelante la relación con los clientes. La misma tendrá varios focos a atender, en primer lugar, una clara representación de la solución en las redes sociales, el

¹² <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

target objetivo es un usuario activo de las mismas por lo que se deberá mantener actualizada de forma constante, esto sirviendo como puerta de ingreso para la obtención de clientes. En segundo lugar, una atención a clientes optima, con la posibilidad de escalar reclamos en caso de ser necesario, y que trabaje en forma conjunta con el sistema de calificación, reseña y feedback tanto de usuarios como profesionales. Manteniendo así un manejo de la demanda correcto que no muestre falencias ni falta de control en toda la cadena de la prestación. Por otro lado, ofrecer productos y promociones de las mejores marcas para blindar la relación con los profesionales, y asegurar una alta disponibilidad de servicios que permita así mantener satisfechos a los clientes y cumplir con el objetivo de ofrecer servicios cuando y donde los quieren.

Ahora lo importante es entender cuáles serían los canales a través de los que se alcanzaría a los clientes, siendo los mismos principalmente 2, por un lado, un Website tradicional, y en segundo lugar una aplicación que pueda utilizarse tanto en iOS como también en plataformas Android. En línea con lo comentado anteriormente, pueden existir diferentes niveles de aceptación tecnológicos, pero con estos dos canales se cubriría la totalidad de los posibles usuarios, siendo ambos (cliente, profesional) usuarios constantes de sus smartphones.

Para completar el análisis, se presenta el modelo/fuente de ingresos. El mismo siendo inicialmente un fee sobre cada servicio de belleza y cuidado personal que se contrata por la app, definido el mismo en un 20%, ya habiendo explicado que este porcentaje se encuentra en un punto medio en relación a Apps que ofrecen servicios a contratar.

Vale aclarar que los pagos de los servicios se deberán realizar a través de la App y el fee se descontara en forma automática en cada transacción.

En relación a las actividades clave se destaca la necesidad de investigación y desarrollo del producto, el marketing, la adquisición/fidelización de clientes y por último la atención a la cliente mencionada anteriormente, que en consecuencia lleva a la actividad iniciadora que sería reclutar los profesionales prestadores de servicios.

La sumatoria de estos 6 factores deberían permitir entender y atender a los clientes, ofreciendo una solución que cubra todas sus necesidades y en el caso de que no sea así, darle un espacio para atender consultas/reclamos.

Teniendo la finalidad de poder atender lo visto hasta ahora, es que definimos los recursos clave. En este caso destacando la plataforma tecnológica que permitirá ofrecer el servicio de matching entre el cliente y el profesional, y en segundo lugar la importancia de contar con un equipo de profesionales de la industria de la belleza.

En relación a los socios clave, se destacan los fabricantes/comercializadores de productos de belleza, los procesadores de pagos, los proveedores de geo localización y por último los inversores. Se espera generar una relación de cliente-proveedor con los profesionales, la cual se buscará sostener a largo plazo reforzando los beneficios que le brinda la app (clientes nuevos, agenda independiente, productos de calidad, seguridad transaccional). En línea con lo descrito anteriormente, se deberá establecer un acuerdo el cual le permita a los fabricantes de productos comercializar sus productos a menor precio, pero con un mayor volumen sin costos asociados. Se espera tener una relación formal con los prestadores tecnológicos, fijados en contrataciones que reflejan las condiciones acordadas (de mercado), y revisiones anuales.

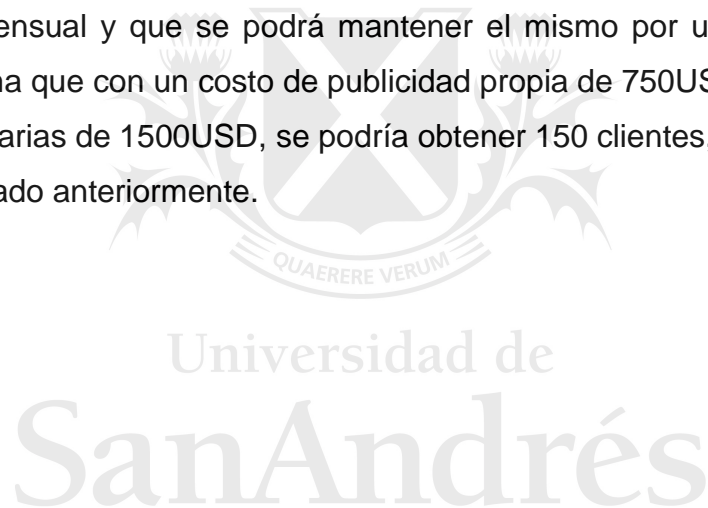
Por último, los inversores, son de gran importancia, ya que, sin los aportes de los mismos, no sería viable la realización de la solución. Es por esta razón que se deberá generar una relación de confianza directa con los mismos, entendiendo que en una primera instancia serían muy pocos, explicando el avance que tenga la App,

Por último, se presenta la estructura de costos, que se encuentra directamente relacionada a los últimos 3 bloques, componiéndose principalmente de un área de IT incluyendo desarrolladores, los costos asociados al hosteo de la solución (solución en nube), los costos de licenciamiento relacionados a la geo localización y procesamiento de pagos; y por otro lado un sector (propio o terciarizado) de marketing.

Teniendo en cuenta que actualmente no existe una solución como esta propuesta, es que se consideran las condiciones planteadas a continuación. En

primer lugar, realizamos una estimación de contar con al menos 1000 profesionales activos en la plataforma ofreciendo servicios de belleza, los mismos atendiendo aproximadamente 68 servicios mensuales con un costo promedio de 15USD por trabajo. El fee de Querete sería de un 20% de esta tarifa – 3USD, y en consecuencia se percibiría un ingreso de mensual de 204.000USD o anual de 2.448.000USD.

Habiendo hecho esta aclaración es importante reflejar algunas métricas que ayudan a entender la rentabilidad esperada. En primer lugar, trataremos el CAC, el cual refleja a través de la suma de costos directos e indirectos lo que sale captar un nuevo cliente, estimándose en aproximadamente 14/15USD, y por otro lado esperando un LTV de aproximadamente 72USD, dando un ratio entre el CAC y LTC de 4,8. Estos números se basan en que el cliente se realice un tratamiento mensual y que se podrá mantener el mismo por un periodo de 2 años. Se estima que con un costo de publicidad propia de 750USD y compra de pautas publicitarias de 1500USD, se podría obtener 150 clientes, llegando así al CAC mencionado anteriormente.



Go to Market Plan

Hasta ahora hemos analizado al cliente, la propuesta de valor que tiene como intención cubrir las necesidades del cliente, lo cual se explicó a través del producto market fit, para luego entrar en un análisis de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria, finalmente se revisó el modelo de negocios, y en este segmento haremos foco en el plan estratégico del Go to market.

En primera instancia, por cuestiones poblacionales y de alcance en el control del desarrollo de la plataforma, se decide atender el mercado local haciendo foco principalmente en AMBA y la ciudad de Córdoba (cubriendo cerca del 30% de la población argentina). Esto permitirá limitar las inversiones iniciales, y al mismo tiempo aprender de primera mano cómo atender satisfactoriamente a los clientes de la App.

Más allá de esto, se define una segunda etapa en la que se buscara cubrir todas las ciudades más grandes de la Argentina (capitales mayores a 300.000 personas), sumando una primera intervención internacional en la ciudad de Sao Paulo-Brasil. Para a largo plazo, y con una sólida presencia tanto en Argentina como en Brasil, buscar instalarse a nivel regional, haciendo foco en todas las principales ciudades de América Latina.

Para explicar esta estrategia se he utilizado un Conversión funnel que nos ayudara a explicar los pasos a través de los cuales un cliente es en principio atraído para luego ser fidelizado (Anexo 14).

En primer lugar, se definirá a través de qué medios se generará la atracción de los clientes. Para esto se define contratar espacios de publicidad en Google Ads que llevaran a nuestra landing page (Anexo 11), en donde se encuentra un video explicativo, detalles de la solución, y un link al cual se pueden registrar. Por otro lado, se promocionará la solución a través de la red social Instagram, también con un link a la descarga de la App, reforzando lo aprendido en los experimentos que ya se han realizado en busca de maximizar la cantidad de descargas (Anexo 12/13). Vale la pena resaltar que estos experimentos han ayudado a determinar algunas características clave de los usuarios como puede ser edad, sexo. La app

tendrá en principio como canal de descarga tanto el App Store para usuarios iOS, como también el PlayStore para usuarios de Android.

En una segunda instancia se deberá generar una Interacción positiva con el público objetivo, y para esto se generará contenido interactivo tanto en las páginas de Instagram como también de Facebook. Esto permitirá dar a conocer en mayor grado cuales son los beneficios de la plataforma, y también entender que experiencia tienen los usuarios.

En una próxima etapa, se deberá masificar el uso de las redes sociales publicando fotos (adjuntando links de descarga), y masificando la decisión de utilizar la plataforma con la contratación de influencers que cuenten su experiencia de uso.

Al buscar convertir las tendencias de contratación de servicios de belleza y cuidados personales, se ofrecerán descuentos y free trial para ambos segmentos de clientes (clientes tomadores del servicio y profesionales prestadores). Adicionalmente, las profesionales podrán acceder a cursos/capacitaciones y un Marketplace con beneficios importantes para la compra de insumos/productos.

Por otro lado, y para asegurar la fidelización de los clientes, se armará un sistema de beneficios para clientes que utilicen la plataforma activamente, estos siendo promociones/descuentos exclusivos para los clientes, y capacitaciones profesionales y financieras para ayudar a los prestadores de servicios.

Simplemente a modo de poder clarificar lo que se ha comentado anteriormente, la estrategia de pricing se basa en un fee del 20% que se cobraría sobre cada transacción/prestación de servicio que se realice a través de la plataforma. Se estimó un costo transaccional promedio de 15USD por lo que Querete recibiría 3USD por cada transacción. No existirían costos de descarga, y en principio tampoco se buscaría beneficiarse con la venta de los productos que se les ofrecerían a los profesionales como beneficio por uso de la plataforma.

Adicionalmente y retomando lo comentado al principio de este capítulo, se podría buscar escalar a nivel regional. Como ya se ha comentado anteriormente existen competidores directos a nivel regional, aunque también se encuentran en una etapa inicial de implementación. Por tal razón, se podría decidir (dependiendo de

la situación futura), generar una expansión natural con una estrategia de internacionalización hacia los diferentes países manteniendo el mismo formato comercial, o se podría analizar la posibilidad de adquirir esas empresas regionales en busca de introducirse rápidamente en los nuevos mercados con una posición previamente adquirida.



Recursos, procesos y plan operativo del negocio

A diferencia de negocios tradicionales en donde la cadena de suministro incluye un producto físico o intangible, en este caso se ofrece el servicio de matching entre un cliente que tiene la demanda de realizarse un tratamiento de belleza y por otro lado un profesional que presta el servicio requerido. Esto dejando de lado puntos tradicionales de análisis como pueden ser el inventario, stock de productos, o incluso realizar un estudio de los tiempos de ciclo. No obstante, uno podría hacer un paralelismo del inventario como la disponibilidad de servicios que presentan los profesionales a través de la plataforma, siendo esto el punto de partida de la prestación de servicios.

Es por esto que se puede resumir el supply chain como la sumatoria que empieza con una oferta/disponibilidad de parte del profesional prestador del servicio, con la App Querete que permite generar el nuevo mercado en el cual se ofrecerán los servicios directamente desde un smartphone. Esta App con la Tecnología/seguridad necesaria para asegurar la correcta prestación/contratación de los servicios, la cual busca ofrecer los servicios que cubran la necesidad de los clientes de realizarse un tratamiento de belleza. En consecuencia, estas diferentes etapas terminan satisfaciendo la demanda insatisfecha, generando así clientes felices.

A modo de resumen podemos decir que Querete brinda un servicio que promueve el relacionamiento de tipo P2P. Generando así un mercado que se autorregula según la oferta y demanda del mismo.

Habiendo mencionado lo anterior la tarea que tiene Querete en esta cadena es la de asegurar la oferta de servicios profesionales, esto a través de los beneficios y cubriendo los dolores que tienen los profesionales actualmente, para que en consecuencia los clientes cuenten con los servicios cuando y donde los requieran.

Simplemente para completar lo detallado anteriormente, se hará un breve repaso de los recursos/actividades clave y necesarias para el correcto funcionamiento de la app. En primer lugar, es importante contar con la Tecnología necesaria para poder ofrecer la plataforma en tiempo real, esta siendo tanto licencias como el

hosteo de plataformas, en ambos casos la misma se resuelve de manera sencilla con la contratación/compra de las mismas con los socios tecnológicos seleccionados (Google, AWS, IBM, iOS, Android). En segundo lugar, y continuando con lo tratado en el párrafo anterior, es contar con la disponibilidad de los profesionales prestadores de servicio, y por último los clientes tomadores de servicios. Entendemos que en una primera etapa se deberá hacer mucho foco en el marketing de la plataforma para atraer los mismos, para luego entrar en una etapa en donde el marketing se realice de boca en boca con los mismos usuarios.



Implementación del negocio

Si bien anteriormente se han mencionado las diferentes etapas de posible crecimiento, en este capítulo empezaremos por el principio, planteando como serían los primeros pasos de implementación, y porque se decide tomar este camino, para luego mencionar posibles metas de escalación a nivel país y luego región.

Implementación

En primer lugar, se establecerá el emprendimiento en Buenos Aires, esto basándose en 3 factores principales, por un lado, que el equipo emprendedor se encuentra en la misma permitiendo así un correcto desarrollo/control de la plataforma. En segundo lugar, teniendo en cuenta la necesidad de estar cerca de nuestros clientes, siendo AMBA el mercado objetivo inicial que se busca cubrir por la densidad poblacional, y la contratación de servicios de belleza. Por último, la importancia de encontrarnos cerca de nuestros posibles emprendedores, y que al mismo tiempo ellos también no solo puedan hacer un correcto seguimiento de los avances, sino que tengan la posibilidad de experimentar de primera mano cómo funciona la app al poder utilizar la misma. Vale la pena resaltar que en esta primera etapa también se buscara posicionarse en la ciudad de Córdoba, aunque no se abriría una oficina administrativa/comercial en la misma, atendiendo requerimientos directamente desde Buenos Aires.

2/3 Años

En una segunda etapa a 2/3 años, y con una estabilidad demostrada en los mercados actuales se plantearían 2 etapas de crecimiento. Por un lado, una expansión de tipo mancha de aceite en la que se buscaría cubrir todas las ciudades (más grandes) de la Argentina, esto se realizaría tanto tomando provecho del conocimiento que se haya adquirido de la marca tanto en Buenos Aires como en Córdoba, como también reforzando el mismo a través de campañas promocionales/publicitarias apuntando al target objetivo principalmente por medio de las redes sociales. Vale la pena resaltar que escalar a nivel país no debería generar un aumento de los gastos tecnológicos, ya que a nivel transaccional la plataforma puede resistir un crecimiento exponencial sin

la necesidad de grandes inversiones. Dejando así como único costo de crecimiento el marketing/publicidad (mencionado anteriormente) que entendemos para esta etapa ya debería encontrarse en bajada para el mercado original por lo que tampoco debería significar grandes aumentos de costo. Por otro lado, en esta misma etapa de expansión se realizaría la primera incursión internacional/regional, estableciéndonos en Sao Paulo Brasil.

Esta expansión generaría un gran cambio para el emprendimiento ya que la población de Sao Paulo-Brasil es igual a la sumatoria de todas las principales ciudades de la Argentina. Por esta razón, si bien en principio se pensaría en mantener la misma forma de penetración de mercado (google ads, Instagram, influencers), sería necesaria una presencia local, la cual se llevaría adelante con uno de los socios (Marcos Prestes) que se establecería en la misma. Adicionalmente, por normativas legales y principalmente del Banco central de Brasil, relacionadas a los pagos de servicios, sería necesario también hacer una pequeña inversión en hostear y adaptar la plataforma a los reglamentos/gustos/necesidades locales.

En esta etapa se buscaría tener una penetración mínima del 17% del segmento ABC de los nuevos mercados que se estarían alcanzando. En consecuencia, podríamos pensar en una población de usuarios de aproximadamente 180.823, los cuales generarían una facturación mensual de 2.712.343USD (esto se basa en un costo por tratamiento de 15USD), a lo que Querete le facturaría el 20%, llegando así a un ingreso de 542.500USD mes, o 6.509.600USD año.

5 años

Habiendo experimentado y generado una sólida base tanto a nivel local como también en Brasil, se buscaría expandir a todas las ciudades más grandes a nivel regional de América Latina. Esto se debería empezar a producir a partir del 5to año, momento en el cual se deberá analizar en profundidad el mercado y los competidores. En esta etapa sigue existiendo la posibilidad de crecer de manera natural manteniendo la misma estrategia utilizada hasta el momento, con la necesidad de seguramente establecer oficinas regionales para atención al público. Aunque toma fuerza también la posibilidad de crecer por medio de la adquisición de empresas en marcha, tomando provecho de que se hayan

realizado las primeras etapas de implementación de una plataforma como Querete.

Al igual que lo explicado anteriormente, en esta etapa se esperaría contar con una penetración de al menos el 17% del segmento ABC de todas las ciudades (aproximadamente 805.719 personas), llegando así a una facturación mensual de 12.077.700USD, lo cual derivaría en ingresos para Querete de 2.415.500USD mensuales o 29.000.000USD anuales.



Equipo emprendedor, estructura directiva

Equipo emprendedor

El equipo emprendedor se encuentra compuesto en principio por los socios/fundadores del emprendimiento (Anexo 17). Ambos teniendo un background tanto en emprendimientos personales como también de trabajo corporativo. Un punto importante es que ambos son amantes de la tecnología, y constantes usuarios de la misma, con un especial interés por plataformas que ayudan a simplificar el día a día, la mayoría de estas de tipo P2P (Mercadolibre, Uber, Pedidos Ya, etc.).

En primer lugar, Eric Duval, Licenciado en Administración (Universidad de Morón), MBA Candidate (Universidad de San Andres), con un background sólido en la tecnología relacionada a empresas de medios de pago, industria petrolera, cadena de suministros, y la creación de nuevos productos. El mismo ocuparía una posición de coordinación conjunta de la empresa, haciendo foco en las operaciones y el supply chain en general de la plataforma.

Marcos Prestes, Economista (Escuela de Economía Sao Paulo – Fundación Getulio Vargas), MBA Candidate (Universidad de San Andres), con una sólida experiencia del mercado financiero de transporte y servicios en general. El mismo ocuparía en principio una posición encargada de la administración y las finanzas de la compañía. A futuro y con la expansión al mercado de Brasil, tomaría la dirección general de ese país.

Vale resaltar que, como todo emprendimiento inicial, las tareas/decisiones generales de la compañía caerían sobre los socios/fundadores más allá de una división de tareas nombrada.

Estructura directiva

En línea con lo comentado anteriormente, posicionándonos en un escenario inicial la estructura directiva se encontraría limitada a los socios fundadores, y un Gerente/Responsable de IT.

En primer lugar y con la intención de atraer y generar fidelidad se haría socio al Responsable de IT. Esto terminaría de completar el equipo inicial, dividiéndose

así en 3 partes, Director de Operaciones y CEO – Eric Duval, Director de Administración, Marketing y Finanzas – Marcos Prestes, Director de Tecnología y Sistemas. Las decisiones comerciales resultaran de un acuerdo conjunto entre las partes, como así también las decisiones de marketing. Vale la pena resaltar que en esta primera etapa se terciarizarían las necesidades de manpower, como así también funciones puntuales contables, marketing, otras.

En cuanto al futuro se establecerá una estructura de incentivos basada en salarios competitivos (por encima de la media), y un paquete de beneficios que ayude a generar una sensación de pertenencia, más allá del orgullo/adrenalina de pertenecer a una startup que tendrá una presencia diaria en todo el segmento al que se apunta cubrir. Esto último potenciado con las posibilidades de crecimiento (siempre se buscará potenciar a los empleados internos) que tendrá el emprendimiento al expandirse hacia otras ciudades/países.



Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto macro y microeconómico

Contexto macroeconómico

La volatilidad de los mercados internacionales, y en particular el mercado argentino en general hace que sea difícil poder trabajar sobre la proyección de variables claves del escenario macroeconómico, esto aun en mayor grado teniendo en cuenta el efecto que ha tenido el COVID 19.

No obstante, se han analizado las proyecciones de, REM¹³ (actualizado a mayo 2021) y el Presupuesto nacional 2021¹⁴, sumando también un estudio que realiza el BBVA¹⁵ a través de su departamento de investigación (Anexo 18) para tener una perspectiva privada.

En relación con el PBI, se observa una estimación de crecimiento del 6,2%, el mismo es el resultado de un promedio entre las 3 fuentes consultadas y mencionadas anteriormente. Este porcentaje también se alinea con las perspectivas del Top-10 de quienes mejor pronosticaron el crecimiento económico. Vale la pena resaltar que este crecimiento se produce luego de una caída del 9,9% durante el 2020 (REM).

Al analizar las perspectivas de inflación 2021, se decide descartar las proyecciones del presupuesto nacional (29%) por no considerarlo alineado a la realidad, haciendo así foco en los valores que se reflejan en el estudio del BBVA y el REM. Es así que se llega a una inflación promedio proyectada del 49%, en este caso también haremos referencia a la situación 2020 – 36,1%, por lo que se puede observar un crecimiento proyectado de casi 13pp. Esto último atribuible principalmente a la política de congelamiento de precios y bajos aumentos salariales, acordados con el gobierno nacional para mitigar el impacto del congelamiento de la economía producto de la cuarentena prolongada del 2020.

¹³ http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

¹⁴ <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2021>

¹⁵ <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-el-crecimiento-economico-para-argentina-en-2021-se-situa-en-el-7/>

En cuanto al tipo de cambio, se llega a un promedio de 110ARS entre las fuentes consultadas. Resulta interesante resaltar la diferencia que se produce entre las fuentes REM/Presupuesto 106ARS y la fuente privada 117ARS, observándose así un 10% de diferencia entre ambas.

Es importante destacar lo difícil que es trabajar sobre estas estimaciones ya que dependiendo de la industria sobre la que se trabaja (importaciones/exportaciones) varía el tipo de cambio, y los impuestos que aplican en cada caso. Más allá de esto, se estima que el tipo de cambio debería tender a acompañar la inflación, por lo que se podría proyectar con esta premisa.

Al analizar el riesgo país, y basándonos en que el mismo busca reflejar el riesgo que tienen las inversiones en el país en comparación con las que tienen en otro (tasa libre de riesgo – bonos de USA), se observa que la Argentina se posiciona como el país con mayor riesgo de América Latina (después de Venezuela), actualmente en aproximadamente 1500. Esto podría implicar dificultades de financiación, escaso crecimiento y en consecuencia un aumento de la inflación. Estas últimas variables fueron tratadas anteriormente, y entendemos que debido a los factores que estiman las proyecciones, no se debería observar una variación significativa respecto de lo planteado. Vale la pena resaltar que no observamos que este último factor genere dificultades de financiación para Querete en una primera etapa, teniendo en cuenta que el requerimiento de financiación sería relativamente bajo.

Contexto microeconómico

En relación al contexto microeconómico, dividiremos el análisis en 3 partes, evolución de la actividad y participación de mercado, precios y costos del sector.

En primer lugar, y entendiendo que Querete no vendría a reemplazar la oferta de servicios actualmente presentes, sino que buscaría unir 2 partes que actualmente no consumen/prestan los mismos, es que somos conservadores respecto a la participación de mercado. En tal sentido, es que esperamos tener una participación de mercado “baja”, la cual se podría estimar en el 17% del segmento ABC.

Por otro lado, y en línea con lo comentado anteriormente el precio se fija en el 20% de fee que se cobraría sobre los diferentes tratamientos a realizar, que promediamos en un valor de 15USD cada uno (promedio entre tratamientos justificado anteriormente). La realidad es que, si bien esperamos tener una participación baja, el mercado es muy grande, por lo que los beneficios se producirán en el volumen de servicios acordados.

Por último, en relación al costo, si bien a lo largo de este trabajo se han presentado tanto costos como beneficios en dólares (por cuestiones prácticas), haremos una división entre costos dolarizados y pesificados.

En primer lugar, se encuentran los costos dolarizados relacionados a la tecnología necesaria para desarrollar, mantener y soportar la plataforma. Al ser una solución que permite escalar sin la necesidad de inversiones adicionales en estas plataformas (el dimensionamiento de servidores/licencias es igual para la etapa 1 como también la expansión a toda la Argentina), entendemos que no deberían generar un riesgo significativo, aunque será importante controlar posibles desvíos entre la inflación y el tipo de cambio.

Por otro lado, los costos en pesos, principalmente de empleados, tendrán un impacto alcista por la inflación mencionada en el punto anterior. Aunque esto se debería encontrar acompañado por los ajustes inflacionarios que también se producirían en la prestación de servicios y en consecuencia en el modelo de ingresos.

Modelo de generación de beneficios

En línea con lo detallado anteriormente el modelo de ingresos se basa en un fee del 20% sobre cada transacción confirmada a través de la App. Este fee se aplica sobre un costo promedio de prestación de 15USD, en consecuencia, dando un ingreso operativo neto de 3USD por unidad de negocio.

A modo de poder ordenar el modelo de generación de beneficios es que se proyectó el estado de resultados (Anexo 19). En el mismo se observa como la rentabilidad neta es producto del volumen transaccional incremental que se debería dar de manera escalonada durante los primeros 3 años, estimando aproximadamente 68.000 transacciones por mes para finales del 3er año, y

posteriormente con saltos significativos con una primera incursión en el mercado brasileño entre los años 2024/2025, y una expansión regional desde 2026 a 2028, estimando alcanzar 800.000 clientes para fines de 2028. Vale resaltar que si bien los costos de operación podrían mantenerse (a nivel tecnológico), se ha castigado el ejercicio, duplicando los relacionados a materiales/insumos y gastos administrativos en cada instancia de crecimiento (expansión a Brasil y luego regional). También aplicando un criterio similar para los gastos de venta y marketing especialmente en vistas al crecimiento regional.

Es por lo mencionado anteriormente que se espera alcanzar el punto de equilibrio económico/financiero durante el segundo año de operaciones. Adicionalmente se hace mención al impuesto a las ganancias (35%), que, debido a un resultado negativo en el primer año, recién impactaría en el ejercicio del 3er año al arrastrar ese resultado al segundo año de manera total, y parcial en el 3er ciclo.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Al analizar los requerimientos de inversión y financiamiento (Anexo 20), y en consecuencia como se utilizarían los fondos de la inversión inicial, es importante resaltar que los mismos se basarían en los gastos asociados al desarrollo de la plataforma y el startup (aproximadamente 200.000USD) en primera instancia, los cuales se podrían presentar a través de diferentes formas. Una alternativa podría ser con la contratación de recursos y la realización inhouse de la misma, otra alternativa podría ser con la contratación terciarizada de una empresa de desarrollo, o la tercera con una posible alternativa de participación accionaria a través de una empresa de desarrollo o incubadora de empresas, ej. Venture Bees (Redbee), Snoopconsulting entre otras.

En adición a lo mencionado anteriormente, también se deberá dedicar una parte de la inversión (menor) a la contratación de software/licencias (Geolocalización), y al costo de Hosteo de la plataforma. Al contar con una plataforma productiva, se deberán dedicar recursos a marketing, publicidad y promoción que también deberán ser cubiertos por la inversión inicial.

Por otro lado, si bien existen costos transaccionales asociados al posteo de la app (plataformas de iOS/Android - estimados en un 30% de cada transacción) y al sistema de pagos, los mismos se cubrirán con los ingresos transaccionales.

En relación a lo descripto anteriormente, es importante resaltar que, al pensar en una expansión regional, se espera tener una estabilidad económica a partir del tercer año, momento en el cual no serán necesaria nuevas inversiones de capital, ni tampoco beneficiarse de resultados impositivos para generar resultados. Esto llevando a la posibilidad de crecer en todos los gastos asociados al mantenimiento productivo de la plataforma de manera independiente, sea esa necesidad por un crecimiento local, o regional.

Al analizar las necesidades de capital de trabajo, es importante destacar que al ser un servicio "online", no existirían cuentas por cobrar como tales, ya que se producirían los cobros de manera inmediata sin tener que esperar un plazo de 30/60 días como en un negocio tradicional o a cuotas. En cuanto a cuentas por pagar, en la misma podrían ingresar los salarios de los prestadores de diferentes servicios que permiten la productividad de la plataforma, pero en este caso los mismos se encontrarían saldados por anticipado en todos los casos, incluso el pago de licencias, que se realiza de manera anticipada.

En relación a las alternativas de financiamiento, en primer lugar, y en busca de ceder lo mínimo posible (de la empresa), se buscará trabajar con aportes de los socios (incluyendo al Gte de IT), con la posibilidad de asumir una parte de "Friends and family". En segundo lugar, en línea con lo comentado anteriormente, se podría analizar la posibilidad de sumar un socio tecnológico que acompañe en el desarrollo de la plataforma a cambio de una participación accionaria, o que funcione como una primera ronda de capital semilla.

Condiciones para la viabilidad de negocio

En relación con el periodo de recupero de la inversión inicial, se estima que el capital sería recuperado a partir del tercer año de iniciada las actividades.

En el año 3 se tendrá un flujo de caja positivo, con ingresos fijos que permitirán proyectar un crecimiento según el plan comentado en este trabajo anteriormente. El primer año se destinará a la creación de la plataforma, y las tareas relacionadas a esto, como serían la contratación de personal y las licencias necesarias como para poder presentar en el mercado una plataforma productiva, buscando entrar con una campaña muy fuerte de publicidad que permita una importante penetración del mercado. Durante el segundo año se seguirá trabajando sobre mejoras de la plataforma, y se seguirá con la promoción de la misma.

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

En relación a los principales riesgos asociados al éxito de este emprendimiento se puede destacar en primer lugar la aceptación del mismo por parte de los clientes objetivos.

Por un lado, si bien como hemos detallado anteriormente en este trabajo existe un dolor por parte de profesionales que no pueden maximizar su agenda y sus ingresos, y por el otro lado los clientes que necesitan poder cumplir con sus necesidades de cuidado personal. Al tratarse de una solución digital será importante poder asegurar la oferta de los profesionales ya que, si un cliente al ingresar a la app no logra satisfacer su demanda, muy probablemente no vuelva a utilizar la misma. Por otro lado, también convencer al cliente sobre la seguridad del uso de la aplicación, y como los profesionales pasan por un proceso de screening previo que asegura la misma. Es por esto que será muy importante armar un roll out plan, que asegure a través de las campañas/publicidad mencionadas anteriormente una buena cantidad de profesionales, que permitan satisfacer la demanda de los primeros clientes. Entiendo que una vez superada esta primera etapa, tanto la oferta como la demanda tenderán a retroalimentarse generando así un crecimiento exponencial en su uso.

Otro riesgo identificado, teniendo en cuenta que el cuidado personal es un rubro en el que existe una tendencia a repetir los servicios con los que se han tenido buenos resultados, existe el riesgo de que las partes interesadas acuerden llevar adelante su relación de una manera informal por fuera de la App. En relación a esto se deberá hacer particular énfasis en los beneficios del uso de la App, los mismos ya fueron mencionados anteriormente, pudiéndose resumir en Capacitaciones, Marketplace por el lado del profesional, y formalidad, seguridad y respaldo por el lado de los clientes.

Es importante analizar lo sucedido con otras aplicaciones similares, en donde se puede observar a UBER con los problemas¹⁶ relacionados al taxi y el bloqueo que han tenido en sus medios de pago¹⁷, por considerarse una actividad ilegal y no encontrarse dentro del marco laboral¹⁸. Como también la situación de PedidosYa, y los reclamos de parte de la “Asociación Sindical de Motociclistas y Mensajeros” que involucra al ministerio de trabajo y puntualmente a la ley de contrato de trabajo¹⁹. Ambos casos se pueden asociar a la actividad que promoverá Querete, y en consecuencia se deberá trabajar sobre la forma de mitigar que esto se reproduzca en la misma. En principio demostrando que no existe relación de dependencia, y en segundo lugar asegurándose la correcta inscripción de los trabajadores independientes como monotributistas o autónomos.

En relación a los riesgos asociados al contexto macroeconómico, no se considera que los mismos puedan afectar el uso de la misma, ya que como hemos detallado anteriormente no observamos un empeoramiento significativo de los mismos. En todo caso existiendo la posibilidad microeconómica de que clientes busquen alternativas más económicas y profesionales la posibilidad de independizarse maximizando el uso de Querete. Más allá de esto vale la pena

¹⁶ https://www.clarin.com/ciudades/uber-empresa-conflictos-mundo-150-regulaciones-diferentes-distintas-ciudades_0_gSjFXrr1.html

¹⁷ <https://cnnespanol.cnn.com/2016/04/29/argentina-bloquea-tarjetas-de-credito-para-pagar-uber/>

¹⁸ <https://www.iprofesional.com/legales/324643-uber-es-legal-o-no-contundente-respuesta-del-gobierno-porteno>

¹⁹ <https://www.iproup.com/innovacion/20780-rappi-pedidosya-relacion-de-dependencia-o-monotributo>

resaltar que se ha sido muy conservador con el alcance de la aplicación, calculando una penetración de solo el 17% del 2,5% del segmento ABC.

Vale la pena aclarar que cualquiera de los riesgos mencionados anteriormente puede impactar significativamente sobre la viabilidad del negocio. En primer lugar, no contando con la masa crítica como para poder darle continuidad al emprendimiento y en consecuencia teniendo que discontinuar el mismo, o buscar fuentes adicionales de inversiones. Y, en segundo lugar, la imposibilidad de mantener activa la plataforma con un freeze en las cuentas que probablemente también implique no poder sostener la actividad.

Aspectos legales y regulatorios

En relación al tipo de sociedad y debido a que es un negocio de tipo digital se formara una Sociedad por Acciones Simplificada²⁰. La misma tiene como facilidad la constitución digital y se puede aprobar en 24hs, dividiéndose en este caso con los 3 socios fundadores de la misma. Las mismas tienen que pagar IVA, ingresos brutos y ganancias, teniendo que confeccionar los estados contables conforme las normas contables vigentes.

Si bien la solución no tendrá el beneficio de patente como tal, las bases de datos, marca, el desarrollo y los archivos productos del mismo, se encontrarán protegidos por las leyes de derecho marcario, patentes y modelos de utilidad, y de autor conforme a las leyes 22.362/24.425/11.723²¹.

En cuanto a los permisos y habilitaciones, en primer lugar, se quiere reflejar que la relación que se produzca entre Querete y los clientes/profesionales se registrará conforme la legislación de la República Argentina siendo competentes los tribunales ordinarios de la Ciudad de Buenos Aires. En tal sentido, la misma se encontrará habilitada bajo el código de habilitación de la Ciudad de Buenos Aires, como una empresa de comunicación y tecnología. Adicionalmente la información personal que se ingrese a la plataforma se almacenara en servidores que

²⁰ <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>

²¹ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-22362-18803>

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24425-799>

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-11723-42755>

cumplen con la normativa de Protección de Datos Personales de la ley N° 25.326²².

Por otro lado, siendo una empresa tecnológica, se podrá analizar la factibilidad de adherirse al Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento ley N° 27.506²³, habiendo superado una primera etapa de estabilización, y en busca de poder tomar los beneficios impositivos de la misma.



²² <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790>

²³ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27506-324101>

Conclusión

A modo de conclusión, y habiendo realizado un análisis detallado de los diferentes aspectos que hacen al negocio, se puede decir que la solución propuesta tiene un gran potencial en el actual contexto de adaptación tecnológico en el que se encuentra la sociedad argentina. Brindando una solución que ayude a simplificarle la vida a quienes cuentan con tiempos ajustados, y por otro lado ofreciéndole la posibilidad a quienes tienen una profesión/servicio que no están pudiendo comercializar como quisieran.

Vale la pena resaltar adicionalmente en línea con lo comentado anteriormente, que el estado argentino a presentado como objetivo la posibilidad de desarrollarse como un país generador de conocimiento tecnológico/software²⁴, por lo que se deberá tomar provecho de esto al ser una solución argentina en busca de poder exportar la solución a nivel regional.

No obstante lo detallado, existen dificultades que se tendrán que superar, especialmente en caso de tener éxito, llevando así a la necesidad de un involucramiento absoluto de parte de los socios fundadores en busca de poder maximizar los beneficios, y proyectar un emprendimiento a largo plazo.

Universidad de
San Andrés

²⁴ <https://www.iprofesional.com/impuestos/293657-el-gobierno-promulgo-la-ley-que-impulsa-el-desarrollo-de-empresas-tecnologicas>

Fuentes y Bibliografía

- ¹ <https://www.clinicbarcelona.org/noticias/la-belleza-y-la-estetica-una-creciente-demanda-social>
- ² https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151023_hay_festival_debate_imagen_corporal_yv
- ³ https://www.clarin.com/ciudades/buenos-aires-ciudad-peluquerias-000-mayoria-concentra-barrios_0_BJp4Fvrlm.html
- ⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:%C3%81reas_metropolitanas_m%C3%A1s_pobladas_de_Am%C3%A9rica_Latina
- ⁵ <https://www.tendencias.com/belleza/diferencias-entre-peluquerias-caras-y-peluquerias-baratas>
- ⁶ <https://singu.com.br/>
- ⁷ <https://vistelacalle.com/33488/peluqueria-de-barrio/>
- ⁸ <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-gobierno-propone-repartidores-aplicaciones-delivery-sean-nid2340730/>
- ⁹ https://www.clarin.com/sociedad/peluquerias-generadoras-empleo_0_SyYWAJDel.html
- ¹⁰ <https://www.prismamediosdepago.com/>
- ¹¹ <https://www.fiserv.com.ar/>
- ¹² <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- ¹³ http://www.bkra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- ¹⁴ <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2021>
- ¹⁵ <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-el-crecimiento-economico-para-argentina-en-2021-se-situa-en-el-7/>

- ¹⁶ https://www.clarin.com/ciudades/uber-empresa-conflictos-mundo-150-regulaciones-diferentes-distintas-ciudades_0_gSjFXrr1.html
- ¹⁷ <https://cnnespanol.cnn.com/2016/04/29/argentina-bloquea-tarjetas-de-credito-para-pagar-uber/>
- ¹⁸ <https://www.iprofesional.com/legales/324643-uber-es-legal-o-no-contundente-respuesta-del-gobierno-porteno>
- ¹⁹ <https://www.iproup.com/innovacion/20780-rappi-pedidosya-relacion-de-dependencia-o-monotributo>
- ²⁰ <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- ²¹ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-22362-18803>
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24425-799>
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-11723-42755>
- ²² <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790>
- ²³ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27506-324101>
- ²⁴ <https://www.iprofesional.com/impuestos/293657-el-gobierno-promulgo-la-ley-que-impulsa-el-desarrollo-de-empresas-tecnologicas>

Anexos

Anexo 1 – Hipótesis

Hipótesis 1

Hay una parte del mercado de servicios de cuidados personales que está reprimido por la falta de tiempo de los clientes y por la no disponibilidad de turnos en los salones de belleza, barberías, centros estéticos y otros lugares del rubro.

Hipótesis 2

Hay profesionales del rubro de servicios de cuidados personales que preferirían trabajar en una relación de no dependencia, con la posibilidad de armar su propia agenda para equilibrar su vida personal y también tener la posibilidad de aumentar su rendimientos mensuales.

Hipótesis 3

Esa demanda podría ser satisfecha por una aplicación que coordinara profesionales de la belleza con los clientes, y que los procedimientos como corte de pelo o barbería por ejemplo podrian ser realizados en la casa o el lugar de trabajo del cliente.

Hipótesis 4

Esa aplicación también podría satisfacer la necesidad de clientes que necesiten de un servicio urgente que sería el caso de un cliente que recibe una invitación a un evento de último momento y que no pudo planificarse con anticipación.

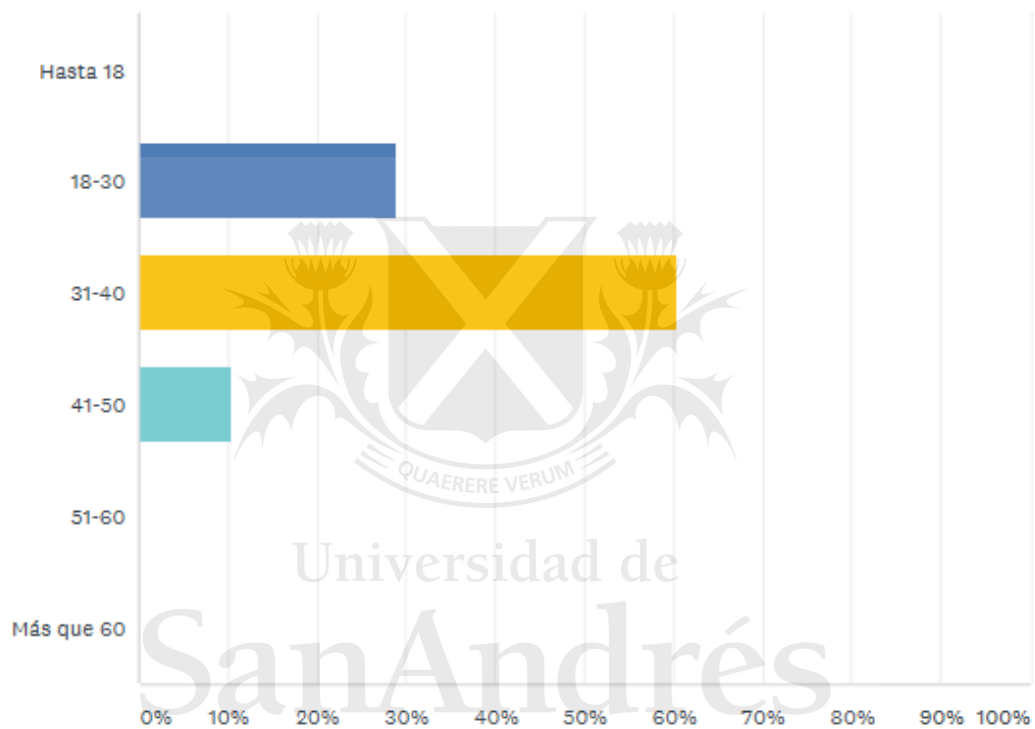
Anexo 2 – Encuesta/Validación sobre Consumo de Servicios de Cuidado Personal

<https://es.surveymonkey.com/results/SM-X82F9G8T7/>

Pregunta 1

¿Que edad tenés?

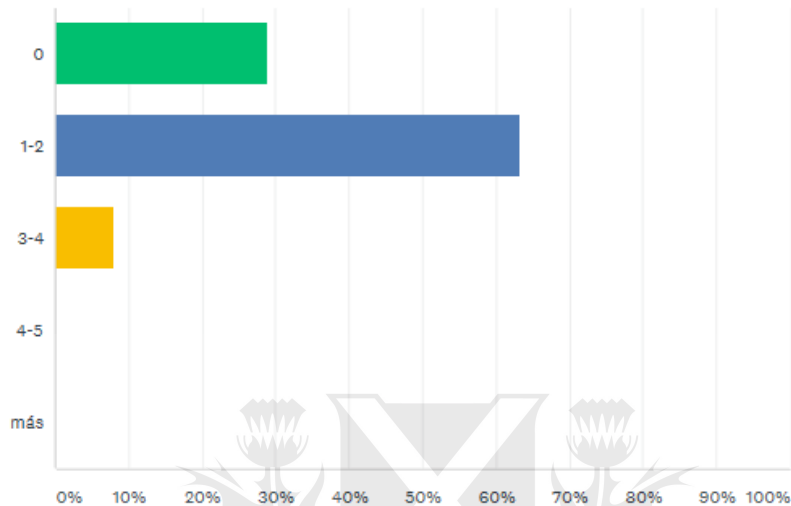
Respondidas: 38 Omitidas: 0



Pregunta 2

¿Cuántas veces al mes consumís servicios de cuidado personal (peluquería, manicura, barbería, depilación, masaje, limpieza de cutis etc.)?

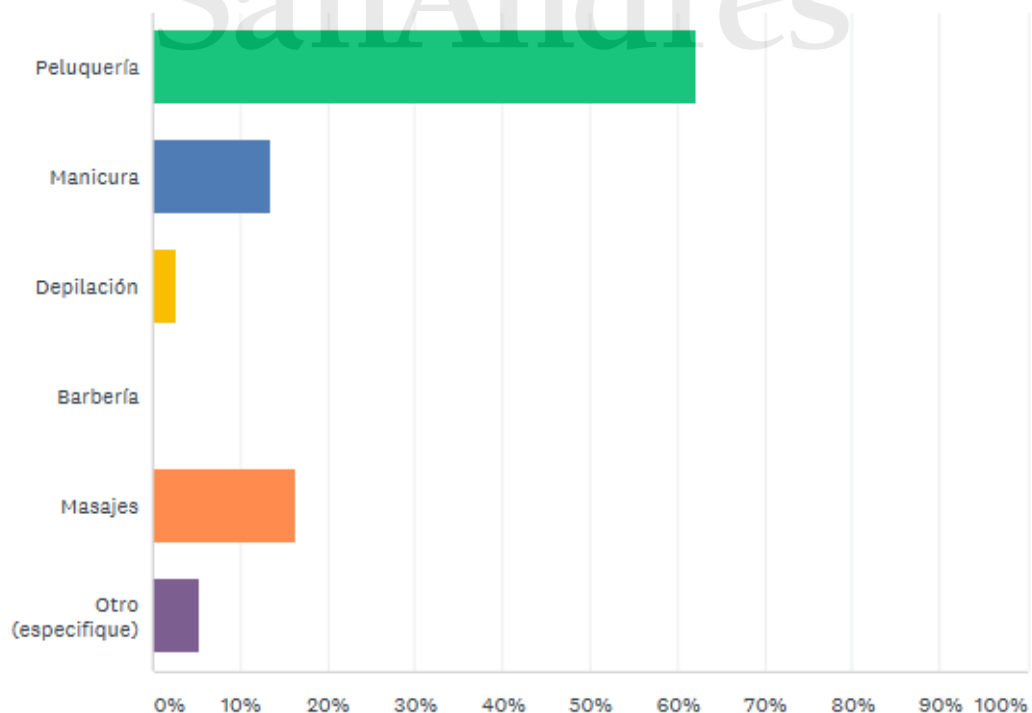
Respondidas: 38 Omitidas: 0



Pregunta 3

¿Cuál tipo de servicio de cuidado personal más le interesa?

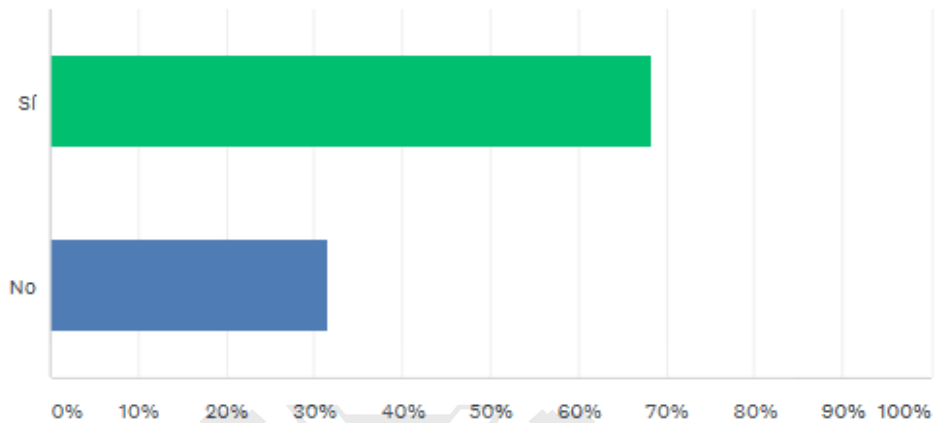
Respondidas: 37 Omitidas: 1



Pregunta 4

¿Dejaste de realizar algún tratamiento de cuidado personal por falta de tiempo?

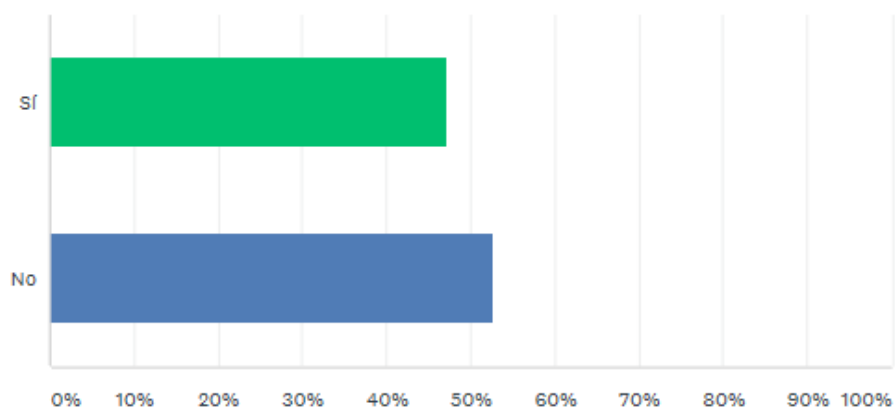
Respondidas: 38 Omitidas: 0



Pregunta 5

¿Dejaste de realizar algún tratamiento de cuidado personal porque no había disponibilidad de horario en el local?

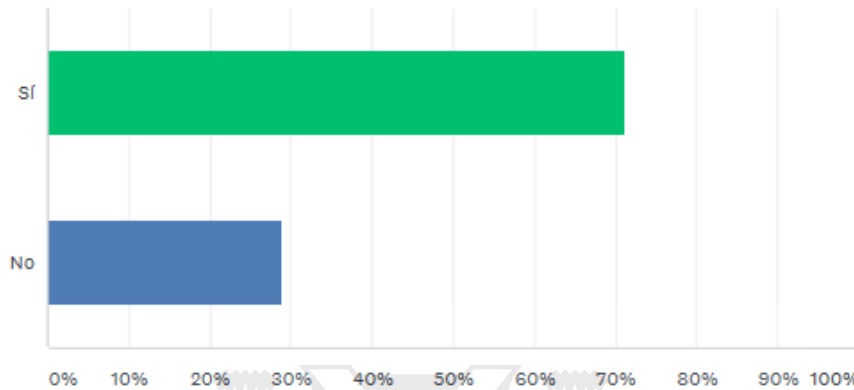
Respondidas: 38 Omitidas: 0



Pregunta 6

¿Te sentirías más cómodo si pudieras realizar el tratamiento de cuidado personal de tu interés en tu casa o lugar de trabajo?

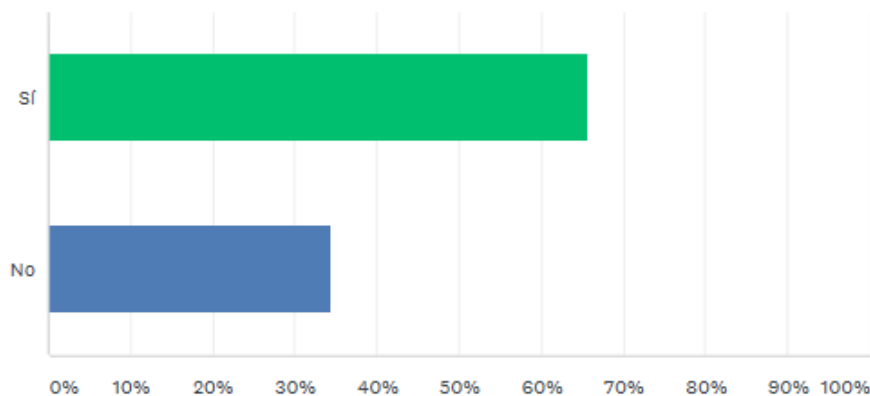
Respondidas: 38 Omitidas: 0



Pregunta 7

¿Te interesaría una app que permitiera agendar tratamientos con profesionales de belleza en tu casa o en tu lugar de trabajo en el horario más conveniente para vos?

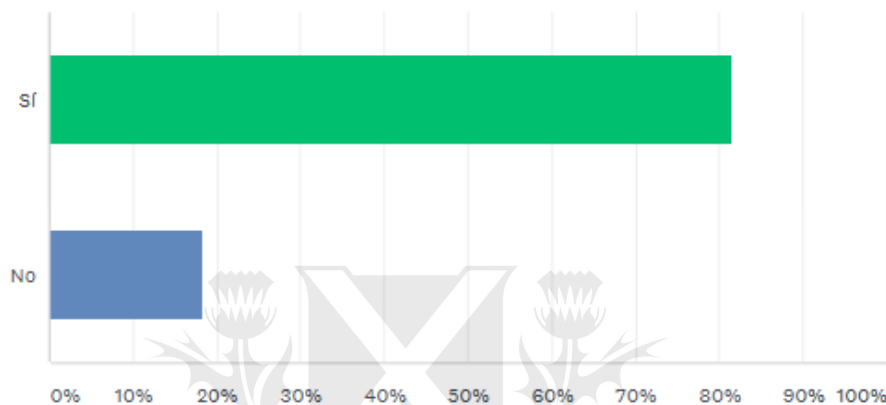
Respondidas: 38 Omitidas: 0



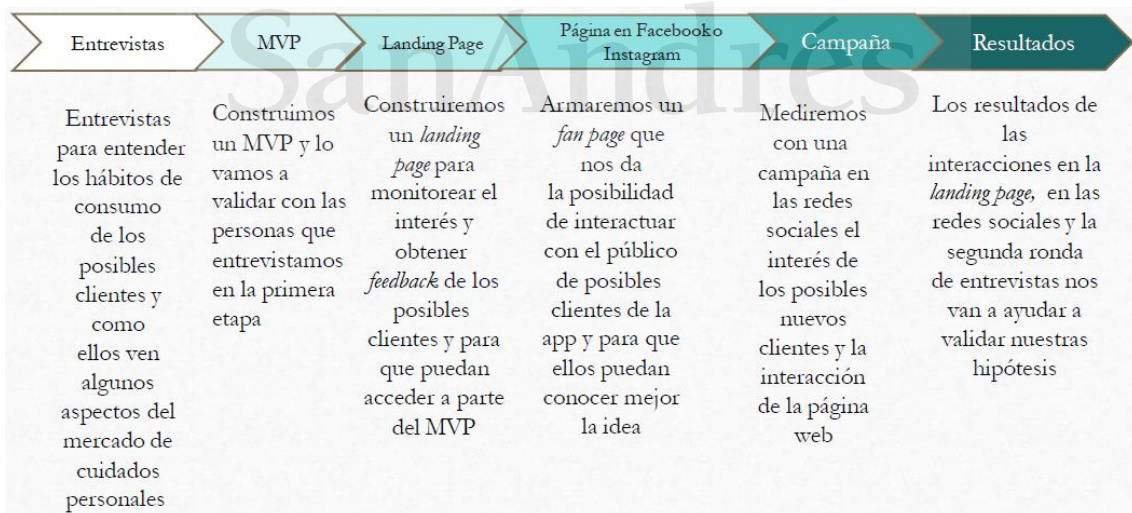
Pregunta 8

¿Te dejaría más cómodo si esa app que permitiera agendar tratamientos con profesionales de belleza en tu casa o tu lugar de trabajo en el horario más conveniente para vos permitiera acceder a evaluaciones de esos profesionales ?

Respondidas: 38 Omitidas: 0



Anexo 3 – Plan



Anexo 4 – Entrevistas/Insights

Preguntas – Clientes

1. ¿Qué edad tiene usted?
2. ¿Puede usted contarnos de su rutina diaria y semanal? Trabajo, chicos, casa...
3. ¿Puede usted contarnos de sus hábitos de consumo de servicios de cuidados personales? (peluquería, manicura, barbería, depilación, masaje, limpieza de cutis, maquillaje para fiestas etc.)
4. ¿Cómo actúas frente a una necesidad de urgencia (ej. Peluquería de fiesta)?
5. ¿De los servicios de cuidados personales que hace uso, cuales son los que más le interesan?
6. ¿Qué le parece a usted la experiencia de ir a una peluquería, centro de estética, barbería etc.? ¿Cuáles serían los aspectos positivos y negativos de esa experiencia?
7. ¿Qué haces cuando por falta de tiempo no podés realizarte un tratamiento de cuidado personal?
8. ¿Qué haces cuando no hay disponibilidad de turnos en el local/comercio donde generalmente te realizas tus tratamientos?
9. ¿Qué haces cuando no podés acceder al servicio, sea por una limitación de tiempo personal, del profesional u otra?
10. ¿Hay algún impedimento para que no consumas tantos tratamientos de cuidados personales como le gustaría?
11. ¿Cómo le cambiaría los hábitos de consumo si el servicio de cuidado personal y tratamiento de belleza de su interés pudiera realizarse en su casa o su lugar de trabajo?
12. ¿Cómo es su relación con la tecnología y especialmente los smartphones? ¿Usa usted aplicaciones de homebanking, entregas a domicilio u otras aplicaciones que puedan facilitar su vida?
13. ¿Qué le parecería realizarse tratamientos de cuidados personales en su casa o en su lugar de trabajo, y que sería necesario para que usted contrate un servicio así?
14. ¿Qué consideras sería necesario para poder utilizar una aplicación que le permitiera agendar tratamientos con profesionales de cuidados personales en su casa o en su lugar de trabajo en el horario más conveniente para usted?
15. ¿Cuándo utilizas apps de compras/servicios que factores consideras agregan valor a la experiencia? Ej. Evaluaciones de profesionales, cantidad de veces contratado, lugar de “residencia, tiempo de entrega
16. ¿Qué le parecería incomodo de realizarse tratamientos de cuidados personales en su casa o en su lugar de trabajo?

Preguntas – Profesionales

1. ¿Qué edad tiene usted?
2. ¿Puede usted contarnos de su rutina diaria y semanal?
3. ¿Cómo es su rutina laboral?

4. ¿Cuáles son sus ambiciones personales?
5. ¿Cuáles son sus ambiciones profesionales?
6. ¿Puede usted contarnos de su historia profesional y con cuales servicios de cuidados personales trabaja? (peluquería, manicura, barbería, depilación, masaje, limpieza de cutis, maquillaje para fiestas, etc.)
7. ¿Qué consideras que busca un cliente al contratar un servicio de cuidado?
8. ¿Alguna vez ha pensado en brindar servicios de cuidados personales más allá de los que brinda actualmente ofrece? ¿Tiene usted conocimiento profesional sobre otros servicios de cuidados personales además de los que ya ofrece usted, ¿cuáles son los que más le interesa?
9. ¿Con la volatilidad de cambios en gustos y los ciclos de la moda, que considera que es lo más importante para poder ofrecer un servicio que cumpla con las mismas? ¿Cuáles cree que serían los mejores canales para realizar capacitaciones técnicas/profesionales?
10. ¿Cómo puede generarle beneficios tener contacto directo con marcas de los productos/servicios que usted utiliza/brinda?
11. ¿Qué hace en sus horas libres durante el turno de trabajo?
12. ¿Qué factores consideras son los que limitan a los prestadores de servicios poder ofrecer un servicio personalizado (y propio)?
13. ¿Qué le impide ofrecer sus servicios de tratamientos de cuidados personales a sus clientes y llegar a nuevos?
14. ¿Qué le parece a usted la posibilidad de ofrecer sus servicios de cuidados personales y tratamientos de belleza en la casa u otro local de preferencia de su cliente?
15. ¿Qué le parecería incomodo de ofrecer servicios a “domicilio”?
16. ¿Cómo es su relación con la tecnología y especialmente los smartphones? ¿De qué manera facilita tu rutina diaria la utilización de aplicaciones de *homebanking*, entregas a domicilio u otras aplicaciones?
17. ¿Qué crees sería necesario para que uses una aplicación que permitiera agendar turnos con actuales y nuevos clientes en lugares a acordar (casa, trabajo)?
18. ¿Qué factores consideras son los que utilizan sus clientes para evaluar su trabajo actualmente? .y como consideras que esto se puede volcar a una app? (Evaluación de prestación de servicios ej. MercadoLibre)

INSIGHTS

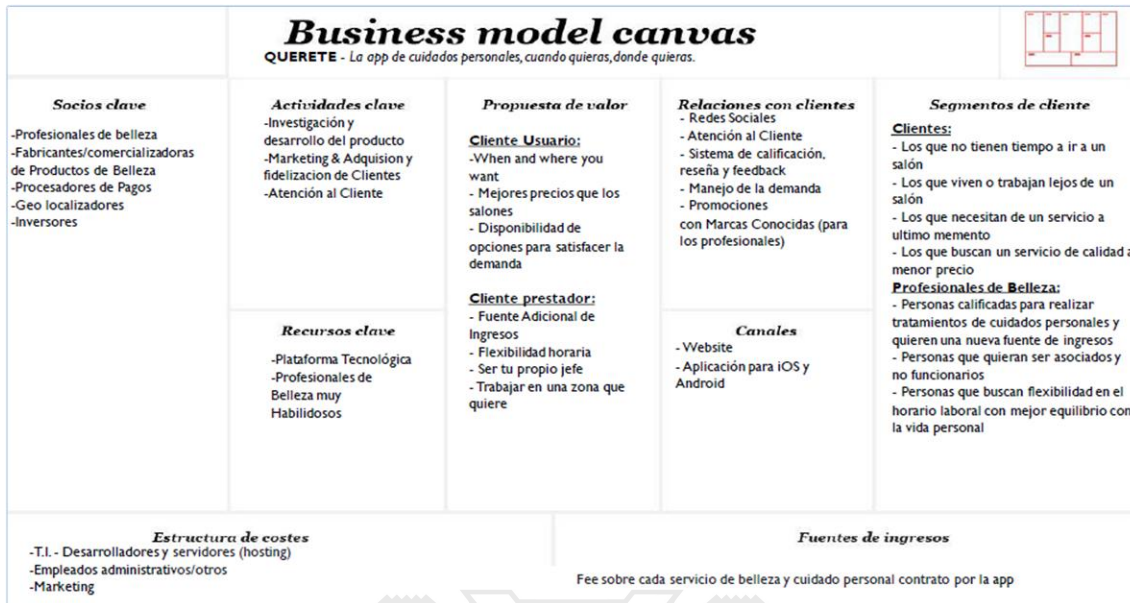
Cliente/Tomador del Servicio

- Posibilidad de agendar servicios de cuidados personales que encajen la agenda
- Necesidad de sentirse bien constantemente
- Acceder a servicios con profesionales bien evaluados
- Los servicios se perciben como un mimo hacia su persona
- Quieren las mejores marcas sin importar que esto signifique mayores costos

Profesional/Prestador de Servicio

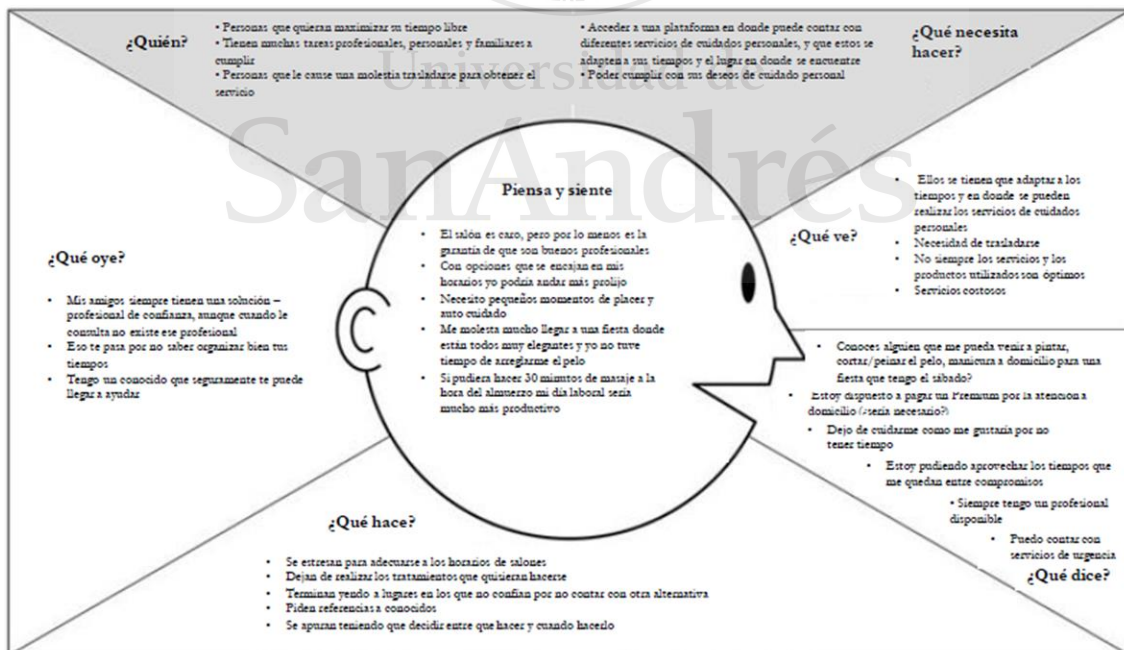
- Ganas de poder independizarse y cambiar el tipo de relación laboral
- Ven y quieren aprovechar la posibilidad de maximizar ingresos y optimizar su agenda
- Tener mejor equilibrio entre vida personal y profesional
- Estar actualizado con las modas y tener contacto directo con las mejores marcas y otros profesionales

Anexo 5 – Business model canvas

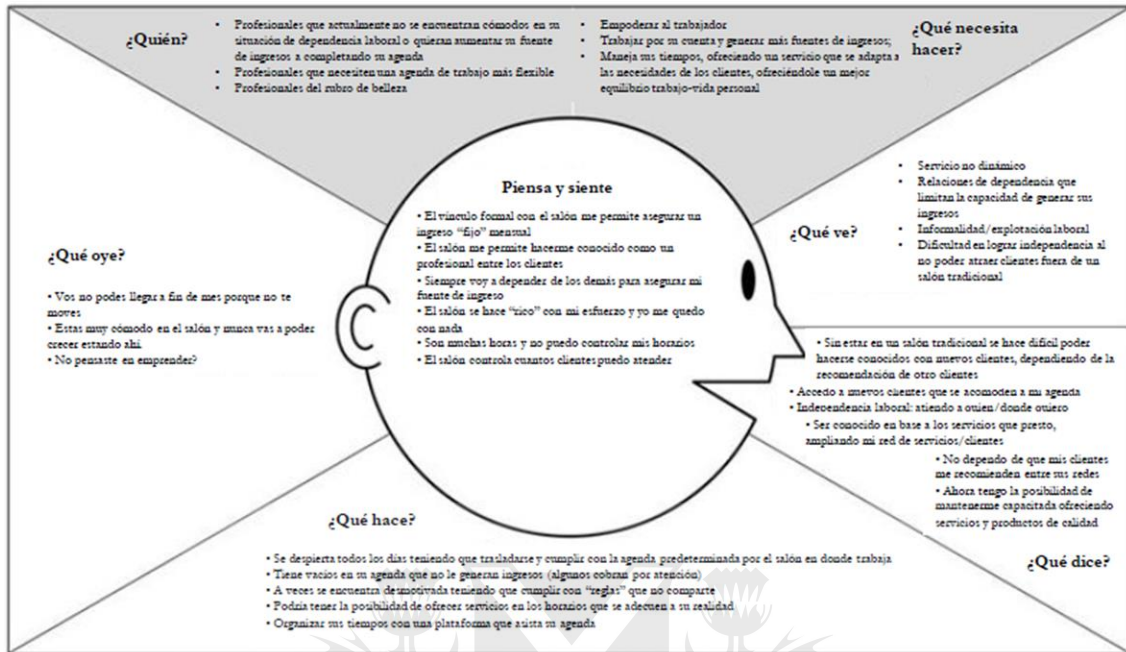


Anexo 6 – Empathy Map

Cliente




Professional



Anexo 7 – Arquetipos

Arquetipo – Cliente: Juliana

 <p>DATOS Edad: 29 años Trabajo: Jefe de Producto Gusto Tecnológico: Alto Lugar de Residencia: Palermo</p> <p>REDES SOCIALES & INTERESES</p> <p>f Instagram Tik Tok WhatsApp</p> <p>Negocios Innovación – aplicación diaria Tecnología – aplicación diaria Moda Familia</p>	<p>APLICACIONES MAS USADAS</p> <p>UBER HOME BANKING / PAGOMISCUENTAS Mercadolibre / MercadoPago Pedidos Ya / Rappi</p> <p>HABITOS, DOLORES y FRUSTRACIONES</p> <p>Juliana es una persona que le gusta poder planificar su rutina diaria, limitándose no solo a su diaria laboral sino también a los tiempos que se dedica a ella misma.</p> <p>Esto último, a veces, le genera frustraciones al hacerse difícil poder coordinar su activa agenda laboral con sus necesidades de cuidado. Su día laboral muchas veces termina cuando muchos centros de cuidado ya cerraron haciéndose difícil poder acceder a los mismos.</p> <p>Lo anterior inclusive la lleva a aprovechar tiempos "ociosos" (break laboral) para por ej. Hacerse las uñas en una sala del trabajo.</p>	<p>INSIGHTS</p> <p>"El cuidado personal es como un mimo que me gusta hacerme"</p> <p>"Me gustaría poder hacerme más cosas pero no encuentro el tiempo"</p> <p>"Voy a la peluquería 1 vez al mes, y me hago las uñas todas las semanas, también es importante hacerse un peeling en el invierno"</p> <p>"No me cortaría/teñiría el pelo en casa"</p> <p>"Lo caro es bueno"</p> <p>"Me gustaría saber que marcas van a utilizar en los cuidados" (Esmaltes, ampollas, cremas, etc.)</p> <p>"Recomiendo los servicios cuando el resultado es bueno, y al revés si tengo malos resultados"</p> <p>"Tendría que tener referencias para dejar que alguien entre a mi casa"</p>
--	--	---

Arquetipo – Profesional: María Luz

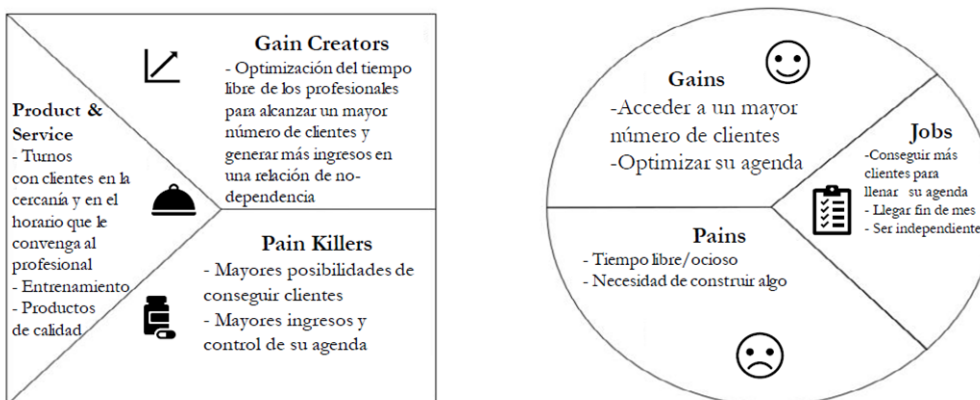
 <p>DATOS Edad: 34 años Trabajo: Maestra de Jardín / Profesional de Estética y Uñas Gusto Tecnológico: Medio Lugar de Residencia: Floresta</p> <p>REDES SOCIALES & INTERESES</p>    <p>Familia Moda Amigos Cocina Tiempo Libre</p>	<p>APLICACIONES MAS USADAS</p> <p>UBER MercadoLibre / MercadoPago PedidosYa</p> <p>HABITOS, DOLORES y FRUSTRACIONES</p> <p>María Luz trabaja durante la mañana en un colegio de la zona, y realiza tratamientos estéticos en un centro que comparte con sus colegas durante la tarde.</p> <p>Se le hace difícil sumar clientes nuevos, y a muchos de ellos les ofrece servicios a domicilio para retenerlos.</p> <p>Menciona que no es tan fácil ser "freelance" en este rubro debido a que la gente no confía en la gente y los nuevos clientes los puede obtener del centro, y que en consecuencia debe dividir los resultados.</p>	<p>INSIGHTS</p> <p>"Estoy dispuesta a moverme para poder ofrecer servicios, hoy lo hago"</p> <p>"Es importante tratar bien a los clientes, porque el boca en boca te trae más"</p> <p>"La relación de dependencia/socios me limita"</p> <p>"Me gustaría ser mejor reconocida por mi trabajo"</p> <p>"Uso mi celular para todo, pero sé que se pueden hacer más cosas"</p> <p>"Pese la crisis, la gente sigue siendo vanidosa"</p> <p>"En ese rubro tenemos que estar atentas a las novedades y tendencias"</p> <p>"Los clientes se dan cuenta cuando no usamos los mejores productos"</p> <p>"Es importante conocer los gustos y particularidades del cliente"</p>
--	---	---

Anexo 8 – Value proposition canvas

Value Proposition Canvas - Cliente/Tomador del Servicio



Value Proposition Canvas - Profesional/Prestador de Servicio

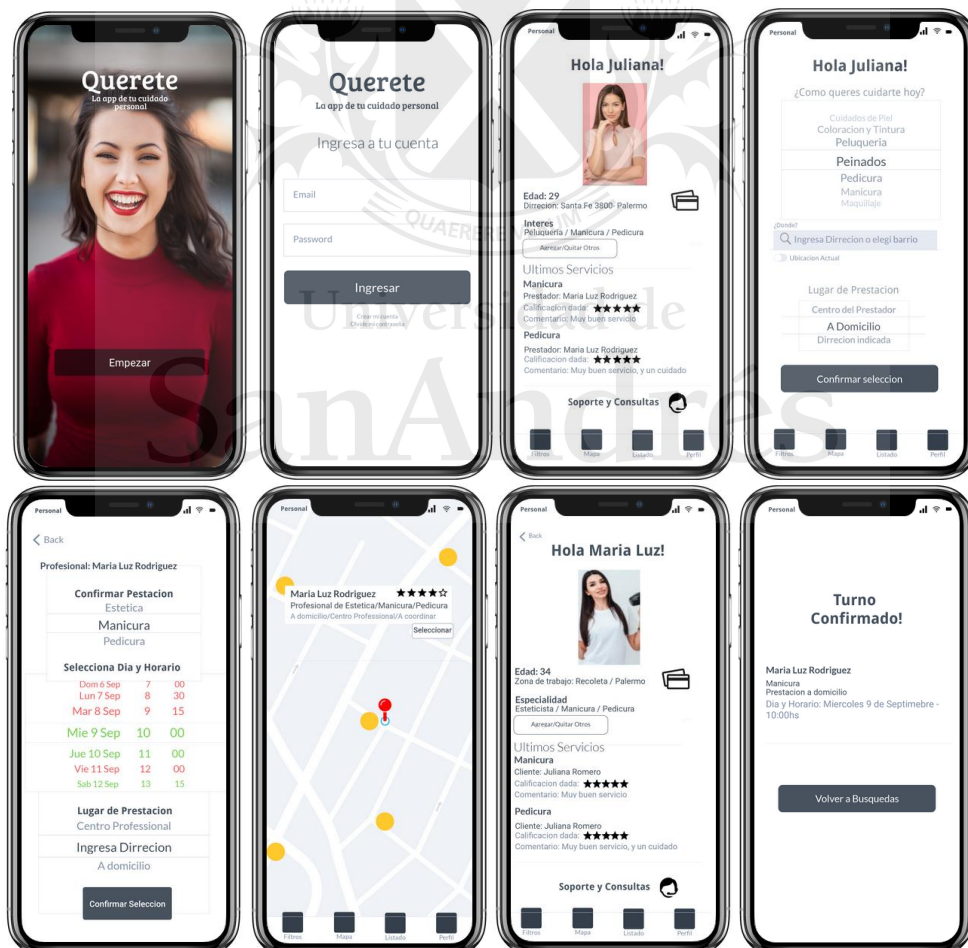


Anexo 9 – Customer Journey



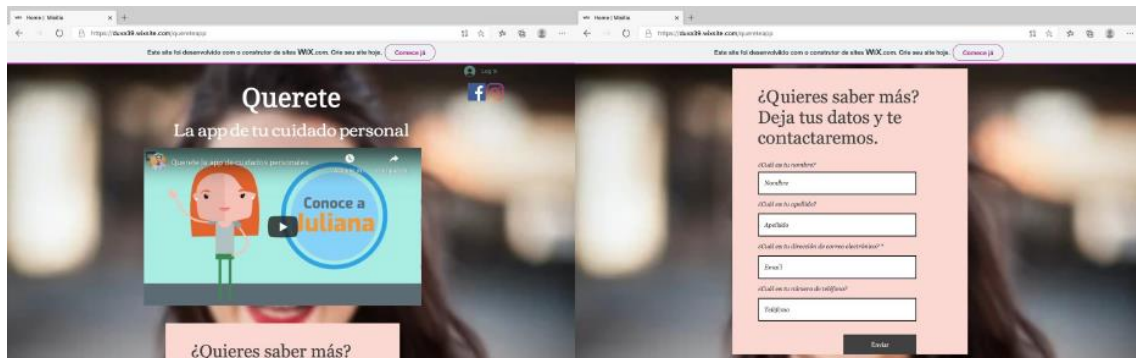
<https://www.youtube.com/watch?v=qgcHrENUkNs>

Anexo 10 – MVP



<https://marvelapp.com/prototype/76g3b50/screen/70233639>

Anexo 11 – Landing page

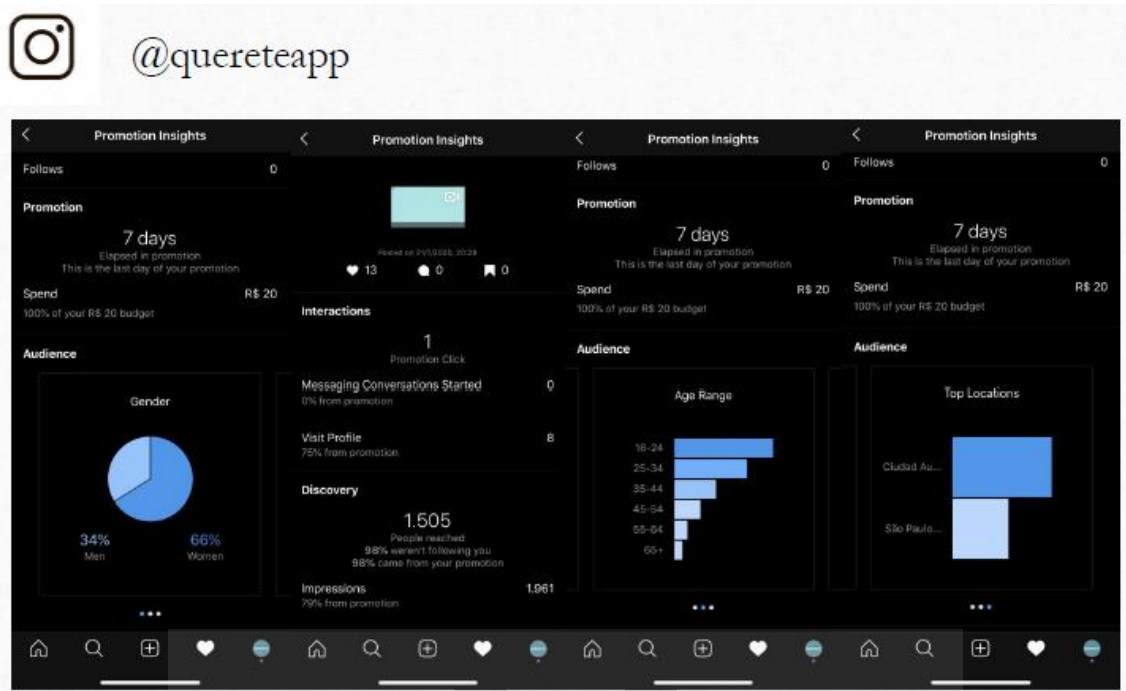


<https://duva39.wixsite.com/quereteapp>

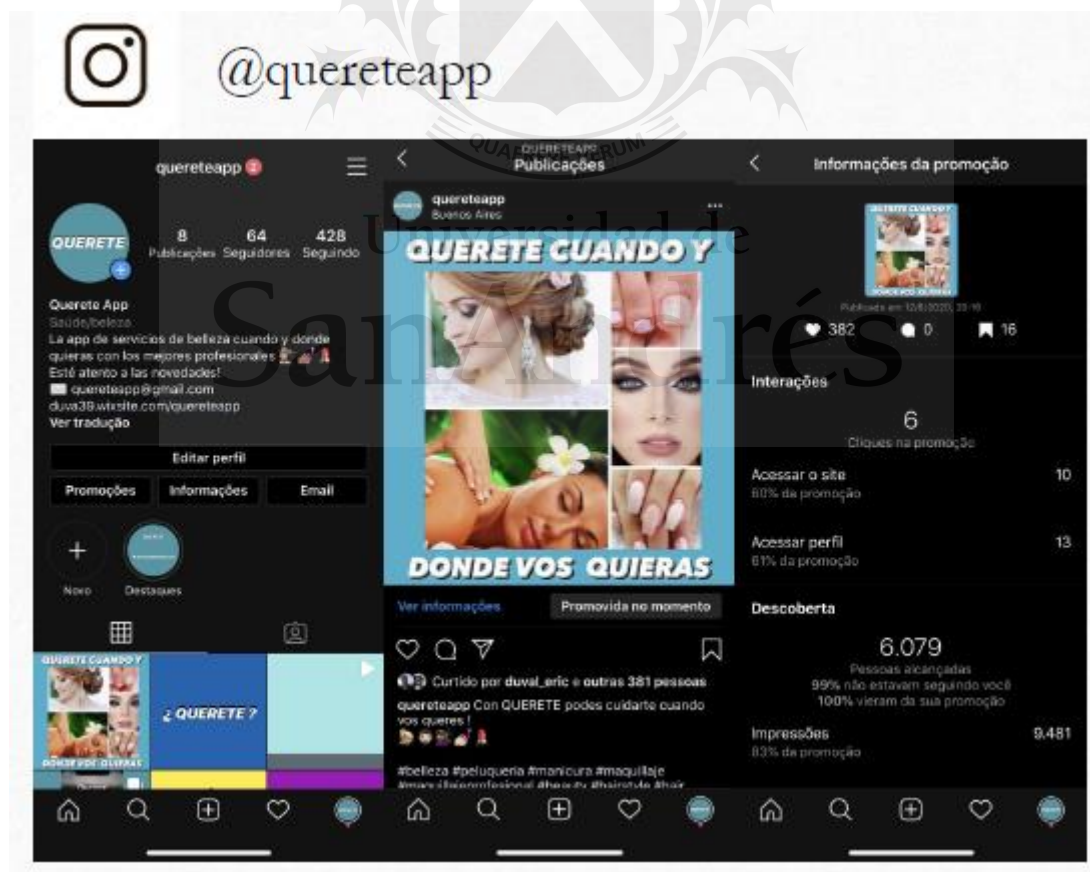
Anexo 12 – Fanpage/Experimentacion

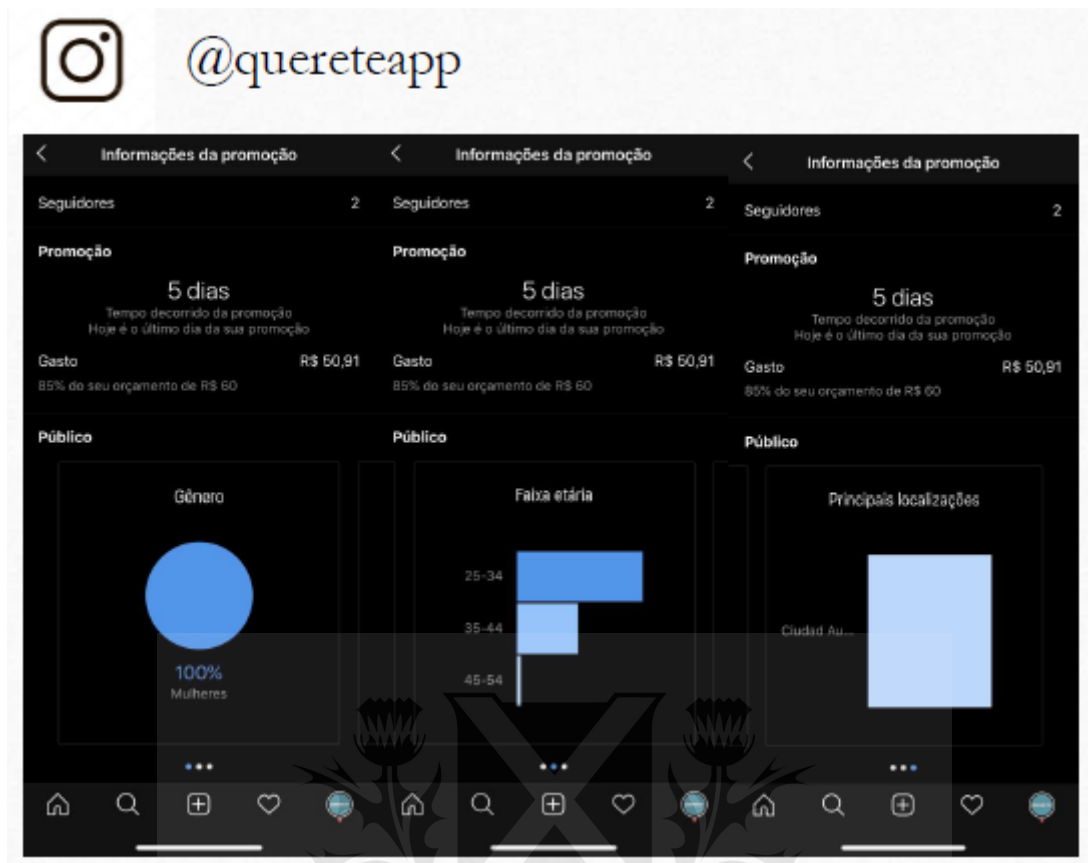
Experimento 1





Experimento 2





Anexo 13 – Test & learning cards

MVP 1

Test Card	Learning Card
<p>Test Card Strategyzer</p> <p>Test: Validación MVP Deadline: _____</p> <p>Assigned to: _____ Duration: _____</p>	<p>Learning Card Strategyzer</p> <p>Insight: Validación MVP Date of Learning: _____</p> <p>Person Responsible: _____</p>
<p>STEP 1: HYPOTHESIS</p> <p>We believe that la plataforma genera interés en los posibles usuarios y cubre las expectativas básicas</p>	<p>STEP 1: HYPOTHESIS</p> <p>We believed that la plataforma generaría interés en los posibles usuarios y cubriría las expectativas básicas</p>
<p>STEP 2: TEST</p> <p>To verify that, we will realizar nuevas entrevistas compartiéndoles el acceso al MVP</p> <p>Test Cost: _____ Data Reliability: _____</p>	<p>STEP 2: OBSERVATION</p> <p>We observed los feedbacks fueron muy positivos</p> <p>Data Reliability: _____</p>
<p>STEP 3: METRIC</p> <p>And measure observar las opiniones</p> <p>Time Required: _____</p>	<p>STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS</p> <p>From that we learned that los resultados pueden estar sesgados</p> <p>Action Required: _____</p>
<p>STEP 4: CRITERIA</p> <p>We are right if los feedbacks sean positivos</p>	<p>STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS</p> <p>Therefore, we will consultar una nueva muestra de entrevistados</p>

MVP 2

Test Card

Validación MVP Deadline

Assigned to: Duration

STEP 1: HYPOTHESIS
 We believe that **la plataforma genera interés en los posibles usuarios y cubre las expectativas básicas** Critical

STEP 2: TEST
 To verify that, we will **Entrevistar nuevas personas compartiéndoles el acceso al MVP** Test Cost: Data Reliability:

STEP 3: METRIC
 And measure **observar las opiniones** Time Required:

STEP 4: CRITERIA
 We are right if **los feedbacks sean positivos**

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Learning Card

Validación MVP Date of Learning

Person Responsible:

STEP 1: HYPOTHESIS
 We believed that **la plataforma generaría interés en los posibles usuarios y cubriría las expectativas básicas**

STEP 2: OBSERVATION
 We observed **los feedbacks fueron positivos** Data Reliability:

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS
 From that we learned that **podemos seguir entrevistando nuevas personas para validar el MVP** Action Required:

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS
 Therefore, we will **entrevistar nuevas personas si posible**

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Instagram 1

Test Card

Mensurar Acceso Instagram Deadline

Assigned to: Duration

STEP 1: HYPOTHESIS
 We believe that **el video promocional en Instagram genera interés en los posibles usuarios y ellos nos escribirán** Critical

STEP 2: TEST
 To verify that, we will **realizar una campaña paga en Instagram** Test Cost: Data Reliability:

STEP 3: METRIC
 And measure **accesos y respuestas** Time Required:

STEP 4: CRITERIA
 We are right if **tengamos muchas visualizaciones del video y respuestas de los posibles usuarios.**

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Learning Card

Mensurar Acceso Instagram Date of Learning

Person Responsible:

STEP 1: HYPOTHESIS
 We believed that **el video promocional en Instagram generaría interés en los posibles usuarios y ellos nos escribirían para saber más detalles.**

STEP 2: OBSERVATION
 We observed **pese el grande numero de visualizaciones del video no obtivimos contacto de los posibles usuarios** Data Reliability:

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS
 From that we learned that **la campaña debería ser mas enfocada** Action Required:

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS
 Therefore, we will **hacer una nueva campaña con mejor enfoque y solicitando a los posibles usuarios que nos escriban**

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Instagram 2

Test Card

Mensurar Acceso Instagram Deadline

Assigned to _____ Duration _____

STEP 1: HYPOTHESIS
 We believe that **La foto con teaser de Querete en instagram genera interés en los posibles usuarios y generará interés**

STEP 2: TEST
 To verify that, we will **realizar una campaña paga en Instagram promoviendo una foto con enfoque en el publico target**

STEP 3: METRIC
 And measure **Accesos, likes y posibles respuestas**

STEP 4: CRITERIA
 We are right if **tengamos muchos "Me Gusta" y respuestas de los posibles usuarios.**

Learning Card

Mensurar Acceso Instagram Date of Learning

Person Responsible _____

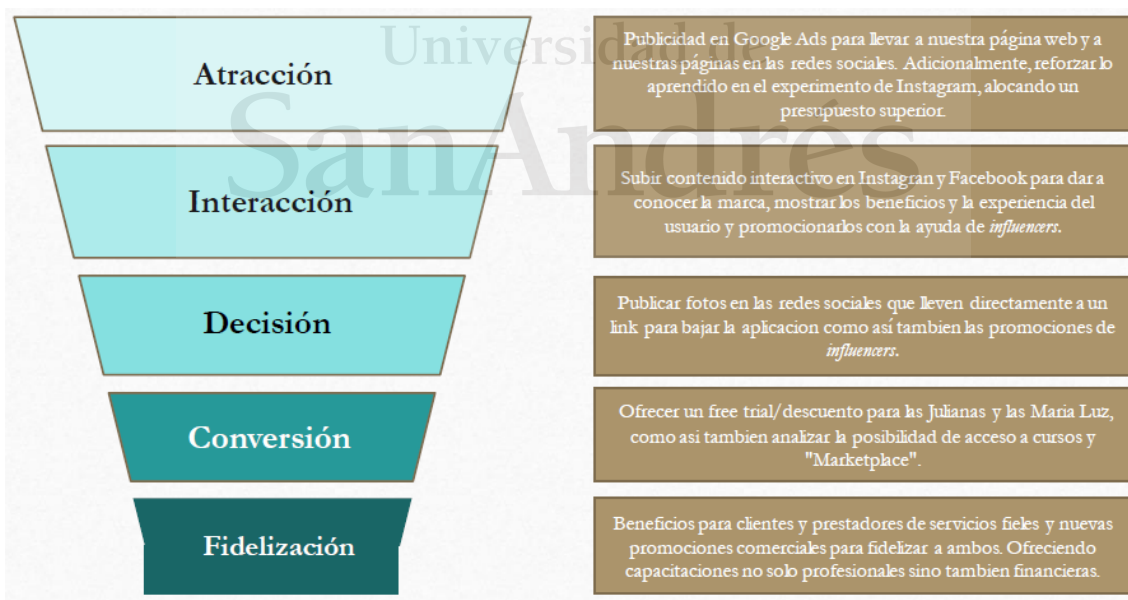
STEP 1: HYPOTHESIS
 We believed that **La foto promocionada en Instagram generaría interés en los posibles usuarios y ellos nos escribirían para saber más detalles.**

STEP 2: OBSERVATION
 We observed **La campaña fue exitosa y la foto subida tuvo más de 400 "Me Gusta" (con solo 60 seguidores).**

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS
 From that we learned that **Aprendimos que funcionó la campaña con enfoque en el publico target.**

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS
 Therefore, we will **Mantener el enfoque en el publico target en las futuras promociones en Instagram con el objetivo de dar a conocer la Aplicación.**

Anexo 14 – Conversion funnel



Anexo 15 – Entorno competitivo

Competencia	Precio	Disponibilidad Horaria	Calidad del Servicio
Querete	😊	😊	😊
Peluqueria "Cadena"	😭	😊	😊
Peluqueria "Barrio"	😊	😐	😊
Prof. Independiente	😊	😊	😊
Tratamiento Propio	😊	😊	😭

Anexo 16 – Tam Sam Som



TAM

Servicios de Belleza y Cuidados Personales		
Ciudad	Población	País
Sao Paulo	21.937.987	Brasil
Ciudad de México	22.632.104	México
Río de Janeiro	12.526.719	Brasil
Lima	10.628.470	Perú
Bogotá	9.793.193	Colombia
Santiago de Chile	7.123.189	Chile
Belo Horizonte	5.836.032	Brasil
Guadalajara	5.366.372	México
Monterrey	4.783.273	México
Brasilia	4.532.638	Brasil
Medellín	4.505.797	Colombia
Porto Alegre	4.378.628	Brasil
Recife	4.097.677	Brasil
Fortaleza	4.053.156	Brasil
Cali	4.019.857	Colombia
Salvador	3.918.856	Brasil
Guayaquil	3.514.445	Ecuador
Curitiba	3.503.768	Brasil
Campinas	3.224.443	Brasil
Puebla	3.076.152	México
Quito	2.965.538	Ecuador
Asunción	2.924.858	Paraguay
SJ de los Campos	2.528.345	Brasil
Goiânia	2.518.775	Brasil
Belém	2.491.052	Brasil
Barranquilla	2.396.695	Colombia
Toluca	2.387.331	México
La Paz	2.281.251	Bolivia
Montevideo	2.223.865	Uruguay
Sorocaba	2.120.095	Brasil
Ciudad de Panamá	2.043.513	Panamá
Santa Cruz de la Sierra	1.976.192	Bolivia
Vitória	1.953.573	Brasil
Córdoba	1.884.320	Argentina
Tijuana	1.853.731	México

Santos	1.848.654	Brasil
León	1.794.605	México
São Luís	1.621.122	Brasil
Natal	1.587.055	Brasil
Cartagena de Indias	1.576.725	Colombia
Ciudad Juárez	1.530.102	México
Rosario	1.417.735	Argentina
Joinville	1.405.421	Brasil
AMBA	14.839.026	Argentina
Otras Ciudades Arg	5.769.545	Argentina
Población Target	189.453.893	
Nivel ABC (2,5%)	4.736.347	
Gasto Anual Promedio	USD 50,00	
TAM	USD 236.817.366,25	

SAM

Servicios de Belleza y Cuidados Personales	
Ciudades	Población
Total AMBA	14.839.026
Córdoba	1.329.604
Rosario	1.193.605
Mar del Plata	664.892
San Miguel de Tucuman	664.327
Salta	535.303
Santa Fé	391.231
Corrientes	346.334
Avellanada	342.677
Bahía Blanca	301.572
São Paulo	21.937.987
Otras Ciudades Arg	5.769.545
Target	42.546.558
Nivel ABC (2,5%)	1.063.664
Gasto Anual Promedio	USD 50,00
SAM	USD 53.183.197,50

SOM

Servicios de Belleza y Cuidados Personales	
Ciudades	Población

Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151
Avellaneda	342.677
General San Martín	414.196
La Matanza (parte este)3334	983.693
Lanús	459.263
Lomas de Zamora	616.279
Morón	321.109
Quilmes	582.943
San Isidro	292.878
Tres de Febrero	340.071
Vicente López	269.420
Almirante Brown	552.902
Berazategui	324.244
Esteban Echeverría	300.959
Ezeiza	163.722
Florencio Varela	426.005
Hurlingham	181.241
Ituzaingó	167.824
José C. Paz	265.981
La Matanza (parte oeste)33 35	792.123
Malvinas Argentinas	322.375
Merlo	528.494
Moreno	452.505
San Fernando (parte continental)36	160.285
San Miguel	276.190
Tigre	376.381
Berisso	88.470
Brandsen	26.367
Campana	94.461
Cañuelas	51.892
Ensenada	56.729
Escobar	213.619
Exaltación de la Cruz	29.805
General Las Heras	14.889
General Rodríguez	87.185
La Plata	654.324
Luján	106.273
Marcos Paz	54.181
Pilar	299.077
Presidente Perón	81.141
San Fernando (parte insular)36	2.955
San Vicente	59.478

Zárate	114.269
Total AMBA	14.839.026
Córdoba	1.329.604
Otras Ciudades Arg	1.329.604
Nivel ABC (2,5%)	404.216
Gasto Anual Promedio	USD 50
Tamaño Mercado	USD 808.431.500

Profesionales	N. Servicios p/mes	\$ Promedio p/ trabajo	Fee p/ Querete 20%
1000	68	USD 15,00	USD 3,00

Ingreso Querete Mensual	Ingreso Querete Anual
USD 204.000,00	USD 2.448.000,00

Anexo 17 – Equipo emprendedor

TEAM

Eric Duval
 Supply Chain & Logistics Manager
 MBA Candidate Udesa
 Entrepreneur
 Lic. en Administracion

Marcos Prestes
 Creative Finance Project Manager
 MBA Candidate Udesa
 Entrepreneur
 Lic. en Economía

Anexo 18

	2021
PBI	7%
Inflación	50%
Tipo de cambio	\$ 117,00

BBVA Research

<https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-el-crecimiento-economico-para-argentina-en-2021-se-situa-en-el-7/>

	2021	2022	2023
PBI	6,0%	2,6%	2,6%
Inflación	48,3%	40,0%	34,5%
Tipo de cambio	\$ 110,23	\$ 155,71	

REM

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210531%20Resultados%20web.pdf>

	2021	2022	2023
PBI	5,5%	4,5%	3,5%
Inflación	29,0%	24,0%	20,0%
Tipo de cambio	\$ 102,40	\$ 124,80	

Presupuesto Nacional 2021

<https://www.economia.gov.ar/onp/presupuestos/2021>

Anexo 19

Estado de Resultados USD

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	\$ 489.600,00	\$ 1.224.000,00	\$ 2.448.000,00	\$ 3.254.800,00	\$ 6.509.600,00	\$ 7.616.232,00	\$ 14.500.000,00	\$ 29.000.000,00
Ingresos Brutos	-\$ 22.032,00	-\$ 55.080,00	-\$ 110.160,00	-\$ 146.466,00	-\$ 292.932,00	-\$ 342.730,44	-\$ 652.500,00	-\$ 1.305.000,00
Materiales e Insumos	-\$ 881.632,00	-\$ 881.632,00	-\$ 881.632,00	-\$ 1.763.264,00	-\$ 1.763.264,00	-\$ 3.526.528,00	-\$ 7.053.056,00	-\$ 14.106.112,00
Resultado Bruto	-\$ 414.064,00	\$ 287.288,00	\$ 1.456.208,00	\$ 1.345.070,00	\$ 4.453.404,00	\$ 3.746.973,56	\$ 6.794.444,00	\$ 13.588.888,00
Gastos de Vta y Mktg	-\$ 60.000,00	-\$ 60.000,00	-\$ 60.000,00	-\$ 90.000,00	-\$ 90.000,00	-\$ 225.000,00	-\$ 225.000,00	-\$ 225.000,00
Gastos Administrativos	-\$ 60.000,00	-\$ 60.000,00	-\$ 60.000,00	-\$ 120.000,00	-\$ 120.000,00	-\$ 240.000,00	-\$ 240.000,00	-\$ 240.000,00
EBITDA	-\$ 534.064,00	\$ 167.288,00	\$ 1.336.208,00	\$ 1.135.070,00	\$ 4.243.404,00	\$ 3.281.973,56	\$ 6.329.444,00	\$ 13.123.888,00
EBIT	-\$ 534.064,00	\$ 167.288,00	\$ 1.336.208,00	\$ 1.135.070,00	\$ 4.243.404,00	\$ 3.281.973,56	\$ 6.329.444,00	\$ 13.123.888,00
Impuesto a las ganancias	-	-	-\$ 339.301,20	-\$ 397.274,50	-\$ 1.485.191,40	-\$ 1.148.690,75	-\$ 2.215.305,40	-\$ 4.593.360,80
EBT	-\$ 534.064,00	\$ 167.288,00	\$ 996.906,80	\$ 737.795,50	\$ 2.758.212,60	\$ 2.133.282,81	\$ 4.114.138,60	\$ 8.530.527,20
Resultado economico	-\$ 534.064,00	\$ 167.288,00	\$ 996.906,80	\$ 737.795,50	\$ 2.758.212,60	\$ 2.133.282,81	\$ 4.114.138,60	\$ 8.530.527,20

*TIR 91% Estimando una inversion inicial de efectivo de 200.000USD

*Ingresos Brutos 4,5%

*No existen amortizaciones significativas

*Impuesto a las ganancias 35%

Anexo 20

Gastos	
Software - Geo localizacion Anual	\$ 5.000,00
Post Android Anual *	\$ 367.200,00
Post iOS Anual *	\$ 367.200,00
Hosteo - Nube IBM Anual	\$ 2.232,00
Marketing/Publicidad y Promocion	\$ 60.000,00
Empleados Administrativos	\$ 60.000,00
Empleados IT	\$ 60.000,00
Otro Gastos	\$ 80.000,00
Gastos Totales	\$ 1.001.632,00

*Los gastos relacionados a iOS y Android son producto de las transacciones, y se cubrirán con el mismo ingreso.

Anexo 21

FFL

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EBITDA	-\$ 534.064	\$ 167.288	\$ 1.336.208	\$ 1.135.070	\$ 4.243.404	\$ 3.281.974	\$ 6.329.444	\$ 13.123.888
Impuesto Operativo	-	-	-\$ 339.301	-\$ 397.275	-\$ 1.485.191	-\$ 1.148.691	-\$ 2.215.305	-\$ 4.593.361
Inversion Inicial	-\$ 200.000							
FCF	-\$ 734.064	\$ 167.288	\$ 996.907	\$ 737.796	\$ 2.758.213	\$ 2.133.283	\$ 4.114.139	\$ 8.530.527
Valor Terminal								\$ 15.000.000
FCF+VT	-\$ 734.064	\$ 167.288	\$ 996.907	\$ 737.796	\$ 2.758.213	\$ 2.133.283	\$ 4.114.139	\$ 23.530.527
FF Acumulado	-\$ 734.064	-\$ 566.776	\$ 430.131	\$ 1.167.926	\$ 3.926.139	\$ 6.059.422	\$ 10.173.560	\$ 33.704.088
VAN	\$ 18.103.221							
TIR		91%						