



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

BAIT: Spa y salón de belleza desde la comodidad de tu casa

Autor/es: Justo Mansilla y Mora Jaichenco

Legajo: 30248 y 30118

Mentor de Tesis: Morena Miranda

Tutor de Tesis: Fernando Poch

Lugar y fecha: Buenos Aires 28/12/2023

Índice de contenidos

Agradecimientos	3
Introducción y antecedentes	4
Resumen ejecutivo	5
Marcos conceptuales utilizados	7
1 – Presentando la idea y nuestra propuesta	8
2 – Estudiando el ecosistema	13
3 – La propuesta de valor	19
4 – El tamaño del mercado	22
5 – Desarrollo de la plataforma	24
6 – Nuestro Modelo de Negocio	33
7 – Plan de Marketing	36
8 – Las operaciones críticas y el equipo inicial	40
9 – Apartado financiero e inversión inicial	45
10 – Aspectos legales	51
11 – Riesgos	55
12 – Conclusion final	64
Anexos	65
Bibliografía	77

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas e instituciones que contribuyeron de manera significativa para la realización de esta tesis:

A nuestra mentora de tesis, Morena Miranda Navarro, por su apoyo a lo largo de todo el proceso de investigación, la orientación brindada y la paciencia. Su conocimiento y su experiencia en el tema fueron esenciales para la realización del mismo.

También a nuestro tutor de tesis, Fernando Poch, por su guía y acompañamiento en el transcurso del taller.

Por último, queremos agradecer a la Universidad de San Andrés por proporcionar los recursos imprescindibles para el desarrollo y a nuestras familias por acompañarnos en este camino educativo y su constante apoyo emocional.

Este logro no habría sido posible sin la colaboración y apoyo de cada uno de ustedes.

Universidad de
SanAndrés

Introducción y Antecedentes

La demanda del mercado productos de belleza y cuidado personal en la región de América Latina (LATAM) se encuentra en constante crecimiento, se proyecta que el mercado de productos de belleza alcance los \$107.2 mil millones de dólares para 2025, con un crecimiento anual compuesto del 9.6% desde 2020 hasta 2025 (Mordor Intelligence, 2021). La República Argentina representa un 15% de ese total.

Se espera que este crecimiento en el mercado sea impulsado por el aumento de los ingresos en la región, así como por el creciente interés en la salud y el bienestar personal. A pesar de este aumento, se prevé que los consumidores latinoamericanos sean particularmente sensibles a los precios, lo que significa que se deben ofrecer servicios de alta calidad y precios competitivos para mantener su participación en el mercado. Con lo cual, la eficientización de los procesos en este sector es una prioridad, además de que representa una importante oportunidad de negocios.

Resumen Ejecutivo

¿Qué es BAIT? Una plataforma que se especializa en conectar usuarios con prestadores de servicios del mercado de belleza. La idea de negocio surge de la necesidad de contar con herramientas que permitan a las personas realizar tratamientos de belleza de manera efectiva y personalizada desde la comodidad del hogar, sin importar edad o género y de manera rápida.

Las ventajas competitivas de la plataforma son su enfoque integral y personalizado. Cuenta con una amplia cartera de prestadores con reseñas de usuarios anteriores y rangos de precios competitivos en el mercado que favorecen al usuario. El diferenciador del proyecto es la integración de expertos prestadores de servicios de belleza, que brindan asesoramiento personalizado a los usuarios, lo que permite una experiencia completa y satisfactoria. El valor agregado de la plataforma es su capacidad de integrar una gran cantidad de servicios desde un mismo lugar lo cual busca ahorrar tiempo, no solo en la búsqueda sino en la prestación del servicio, dado que uno o más integrantes de un mismo grupo familiar pueden contratar servicios en conjunto y recibirlos al mismo tiempo. Además, la eliminación de la incertidumbre del servicio del prestador, muy común en un rubro como este, es mitigada gracias al uso de las reseñas.

El segmento objetivo son personas mayores de 18 años interesadas en la belleza personal, que tengan acceso a internet y preferentemente un teléfono celular inteligente con capacidad para poder usar la aplicación.

La rentabilidad del negocio se basa en el cobro de una comisión por servicio prestado. La inversión requerida para el desarrollo y lanzamiento de la plataforma es de U\$D105.978 (dólares estadounidenses) que se destinará fundamentalmente al, en primer lugar, pagos de sueldos de los desarrolladores y su equipamiento, marketing digital (publicidad en redes sociales y vía pública) y el pago de licencias tanto para software complementario a plataforma como para el espacio de oficina y

la gestoría legal. Se espera una tasa interna de retorno de 76% en un periodo de 4 años, y un valor actual neto, con una tasa del 30%, de U\$D 422.767,99 lo cual hace atractivo el proyecto para un inversor, además de tener un mercado objetivo amplio y en constante crecimiento. También, se va a analizar la posibilidad de agregar como arista de negocio la venta de productos relacionados con la belleza por parte nuestra y con nuestra propia marca.



Marcos conceptuales utilizados

Para la elaboración de la propuesta, nos basamos en distintos marcos conceptuales para evaluar de forma más ordenada y analítica, principalmente para la investigación de mercado/usuario y la consecuente oportunidad de negocio. Utilizamos la matriz de MoSCoW (Clegg, 1990) para evaluar las características de diseño sobre las cuales vamos a hacer énfasis para el desarrollo del producto y para dejar de lado las que no nos sirven. Luego, realizamos un lienzo LEAN (Maurya, 2010) para evaluar la totalidad de la propuesta desde el punto de vista del modelo de negocios y el ecosistema que lo rodea, este lienzo es utilizado específicamente por empresas emergentes. Habiendo terminado esto, nos enfocamos en el usuario, para ello utilizamos el mapa de empatía (Gray, 2017). Por un lado, este análisis nos permite comprender las necesidades y emociones de los usuarios y, por otro, crear soluciones centradas en el consumidor del servicio (el usuario). Finalmente, usamos un lienzo de propuesta de valor (Osterwalder, 2014) para ayudarnos a posicionar el producto. En segundo plano utilizamos otros marcos para funciones más específicas, entre ellos:

- 4 ps del marketing: el concepto de las 4 ps del marketing (producto, precio, plaza y promoción) fue desarrollado por E. Jerome McCarthy en la década de 1960. Este modelo es ampliamente utilizado en la industria del marketing para definir la estrategia de marketing de una empresa.
- Modelo de marketing stp: el modelo stp (segmentación, targeting y posicionamiento) fue desarrollado por Philip Kotler y Sidney J. Levy en la década de 1960. Este modelo es utilizado en la industria del marketing para identificar y seleccionar los segmentos de mercado más atractivos, y para posicionar los productos o servicios de la empresa en la mente del consumidor.

1 – Presentando la idea y nuestra propuesta

En este capítulo, nos vamos a centrar en la introducción de nuestra plataforma y cómo produce la facilitación de un proceso existente, solucionando problemas junto con el segmento objetivo al cual apuntamos como usuario de la misma. Realizamos una encuesta de 8 preguntas (Anexo 3) en la cual nos centramos en la relación de la persona con servicios de belleza y cuidado personal (peluquería, barbería, manicura, pedicura, etc.) y cómo suele ser su experiencia. Recibimos más de 70 respuestas, en las cuales encontramos una predominancia femenina (78%) y de mujeres mayores a 40 años, de las cuales la mitad consumía alguno de estos servicios por lo menos una vez al mes. El 55% se concentraba en la contratación de tratamientos sobre el pelo y/o cortes junto con tratamientos manos-pies. En cuanto a los hombres, si bien representan una menor proporción (22%), se vio la predominancia de los cortes de pelo y/o barbería (55% también) junto con la contratación esporádica de masajistas. La proporción de hombres que intenta ahorrar tiempo en este segmento es mayor a las mujeres, demostrando más interés en un servicio consistente y rápido.

1.1 La problemática y nuestro segmento objetivo

Habiendo conocido el contexto en el cual se desarrollaron las encuestas y sus principales características, pudimos determinar las principales razones por las cuales los usuarios podrían contratar a un prestador de servicios profesional a través de nuestra plataforma, estas son:

- Ahorro de tiempo: al facilitar la conexión entre clientes y profesionales de la industria, la plataforma permite a los clientes evitar la búsqueda y

desplazamiento a los establecimientos físicos, ahorrando tiempo en el proceso.

- **Comodidad y accesibilidad:** la plataforma brinda la posibilidad de recibir servicios de belleza y cuidado personal en la comodidad de su hogar, eliminando la necesidad de trasladarse hasta un lugar específico. Esto es especialmente útil para aquellos que tienen dificultades para desplazarse o que prefieren disfrutar de estos servicios en un entorno familiar. En las encuestas recibimos comentarios acerca de la dificultad que tienen las personas mayores o mismo personas con discapacidades físicas para trasladarse a estos lugares.
- **Atención personalizada:** al utilizar la plataforma, los clientes pueden esperar una atención más personalizada y centrada en sus necesidades y preferencias individuales. Esto se logra gracias a la posibilidad de contratar profesionales independientes o pequeñas empresas que se ajusten a sus requerimientos específicos. El contacto directo con el prestador puede ser utilizado para potenciar este beneficio.
- **Facilitar la búsqueda y contratación de profesionales:** la plataforma simplifica la búsqueda de profesionales del mercado de belleza y cuidado personal, permitiendo a los clientes comparar y seleccionar los profesionales adecuados en función de sus preferencias y necesidades.
- **Reseña y scoring de los profesionales adheridos a la plataforma.**

Considerando los hallazgos de las encuestas sobre la idea inicial pudimos identificar los usuarios de la plataforma donde se presenta nuestro segmento objetivo, es decir, quienes van a ser los principales usuarios de nuestra plataforma. Los vamos a dividir en dos, por un lado los usuarios y por otro los prestadores de servicios. Los primeros son aquellos que reciben y pagan un servicio disponible en la plataforma mientras que los segundos son aquellos que prestan el servicio y cobran por él.

- Usuario de la plataforma:

El usuario objetivo de la plataforma pertenece a un estrato socioeconómico medio-alto o alto. Esta persona tiene una capacidad financiera que le permite invertir en servicios de belleza de alta calidad. Además, valora la comodidad y la conveniencia de los servicios a domicilio o en su lugar de trabajo.

En cuanto a su relación con la tecnología, este usuario es considerado un usuario avanzado, ya que utiliza dispositivos tecnológicos en su rutina diaria y está familiarizado con las plataformas en línea y las aplicaciones móviles. La tecnología es una parte integral de su vida cotidiana y la utiliza para mantenerse organizado, realizar compras en línea y conectarse con amigos y familiares.

En su rutina diaria, el usuario de la plataforma utiliza varios dispositivos tecnológicos, como teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras portátiles. Estos dispositivos le permiten estar conectado en todo momento y gestionar su vida de manera eficiente. Además, el usuario de la plataforma valora la facilidad de uso y la accesibilidad en las plataformas en línea y las aplicaciones móviles, y espera una experiencia fluida y sin interrupciones al utilizar la plataforma. Tienen acceso a internet de rápida velocidad.

- Prestador de servicios:

El profesional objetivo de la plataforma es una persona con habilidades y experiencia en la industria de la belleza, incluyendo peluqueros, estilistas, masajistas, maquilladoras y otros profesionales similares. Consideramos profesional a aquellos que tengan un título habilitante para prestar alguno de los servicios que ofrecemos, también será considerado aquel que pueda demostrar poseer las habilidades necesarias sin tener un título, los cuales serán entrevistados para pedir evidencia al respecto. El segmento objetivo incluye profesionales independientes y pequeñas empresas que buscan una forma eficiente de llegar a nuevos usuarios y aumentar su base de usuarios existente, aumentando su exposición en línea.

Como cualquier profesional, se valora y prioriza la flexibilidad en su horario de trabajo y la capacidad de trabajar de manera independiente, pero también es alguien que busca una fuente constante de ingresos, puede ser su fuente principal o un agregado a otro trabajo que ya realiza por fuera de la plataforma. Estos profesionales a menudo tienen habilidades especializadas y una base de usuarios existente, pero buscan una forma de llegar a nuevos usuarios y aumentar su base de usuarios.

No obstante, es importante aclarar que los prestadores de servicios pasan por una evaluación previa a ser ingresados en la plataforma por nuestro equipo. Buscamos en el registro de antecedentes penales que tenga todos los documentos en orden y se lleva a cabo una entrevista personal cualitativa junto con los exámenes psicotécnicos correspondientes. También se revisan las herramientas de trabajo para ver que están en condiciones correctas. Con lo cual, estas medidas restringen el segmento objetivo de prestadores.

En un plano paralelo nos encontraremos con un grupo específico, podríamos llamarlo de nicho, el cual no necesariamente cumple con las características mencionadas anteriormente pero sí puede ser considerado un segmento objetivo en sí mismo, las personas con movilidad limitada. Aquellas personas con discapacidades, lesiones o problemas de movilidad pueden enfrentar dificultades para trasladarse a un establecimiento de belleza y cuidado personal. La plataforma facilita el acceso a estos servicios al permitirles contratar profesionales que puedan brindar los servicios en su hogar.

1.2 Escenarios

¿En qué escenarios conviene usar la plataforma? Hay situaciones en las cuales una solución como BAIT son indispensables para la tranquilidad del usuario. Estas

surgen de lo previsto anteriormente y relevando información cualitativa. Algunas situaciones en las que la plataforma podría resultar útil para el usuario incluyen:

- **Eventos especiales:** los usuarios pueden necesitar servicios de belleza y cuidado personal, como maquillaje, peinado o manicura, para asistir a eventos especiales como casamientos, fiestas, graduaciones, etc. Nuestra plataforma facilita la búsqueda y contratación de profesionales que puedan brindar estos servicios en el lugar donde se encuentre el usuario, ahorrando tiempo y esfuerzo.
- **Días ocupados o de horarios apretados:** los usuarios que tienen un horario laboral exigente o múltiples compromisos en un día pueden tener dificultades para encontrar tiempo para desplazarse a un salón de belleza o spa. La plataforma les permite contratar profesionales que se desplacen a su ubicación, permitiéndoles aprovechar al máximo su tiempo y acomodándolo a su rutina.
- **Cambio de último minuto en planes:** en situaciones donde un usuario necesita servicios de belleza y cuidado personal de último minuto debido a cambios en sus planes o eventos inesperados, la plataforma puede facilitar la búsqueda y contratación de profesionales disponibles rápidamente.

Como podemos ver, estas situaciones contribuyeron a definir el usuario de BAIT y de qué manera puede usar nuestra plataforma.

2 - Estudiando el ecosistema

En el capítulo anterior nos enfocamos en los usuarios y prestadores que van a interactuar con nuestra plataforma, sin embargo, es importante analizar el contexto en su totalidad, por eso hicimos uso de nuevas herramientas que sirven para estudiar el ecosistema y cómo nos puede afectar. Una de las herramientas que utilizamos fue el canvas LEAN (Maurya, 2010) (Anexo 2) del cual trajimos las tres principales variables que impactan sobre nuestro plan de negocio y que nos parecieron las más representativas:

1. Alternativas existentes, este cuadrante hace referencia a las otras formas que existen para contratar un servicio de belleza. Notamos que no existe una alternativa integral y dedicada específicamente a esto para la problemática que encontramos, si no que son formas de mitigar los problemas por parte de los usuarios en otras plataformas, como por ejemplo, los grupos en redes sociales que mencionamos anteriormente o los avisos en motores de búsqueda. En paralelo, se hace de forma analógica, es decir, contactando directamente al local o mismo yendo sin previo aviso. Este último caso suele derivar en demoras inesperadas.
2. Costos y ganancia, estos cuadrantes aluden a la forma en la cual generamos ingresos y todos los costos operativos. Sintetizamos los costos principales como el desarrollo de la plataforma y su mantenimiento, el marketing digital y físico y todo lo relacionado a nuestros empleados (sueldos, compensaciones, bonos, indemnizaciones, etc.). También, nuestros costos fijos de oficina y equipamiento, desde computadoras hasta indumentaria específica de nuestra marca. Otros costos variables que van a depender de la progresión de nuestra plataforma son los costos periféricos al desarrollo de la plataforma, toda la arquitectura de datos que necesita, es decir, los servidores o el

dominio en internet. No hay que dejar de lado la contratación, ya que es un proceso central en nuestra plataforma y al cual le vamos a dar mucho énfasis para que sea lo más eficiente posible, lo cual va a incurrir en costos de personal y consultoría. Como bien señala el autor "algunas de las áreas más costosas para una startup son la contratación, la oficina y los gastos generales." (Maurya, 2012, p. 95). Por otro lado, identificamos las formas de generar ingresos como las comisiones por servicio otorgado y avisos dentro de la plataforma. Los primeros van a ser fijos mientras que los segundos van a ser variables. Las comisiones van a ser un porcentaje del precio total (30%) mientras que los avisos van a funcionar de la misma manera que lo hacen en los motores de búsqueda, por pauta y por calidad de la publicidad.

3. En cuanto a los primeros en adoptar la plataforma, el autor dice que "las ganancias tempranas tienen un efecto multiplicador en todas las áreas del negocio" (Maurya, 2012, p. 70) demostrando la importancia de saber quiénes serán los primeros usuarios y/o profesionales. Estos son aquellas personas que consideramos como los primeros en hacer uso de la plataforma, a los cuales tenemos que satisfacer siempre por ser los primeros en confiar en nosotros, y que identificamos como aquellos usuarios con smartphones nuevos (3 - 4 años de antigüedad) con presencia activa en redes (uso diario) y principalmente en la provincia de Buenos Aires (en un primer plazo de 1 año). Mientras que los primeros profesionales serían aquellos que compartan estas características y que tengan poca presencia en internet, solo tienen una red social personal a través de la cual publicitan sus servicios o un número de contacto personal y puedan otorgar servicios activamente (por lo menos 1 por día de semana hábil).

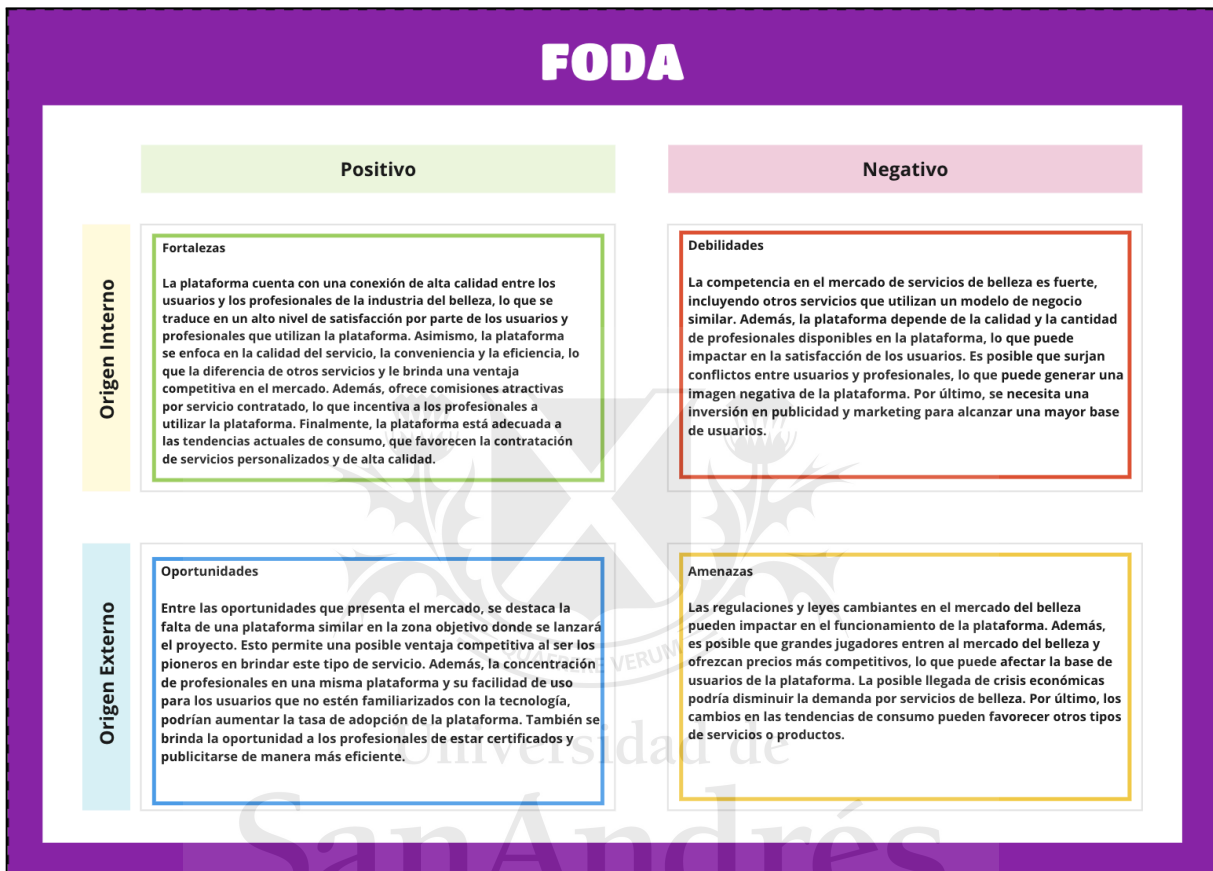
Si nos enfocamos en las 3 principales profesiones que vamos a ofrecer (peluquería general, barbería y manos-pies) vemos un universo de comercios superior a 300, número proveniente de un análisis enfocado en Buenos Aires. Si suponemos un

promedio de 5 profesionales por comercio, estamos frente a, como mínimo, 1500 profesionales disponibles. De nuestro relevamiento solo tomamos aquellos comercios que aparecen en mapas interactivos (Google Maps, Apple Maps, Bing Maps) sin contar a todos aquellos que ni siquiera aparecen allí y que agrandan la oportunidad de uso de nuestra plataforma. Conseguimos todos los nombres y redes sociales de estos comercios haciendo un *scraping* web filtrando por ubicación y por especialización. Todos los profesionales de estos comercios pueden hacer uso de nuestros servicios para expandir sus negocios y no quedarse atados a un solo lugar.

Hicimos uso de los segmentos más importantes del lienzo para poder explicar los factores más relevantes en esta etapa del desarrollo y para tener una mirada global del ecosistema.

A continuación, vamos a mostrar las conclusiones principales que surgen de nuestro análisis FODA (Anexo 3), el cual fue desarrollado por Humphrey, A. S. en los años 60 como parte de una investigación realizada en la Universidad de Stanford. Esta es una herramienta que ayuda a evaluar la posición estratégica de una organización y su entorno competitivo. Al analizar las fortalezas y debilidades internas de un negocio, así como las oportunidades y amenazas externas, se obtiene una visión integral del entorno en el cual se encuentra el negocio.

2.1 Nuestra posición estratégica



Cuadro 1 - Análisis FODA (Anexo 4)

Este análisis revela fortalezas como la alta calidad en la conexión entre usuarios y profesionales, y el enfoque en la calidad del servicio y la conveniencia del mismo, lo que nos diferencia en el mercado. Las oportunidades incluyen la falta de plataformas/opciones similares para nuestro segmento objetivo, lo que nos permite ser pioneros y tener ventajas competitivas. Sin embargo, enfrentamos debilidades como la fuerte competencia en el mercado y la dependencia de la calidad y cantidad de profesionales disponibles. Las amenazas consisten en cambios en las regulaciones y leyes del mercado de belleza, así como la posible entrada de grandes empresas que ofrezcan precios más competitivos. En conjunto, el cuadro nos

proporciona una visión clara de los factores que impactan en el éxito de nuestra plataforma y nos permite desarrollar estrategias para abordar estos desafíos.

En paralelo, realizamos otro análisis, en este caso el PESTEL (Aguilar, 1967), el cual es un acrónimo que hace referencia a los factores políticos (p), económicos (e), sociales (s), tecnológicos (t), ecológicos (e) y legales (l). Evaluar estos factores nos ayuda a identificar y comprender los factores externos que pueden afectar a un negocio o proyecto. A continuación, detallamos los principales hallazgos que surgen del relevamiento de los diferentes factores externos con impacto en el modelo de la plataforma BAIT:

- **Político:** las regulaciones gubernamentales y políticas pueden afectar significativamente el funcionamiento y la rentabilidad del segmento de belleza. Por lo tanto, es esencial considerar y cumplir con estas políticas y regulaciones gubernamentales, para lo cual, es importante estar pendientes a las nuevas regulaciones del rubro, específicamente las laborales, ya que han habido casos de interferencia en servicios como el nuestro por “lagunas legales” o falta de representación de los empleados. Idealmente, a través de la incorporación de un equipo de legales que se especialice en el cumplimiento de estas leyes mencionadas.
- **Económico:** los ciclos económicos exógenos a nuestra plataforma (cambios de gobiernos, crisis económica mundial, aumento de tasas de interés y poco acceso a capital, etc.) y la incertidumbre económica pueden afectar la capacidad de los usuarios para pagar por los servicios. Además, la competencia de precios en el mercado puede afectar la rentabilidad y la capacidad de atraer y retener a los usuarios y prestadores.
- **Social:** la atención al usuario, la calidad del servicio y la capacidad de los prestadores de personalizar los servicios en función de las necesidades de los usuarios son algunos de los factores que pueden afectar la satisfacción del usuario. Por otro lado, el envejecimiento de la población puede generar

una mayor demanda de servicios de belleza, lo que puede ser una oportunidad para el mercado.

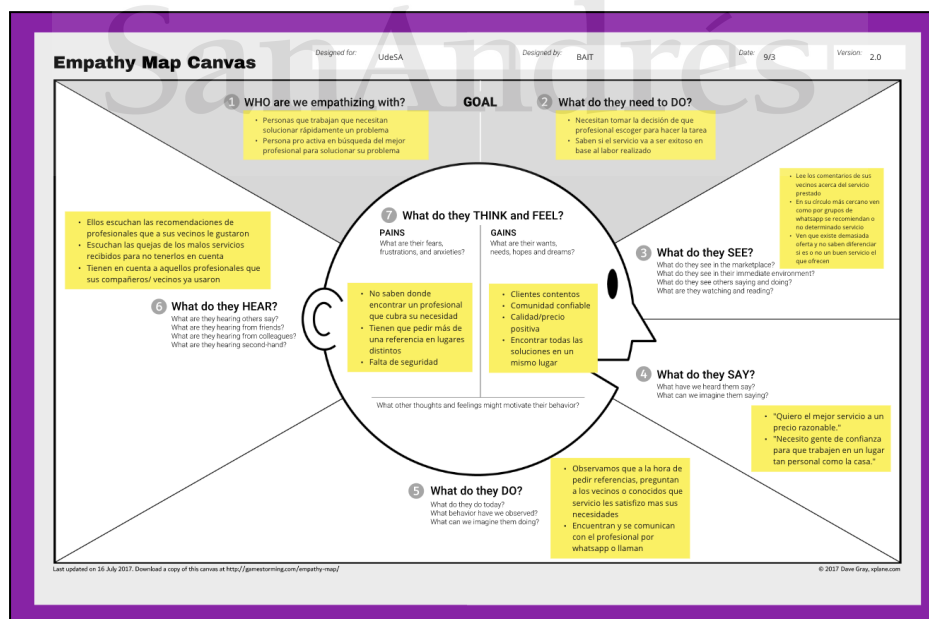
- **Tecnológico:** la disponibilidad y accesibilidad a la tecnología, como la conectividad a internet, pueden afectar la capacidad de los usuarios y prestadores para acceder y utilizar los servicios. Por lo tanto, es fundamental estar al tanto de las últimas tecnologías y utilizarlas para mejorar y mantener los servicios.
- **Ecológico:** las preocupaciones ambientales y la sostenibilidad pueden ser importantes para los usuarios y prestadores de servicios de belleza, lo que puede afectar las preferencias y la demanda de servicios ofrecidos en el mercado. Los prestadores podrían considerar opciones para reducir su impacto ambiental, como la implementación de prácticas sostenibles y la utilización de materiales y productos ecológicos.
- **Legal:** las leyes y regulaciones relacionadas con la protección de la propiedad intelectual y los derechos de autor pueden ser relevantes para el mercado. Además, las leyes y regulaciones laborales pueden afectar la capacidad de los prestadores para operar y trabajar como independientes. Por lo tanto, es importante cumplir con las leyes y regulaciones laborales y garantizar un ambiente justo y seguro para los prestadores y usuarios.

Es así como vemos los distintos factores que pueden afectar al desarrollo e implementación de nuestra plataforma, sobre los cuales solo tenemos capacidad de adaptación. Es por eso que priorizamos la flexibilidad de nuestra plataforma en la parametrización de las funcionalidades y en su aspecto estético, lo cual sirve para poder reaccionar rápidamente a posibles cambios en alguno de estos aspectos. De esta manera, buscamos mitigar los efectos de un futuro cambio en alguna de las variables mencionadas en este capítulo y las metodologías ágiles como forma de trabajo nos van a dar la ventaja de poder hacer frente a cambios rápidamente.

3 - La Propuesta de Valor

Habiendo analizado todas las características de nuestros usuarios y prestadores, además de un análisis completo del entorno en el cual estos se encuentran y en el cual nuestra plataforma se desenvuelve, nos encontramos con el siguiente paso, que viene en forma de pregunta: ¿Cuál es el valor agregado que nosotros, como plataforma, le entregamos al usuario? En otras palabras, definir cuál es nuestro diferencial con respecto a los métodos tradicionales para contratar a otro prestador.

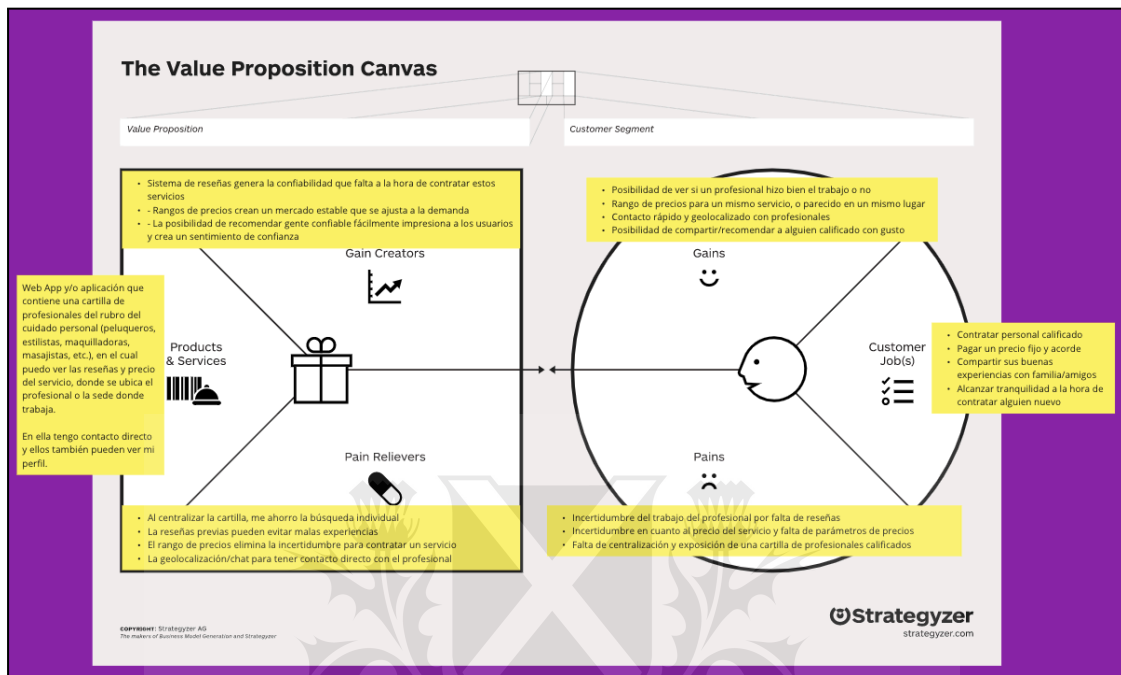
Fue así como utilizamos dos herramientas que nos sirvieron para desarrollar nuestra propuesta de valor. La primera fue el mapa de empatía de Dave Gray (2017)(Anexo 4), la segunda herramienta es el Lienzo de Propuesta de Valor (Osterwalder, 2010)(Anexo 5), el cual surge como consecuencia del primero, retro alimentándose mutuamente. A continuación, vamos a ver el Mapa de Empatía desarrollado para luego dar un análisis del mismo.



Cuadro 2 - Mapa de empatía (producción propia) (Anexo 2)

En el centro del cuadro nos encontramos con los dolores y las ganancias. Los dolores son aquellos problemas, dificultades o molestias que enfrentan los usuarios al interactuar con un producto, servicio o situación. Las ganancias son los beneficios o satisfacciones que experimentan los usuarios al interactuar con un producto o servicio. Es importante analizar estas dos posturas para poder empatizar con el cliente y no sesgarnos a la hora de desarrollar nuevas funcionalidades, dejando de lado nuestra parcialidad y poniendo al usuario en el centro. En este caso, vemos estas dos variables en el marco del mercado de belleza y cuidado personal, analizando qué piensa un usuario al contratar algún servicio relacionado (por fuera de nuestra plataforma). Es ahí donde vemos que, en distintos casos hipotéticos, el usuario se puede enfrentar a distintos problemas: no encontrar a un prestador del servicio que necesite, encontrar a la persona pero no coincidir en el horario, o encontrar a la persona adecuada y el horario adecuado pero no tener referencias de su trabajo previo. Mientras que si vemos las ganancias, el usuario quiere recibir un servicio que lo deje satisfecho y que el precio sea acorde al trabajo, sumado a la capacidad de poder recomendar el servicio a terceros.

En este cuadro vuelven a aparecer las ganancias y los dolores, pero vemos cómo estos son contrarrestados a través de los llamados: a) creadores de ganancias y b) mitigadores de dolores (cuadro de la izquierda). En nuestro caso, vendrían a ser las funcionalidades que nosotros otorgamos como solución para el usuario; por un lado, abordando y aliviando las frustraciones, problemas o dificultades que enfrentan los usuarios al utilizar productos o servicios existentes en el mercado, y por otro lado, ofreciendo beneficios adicionales al proporcionarle algo más allá de sus expectativas o lo que ya ofrecen los competidores en el mercado. De esta manera, nos enfocamos en la ideación de las distintas funcionalidades que representan tanto los "creadores de ganancias" como los "mitigadores de dolores"; estas mismas van a ser mencionadas y profundizadas en el capítulo 4 (Tamaño de Mercado). Ahora hagamos un enfoque en el Lienzo de Propuesta de Valor:



Cuadro 3 - Lienzo de propuesta de valor (producción propia) (Anexo 5)

La propuesta de valor que desarrollamos como lema de nuestra plataforma: **En BAIT buscamos que nuestros usuarios tengan acceso a una cartilla centralizada de prestadores de servicios de belleza y cuidado personal, de forma segura y desde la comodidad de su casa.** En esencia, BAIT se plantea como una alternativa práctica y de confianza para vincular a usuarios en busca de servicios de belleza y cuidado personal con prestadores competentes, cerca de tu casa, ofreciendo una experiencia adaptada a sus requerimientos específicos. Buscamos plasmar la confianza y la consistencia como aspectos claves.

4 – El tamaño del mercado

Al evaluar el potencial de un mercado para nuestro negocio, es esencial llevar a cabo un análisis que nos permita estimar el alcance de crecimiento futuro de usuarios y la rentabilidad de nuestra plataforma, esto nos va a ayudar a tomar decisiones estratégicas. Para ello, uno de los enfoques más utilizados es el análisis del TAM, SAM y SOM. Este análisis se enfoca en tres componentes clave: el mercado total disponible (TAM, por sus siglas en inglés), el mercado servible disponible (SAM) y el mercado servible obtenible (SOM). Al abordar cada uno de estos componentes, podemos obtener una mejor comprensión del tamaño del mercado al que nos enfrentamos, así como de las oportunidades y limitaciones que podríamos encontrar en nuestra incursión en dicho mercado. Al enfocarnos en el mercado de LATAM (Latinoamérica), podemos obtener una comprensión clara del tamaño del mercado y la oportunidad de crecimiento de la plataforma para nuestro segmento específico.

- TAM (Total Available Market): según un informe de Euromonitor International, el mercado de belleza y cuidado personal en LATAM alcanzó los \$83.4 mil millones de dólares en 2020 y se espera que crezca a una tasa compuesta anual del 5.5% entre 2020 y 2025. Esto indica que el TAM para la plataforma en LATAM es de \$83.4 mil millones de dólares. Pasando al caso específico de Argentina, podemos extrapolar ponderando por población, PBI y PBI per cápita que el país representa el 15% del mercado, lo cual nos devuelve un TAM de \$12.5 mil millones de dólares.
- SAM (Serviceable Available Market): considerando que la plataforma se enfoca en los usuarios que buscan servicios de belleza de alta calidad y personalizados con prestadores y pequeñas empresas, exceptuando a personas mayores a 70 años y menores a 13 años junto con ciudades

remotas, podemos decir que el SAM sería de alrededor del 70% del TAM, es decir, \$8.75 mil millones de dólares. Suponemos el 70% considerando que la región tiene un acceso a internet promedio del 80% de la población¹ y que de esa proporción, el porcentaje de usuarios con un teléfono celular capaz de correr eficientemente nuestra plataforma es aún menor.

- SOM (Serviceable Obtainable Market): considerando que la plataforma está comenzando y tiene que competir con otros jugadores en el mercado, es posible que no pueda capturar todo el SAM en el corto plazo (0 a 1 año). Por lo tanto, asumiendo una tasa de penetración del 10%, el SOM sería de alrededor de \$875 millones de dólares. Esto indica la oportunidad de crecimiento para la plataforma en LATAM en el futuro cercano.

Dado el SOM de \$875 millones de dólares, vemos una oportunidad atractiva de iniciar este negocio en el segmento establecido. Vemos alto potencial y se presenta una muy buena oportunidad de negocios para conectar usuarios con prestadores, dada la escalabilidad de la propuesta a nivel regional en LATAM. Además, en el largo plazo, ese 5% puede aumentar para captar un mercado aún más grande.

¹ <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/726145/latin-america-internet-penetration-countries/>

5 – Desarrollo de la plataforma

5.1 - El aspecto técnico

Nos centraremos en el diseño y desarrollo de una solución digital innovadora que aborda el problema identificado previamente. Se identificaron distintas herramientas para identificar el prototipo de la plataforma y sus principales características de las cuales vamos a destacar las siguientes: una hoja de ruta cronológica con los distintos hitos y funcionalidades en corto y mediano plazo (hasta 3 años), un mapa de arquitectura en el cual vamos a poder visualizar los componentes técnicos de la plataforma, las distintas métricas que vamos a estar siguiendo y los aspectos principales de la interfaz de usuario.

	Q1 año 1	Q2	Q3	Q4	Q1 año 2	Q2	Q3	Q4	Q1 año 3	Q2	Q3	Q4
Hitos importantes	MVP V 1.0		Ruta de financiación	Activación V 1.1		Version 2.0 de la app				Actualización V 2.1	Posible alianza estratégica	Apertura a nuevos rubros
Mejoras de Rendimiento	Listado de prestadores				Mejorar onboarding de profesionales				Content API			
	Alta en AWS											
Mejoras UX/UI	MercadoPago											
	Cuenta propia		Contacto directo con el profesional		Log in con Google				Programación futura del servicio			
Activación de Usuario												
	Reseñas de los profesionales				Funcionalidad "compartir enlace" del profesional							Programa de referidos
Funcionalidades Extra												
	Geo-localización								Integración calendario Google/Apple			

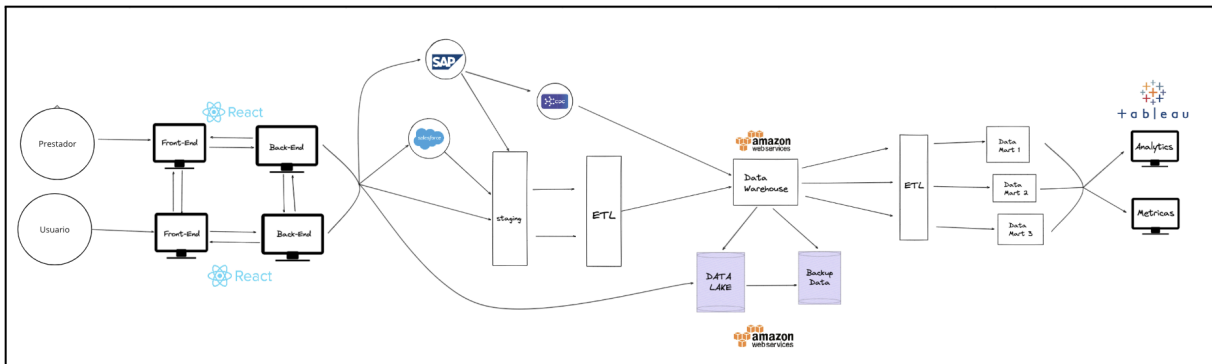
Cuadro 4 - Ruta cronológica (producción propia)

En primer lugar, nos encontramos con la hoja de ruta cronológica (Anexo 6). Es un enfoque de planificación y gestión de proyectos que sirve para tener una visión

global de las distintas etapas por las cuales pasa un proyecto, sus enfoques y los plazos estimados para distintas iniciativas que agregan valor, en nuestro caso, a la plataforma. En un eje pueden ver las instancias en el tiempo de hitos importantes que vayan sucediendo a lo largo del desarrollo y en el otro eje se puede ver las distintas áreas sobre las cuales van a ir apareciendo cambios o mejoras. De esta manera, planteamos un horizonte de tiempo de 3 años, tomados desde el lanzamiento del producto mínimo viable en adelante, en los cuales podemos visualizar cómo empezamos con el desarrollo de funcionalidades básicas que se ven en la columna correspondiente al Q1 y Q2 del primer año y luego vemos las que se van agregando que no son centrales pero que suman valor, a partir del Q3 en adelante. Estas últimas sirven para facilitar al usuario

Para la priorización de estas funcionalidades, utilizamos la matriz de MoSCoW (Clegg, 1990) (Anexo 7) y mantuvimos un primer lapso de tiempo de entre 1 y 3 años, empezando con una primera etapa enfocada en el producto mínimo viable y aquellos recursos que aseguran el funcionamiento de la plataforma. En una segunda etapa, pasado el primer año, priorizamos la construcción de funcionalidades para aumentar la facilidad del uso de la plataforma agregando características que mejoran la experiencia de usuario, como por ejemplo poder hacer el logueo con una cuenta de Google o mismo la integración con aplicaciones como el calendario de Google o el calendario nativo del iPhone.

Para tener un desarrollo organizado de una plataforma como la nuestra se necesita contar con una arquitectura de sistemas y una representación visual de esta estructura, lo que permite ver la organización de los diferentes sistemas que componen dicha plataforma.



Cuadro 5 - Mapa de arquitectura (producción propia)

En el cuadro 5, podemos visualizar las distintas tecnologías que se proponen como solución y cómo se relacionan entre ellas. Las flechas representan la entrada y salida de datos desde la interfaz, sea del usuario o del prestador. Los logos de empresas que se ven adyacentes a las formas y pantallas son las tecnologías externas que usaremos de apoyo y que no requieren desarrollo interno, sino subcontratación. Estas corresponden a necesidades de negocio en las cuales consideramos más eficiente contratar un servicio externo en vez de crear todo de cero. Entre ellos, encontramos: los servidores de AWS (*Amazon Web Services*) para almacenar la aplicación y el guardado de archivos en la nube (por ej.: almacenamiento de perfiles y datos), lo cual cubre la necesidad de ahorrar costos provenientes de tener una estructura de servidores propia y mantenida por nosotros, sumado a la confiabilidad que traen los servidores de dicha empresa; *Salesforce* para nuestro sistema de gestión de relación con los clientes (CRM) que cubre la necesidad de centralizar, almacenar y contactar a nuestros clientes activos y potenciales a través de una plataforma muy intuitiva y fácil de usar para cualquiera de nuestro empleados; *Tableau* como motor de visualización de analíticas de negocio y producto para poder tomar decisiones operativas, de gestión y estratégicas basadas en datos relevados de la plataforma y, por último, *React*, nuestra biblioteca de código abierto sobre la cual se va a programar la plataforma, la cual fue creada por *Facebook*, lo cual nos llevó a elegirla dadas sus constantes

actualizaciones y mejoras tanto en funcionalidades como en facilidad de uso. Para hacer más fácil el uso de la plataforma, nos enfocamos en crear una interfaz para el prestador de servicios y otra para el usuario. Consideramos que esta combinación de tecnologías y herramientas identificadas en la arquitectura y descripción de la plataforma nos va a dar una ventaja en relación a la competencia dado que se centra en la completa satisfacción del usuario.

5.2 - Los Indicadores Clave

Con el objetivo de medir el desempeño del negocio y la relación de los clientes con la plataforma nos vamos a enfocar en los Indicadores Claves de Desempeño, o KPIs por sus siglas en inglés (*key performance indicators*) y tal como nos vamos a estar refiriendo al grupo de indicadores a lo largo del desarrollo del capítulo. En palabras de los autores Kaplan y Norton en su libro: “A medida que las empresas en todo el mundo se transforman para competir en función de la información, su capacidad para explotar activos intangibles se ha vuelto mucho más determinante que su capacidad para invertir y gestionar activos físicos.” (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1996, pág. 36), lo cual demuestra como el acceso a esta información y su correcto análisis pueden darte ventaja en el negocio. Pasando a una definición más concreta, los KPIs son métricas utilizadas para poder medir el rendimiento y el progreso de una organización, proyecto o proceso en relación con sus objetivos establecidos.

Pueden ser cuantitativos o cualitativos, y varían según la industria, el área de negocio y los objetivos específicos de cada organización.

En nuestro caso, los dividimos en dos categorías que vamos a mostrar a continuación:

Categoría 1 - Indicadores de producto:

1. Cantidad de usuarios activos: cantidad de personas particulares que tengan una cuenta en nuestra plataforma y realicen, por lo menos, una contratación de servicio al mes.
2. Cantidad de prestadores activos: cantidad de profesionales que tengan una cuenta en nuestra plataforma y otorguen sus servicios, por lo menos, una vez al mes.
3. Distribución de servicios contratados: tener un listado/gráfico de barras que muestre cuáles son los servicios que más se contratan en cantidad de veces que se piden por mes.

Categoría 2 - Indicadores de negocio:

1. EBIT (ganancias antes de intereses e impuestos): “la relación entre la utilidad neta antes de impuestos e intereses y las ventas netas es indicativa de la capacidad operativa de la administración.” (Hawkins, 2010, p. 143). Un EBIT saludable, es decir, que es positivo y en aumento constante, demuestra la capacidad del negocio para producir ganancias, es un buen indicador para evaluar un modelo de negocio.
2. Margen bruto: “la utilidad bruta (ventas menos costo de ventas) como porcentaje de las ventas es una indicación de la capacidad de la gerencia para marcar sus productos por encima de su costo.” (Hawkins, 2010, p. 139). El margen bruto debe permitir cubrir los gastos incurridos en la plataforma (inversión en equipo, herramientas, tecnologías nuevas y todos los gastos del estado de resultados) y generar ganancia para que el negocio sea viable y sostenible en el tiempo.
3. Prueba ácida: “...mide la capacidad de una empresa para utilizar sus activos rápidos para extinguir de inmediato sus pasivos corrientes.” (Hawkins, 2010, p. 163). Este indicador nos puede ayudar a ver qué tan rápido podemos hacer líquidos nuestros activos en caso de una emergencia, eliminando riesgos futuros.

En conclusión, la implementación de los indicadores es un paso crucial en el desarrollo y crecimiento de nuestra plataforma. Estos indicadores nos proporcionarán un entendimiento claro del rendimiento de nuestra organización, y permitirán una toma de decisiones basada en datos concretos y tangibles. Los indicadores que hemos seleccionado son una representación de las áreas que consideramos fundamentales para nuestro éxito. A medida que nuestra plataforma evolucione, estos indicadores podrán ser ajustados y se podrán añadir nuevos para reflejar nuestras prioridades cambiantes y asegurar que sigamos avanzando hacia nuestros objetivos. Además, vamos a buscar mejorar la visualización, otorgando acceso a un panel de análisis de datos donde tanto el prestador como el usuario van a poder ver sus ingresos y gastos, respectivamente. Esto va a agregar valor a la experiencia de usuario y va a ser un atractivo para el uso de la plataforma.

5.3 - La interfaz de usuario

Finalmente, y para cerrar esta sección, nos enfocamos en los distintos aspectos estéticos que tiene nuestra plataforma. Es así como seleccionamos una tipografía específica, una paleta de colores y un logo. En cuanto a la tipografía, escogimos *Roboto*. Su diseño se caracteriza por una apariencia geométrica y mecánica, pero también presenta trazos redondeados y naturales en ciertas letras, fue creada por un empleado de Google que la adoptó por su legibilidad en pantalla. Luego, buscamos una paleta de colores que sea una representación de lo que queremos transmitir. A continuación vemos los nombres de los colores con sus códigos hexadecimales.



Cuadro 6 - Paleta de colores (producción propia)

Nos centramos en esta paleta y parafraseando a Marcela Seggiaro², especialista en marcas y productos, y los contenidos que comparte en página web, el color violeta y sus variantes representan el lujo y la suntuosidad además de ser sinónimo de tranquilidad.

Esta paleta se ve claramente en el diseño de nuestro logo. En él podemos ver el nombre de nuestra plataforma junto con nuestro eslogan. El icono principal está en el color más fuerte del planeta para que haga contraste con el fondo. El icono antropomorfo que se une con las hojas de árbol en nuestro logo subraya la idea de que las personas y la naturaleza pueden coexistir y prosperar juntas. Esta metáfora visual resalta nuestro enfoque en proporcionar servicios que sean amigables con el medio ambiente y beneficiosos para la humanidad. De esta manera, vamos a promover el uso de herramientas de trabajo que se alineen con prácticas sustentables.

A continuación, podemos ver, en primer lugar, nuestro logo junto con el nombre de la plataforma y su eslogan, luego una imagen de cómo se vería un uniforme nuestro y

2

<https://www.marcelaseggiaro.com/violeta-el-significado/#:~:text=El%20color%20Violeta%20est%C3%A1%20asociado,antienvejecimiento%20y%20productos%20para%20ni%C3%B1os.>

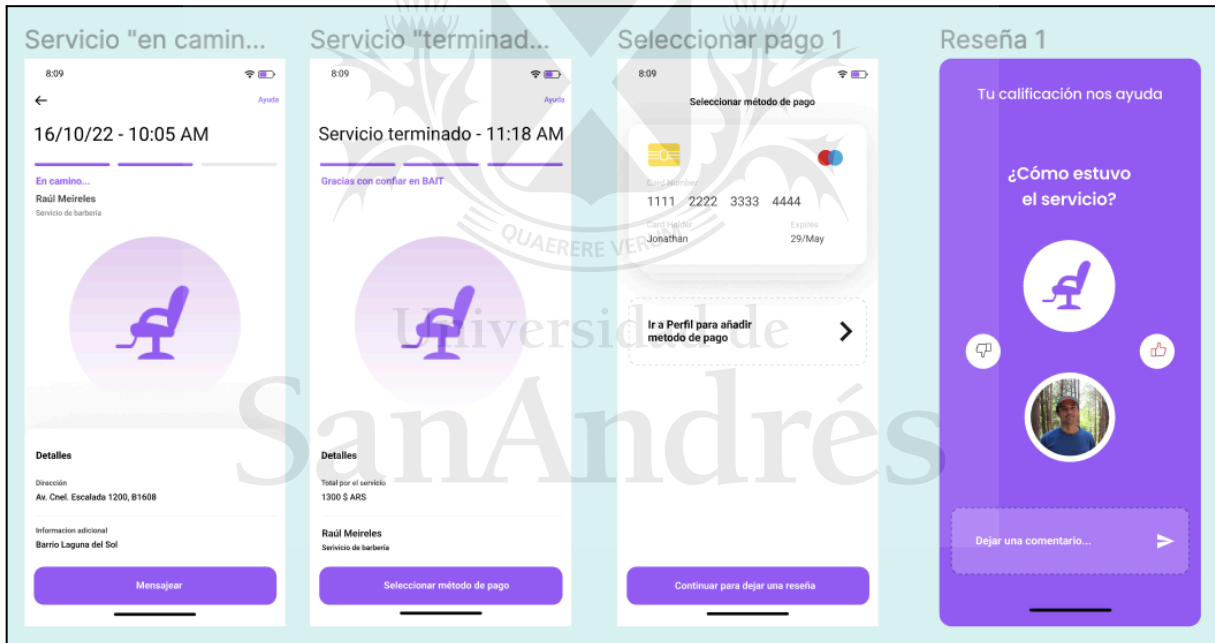
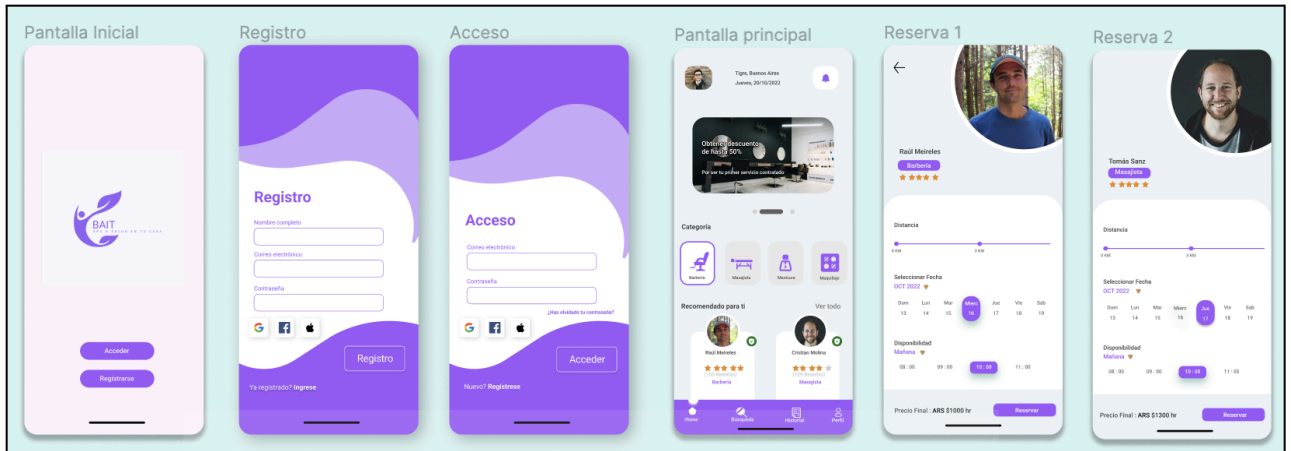
finalmente encontramos las pantallas específicas de la interfaz de usuario, las cuales prototipos y mostramos ante un panel de posibles inversionistas.



Cuadro 7 - Logo BAIT (producción propia)



Cuadro 8 - Uniforme BAIT (producción propia)



Cuadro 9 y 10 - Interfaz de Usuario BAIT (producción propia)

6 – Nuestro Modelo de Negocio

En cuanto a la proyección del negocio, nos centraremos en desarrollar el corto plazo (0 a 1 año) refiriéndonos a un período de tiempo relativamente breve donde las metas y decisiones se encuentran centradas en resolver problemas inmediatos o aprovechar oportunidades cercanas y a mediano plazo (2 a 3 años), un período de tiempo intermedio en donde las metas y estrategias requieren de más tiempo para ver los resultados o su implementación.

Para realizarlo, utilizamos el lienzo de modelo de negocio, creado por Osterwalder y Pigneur (2010) en el libro *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Herramienta de gran utilidad para describir de forma clara y sencilla el funcionamiento de una empresa. El mismo consiste en una plantilla dividida en nueve bloques, cada uno de los cuales representa un aspecto fundamental del negocio. Esto permite crear una imagen completa del modelo de negocio de la empresa de acuerdo con lo propuesto por el autor, permitiendo identificar sus fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades. A continuación, se presenta el lienzo de modelo desarrollado para BAIT

MODELO DE NEGOCIO - CORTO/MEDIANO PLAZO

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuestas Claves	Relación con el cliente	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo informático y responsables de mantenimiento/funcionamiento de la plataforma Consultoras de recursos humanos Agencia de Marketing Profesionales del mercado de belleza y cuidado personal Legisladores especializados en leyes laborales 	<ul style="list-style-type: none"> Comercialización/ difusión del producto Encontrar profesionales del mercado de belleza y cuidado personal Plan de Marketing integral con énfasis en la publicidad y la creación de conciencia del producto Descuentos para los usuarios Promociones para incentivar el uso de plataforma/ distinto servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar que nuestros usuarios puedan tener acceso a una cartilla de profesionales centralizada y segura a través de nuestra plataforma para tener una experiencia personalizada en la comodidad de la casa. Personalización y la comodidad como aspectos clave Vincular a los usuarios con prestadores de servicios competentes en su zona 	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma brindará recomendaciones personalizadas a cada usuario según características Call center Chat-bot Contacto por correo electrónico Contacto por redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Prestador del servicio (profesional del mercado de belleza y cuidado personal) Usuario con acceso a internet y capacidad en su celular modernos que busca atención personalizada centrada en sus necesidades y preferencias, dentro del mercado de belleza y cuidado personal.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Generar una comunidad confiable Recomendación entre los usuarios Soporte de ayuda para los usuarios Tener un mayor número de profesionales de la industria asociado a nuestra plataforma con disponibilidad y cercanía al usuarios 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación web Aplicación móvil Publicidad en distintas redes sociales Publicidad en vía pública Boca en boca 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la plataforma y su mantenimiento Costos de infraestructura (servidores, nube, etc.) Marketing digital y físico (incluye publicidad) Recursos Humanos 		<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Comisiones por servicio prestado Publicidad dentro de la plataforma Venta de productos propios (largo plazo) 		

Cuadro 8 - Lienzo de modelo de negocio (producción propia)

- Aliados clave: contaremos con desarrolladores de informática que serán los que lleven a cabo la aplicación móvil y web. Seguido a esto, debemos encontrar los profesionales adecuados de la industria que deben ser aprobados por recursos humanos y una agencia de marketing que entienda y ayude a cumplir con nuestros objetivos comerciales.
- Las actividades clave son: tanto la comunicación como la difusión del producto para que se empiece a hacer conocido. Un gran aliado para lograr esto será el desarrollo de un plan de marketing donde brindaremos descuentos y promociones a los usuarios para generar incentivo de uso. Además, la difusión orgánica, también llamado “boca en boca” va a ser una herramienta para generar llegada y confianza.
- Recursos clave: generar una comunidad confiable en donde el usuario sepa que encontrará un prestador de calidad. Esto será a partir de las

recomendaciones hechas por los usuarios. El soporte de la plataforma de ayuda para los usuarios es de gran valor, ya que permitirá resolver las dudas que puedan surgir de forma inmediata. Finalmente, es fundamental contar con los prestadores disponibles en la plataforma, en zonas geográficas cercanas a los usuarios a modo de garantizar la prestación de servicios en forma eficiente, segura y oportuna.

- Propuesta de valor: BAIT buscamos que nuestros usuarios puedan tener acceso a una cartilla de prestadores de servicios de belleza centralizada y segura focalizando en servicios del mercado de belleza y cuidado personal y recibidos en la comodidad de su casa
- Relación con el cliente: la plataforma brindará recomendaciones personalizadas a cada usuario según las características y preferencias del mismo. Tendremos, a su vez, un área de centro de llamadas para soporte del mismo para poder contener y dar respuesta al usuario en el momento.
- Los canales: en los cuales vamos a desarrollarnos, aplicación web y aplicación móvil, y publicidad en las redes sociales pertinentes.
- Segmento de clientes: se encuentra dividido en dos; por un lado, encontraremos a los prestadores especializados de la industria y, por el otro, el usuario que busca obtener una atención más personalizada y centrada en sus necesidades y preferencias.
- Estructura de costos: desarrollo de la plataforma y su mantenimiento del software y hardware, tanto la aplicación web como la aplicación móvil. El marketing digital y físico y, por último, lo definido como empleado y recursos humanos.
- Ingresos: vía las comisiones que se le cobran al prestador por el servicio otorgado.

7 - Plan de Marketing

En la presente sección abordaremos el enfoque estratégico considerado para el lanzamiento de la plataforma, para ello consideramos fundamental contar con un plan integral de marketing. Este plan integral incorporará un análisis de segmentación, objetivo y posicionamiento (STP)(Wind & Bell, 1991) que nos permitirá identificar y comprender mejor a nuestro segmento de mercado objetivo y también para definir la forma en la cual nos posicionamos para satisfacer sus necesidades de manera efectiva. Nuestro objetivo es establecer una presencia sólida y reconocible desde el inicio, con una estrategia de marketing que respalde tanto nuestros objetivos de negocio a corto plazo como nuestras aspiraciones a largo plazo.

Luego, vamos a seguir con la sección de canales y mensajería, en la cual se va a profundizar en la forma que vamos a llegar a este mercado objetivo de la manera más eficiente posible.

7.1 - Segmentación y posicionamiento

Con el objetivo de trabajar en la segmentación y posicionamiento de los usuarios a partir del análisis mencionado en el punto anterior, derivamos dos factores importantes: geográficos y demográficos. Es así como llegamos a la conclusión de que vamos a empezar nuestra expansión geográfica en los barrios de zona norte para seguir con el resto de CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y del AMBA (Área metropolitana de Buenos Aires). Luego seguir con la expansión por todo el país haciendo énfasis en las principales aglomeraciones del interior.

Como mencionamos anteriormente en este documento, nos vamos a enfocar en usuarios de clase media-alta o alta con acceso y conocimiento de dispositivos tecnológicos y profesionales que busquen flexibilidad en sus horarios acompañado de un aumento en sus ingresos mensuales.

En cuanto a la definición del mercado objetivo vamos a emplear una misma estrategia pero que haga énfasis en las características beneficiosas tanto para el usuario como el prestador. En ese sentido, los anuncios y la publicidad van a ser específicos para alguno de estos grupos. Al usuario le queremos mostrar los beneficios y utilidad de la plataforma en sí mientras que al prestador le queremos mostrar la facilidad con la cual puede aumentar sus ingresos agregando otra actividad laboral en su tiempo libre o dividiendo su presente tiempo de trabajo en dos formas distintas de ingresos.

Finalmente, ideamos el posicionamiento, queremos posicionarnos como una marca confiable, acompañado por nuestra paleta de colores, eslogan y logo. Queremos que el cliente piense en nuestra plataforma como una opción de calidad con acceso a profesionales de alto nivel para situaciones en las que vale la pena realizar un gasto mayor, siempre desde la comodidad de su casa y sin la incertidumbre de la calidad del servicio. Como se mencionó anteriormente, queremos generar esto a través de la elección de nuestra paleta de colores y el tono formal con el cual nos vamos a dirigir al cliente, además de la cartilla de prestadores de servicios que vamos a curar.

7.2 - Canales y mensajería

Nuestro principal canal de comunicación serán las redes sociales, acompañado de publicidad por correo electrónico, la boca en boca, publicidad en vía pública, eventos corporativos, eventos propios, ferias de trabajo para reclutar prestadores. Como mencionamos anteriormente, nuestro segmento de usuarios incluye a gente que ya está en redes sociales y tiene contacto diario con ellas. Es más fácil llegar a ellos ya

que saben cómo funcionan redes sociales similares (seguramente hayan tenido contacto con plataformas de reservas *de consumidor a consumidor* anteriormente) y dado que nuestra interfaz y experiencia de usuario busca ser amigable y con formatos coherentes, la curva de aprendizaje es baja. En ese mismo sentido, creemos que la mejor forma de usar nuestros servicios es a través de la aplicación móvil. En otro plano, por redes sociales podemos llegar a la mayor cantidad de potenciales usuarios al menor precio y emplear campañas para aparecer en la vía pública, principalmente en centros urbanos grandes y en rutas, calles y avenidas de alto flujo de vehículos y personas. También vamos a hacer uso de *SEO* (optimización en motores de búsqueda) y *SEM* (marketing en buscadores) para posicionarnos mejor en los motores de búsqueda dado que son las páginas con mayor tráfico de posibles usuarios futuros y una fuente de información valiosa que da credibilidad a la plataforma (siempre y cuando sea bien puntuada).

Para concluir, volcamos estos enfoques en un marco de “Las 4 P del Marketing” (Anexo 8)(McCarthy, 1960) para centralizar la estrategia que queremos desplegar en el proyecto y lo acompañamos con un plan de medios (Anexo 9) que establece las etapas, los medios, las fuentes y los objetivos de las campañas. El enfoque de marketing y sus estrategias se irán adaptando a las necesidades de los nuevos mercados y en el momento de una expansión geográfica serán considerados aspectos culturales a la hora de planificar para esos nuevos mercados.

En el siguiente cuadro podemos ver el plan de medios al cual se hace referencia, con las distintas etapas que van a guiar y optimizar nuestra presencia en línea. En ese contexto, vemos como en el cuadro se muestra las tres etapas para ir atrayendo clientes, junto con los medios y fuentes que vamos a usar en redes sociales para conseguir nuestros objetivos. Luego, vemos el porcentaje de inversión por etapa y finalmente los indicadores clave para poder monitorear el rendimiento de nuestras inversiones, principalmente el ratio de conversión (CR) y el costo por mil impresiones (CPM).

ETAPAS	MEDIOS	FUENTES	OBJETIVOS	% INV por etapa	KPIs
Conciencia	Display	G. Display Ads	Reconocimiento	50%	CTR , Alcance, CPM
	Busqueda paga	G. Search Ads			CTR , CPC
	Publicidad en medios pagos	Instagram Ads			Impresiones , CPM
		Facebook Ads			Impresiones , CPM
Consideración	Busqueda paga	G. Search Ads	Tráfico web	30%	CTR , Clientes potenciales (<i>leads</i>)
	Publicidad en medios pagos	Facebook Ads			CTR , CPC
		Instagram Ads			CTR , CPC
Conversión	Publicidad en medios pagos	Facebook Ads	Registrarse	20%	CR , CPA
		Instagram Ads			CR , CPA

Aclaración: el KPI en negrita en cada fila indica el que más nos interesa, los otros son mas de soporte

Fuentes: la red social y su motor de publicidad

Siglas KPIs: CTR (tasa de clics), CPM (costo por mil impresiones), CPC (costo por clic), CPA (costo por adquisición), CR (tasa de conversión)

Cuadro 9 - Plan de medios (producción propia)



8 - Las operaciones críticas y el equipo inicial

En esta sección vamos a comenzar con la enumeración de las operaciones críticas y luego nos vamos a enfocar en el equipo con el que vamos a comenzar nuestro negocio y su posible evolución en el mediano plazo, viendo la estructura jerárquica del mismo.

8.1 - Decisiones operativas críticas

A continuación, mostraremos las más relevantes para BAIT, ya que sin ellas nunca podremos hacerla funcional y tenemos el objetivo de dar cumplimiento a requisitos legales, entre estos procesos encontramos:

1. Creación de la sociedad: necesitamos crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) bajo la cual podremos dividir de manera más eficiente la participación de los integrantes del equipo y con el objetivo de identificar los socios de la empresa y sus responsabilidades. La constitución de una S.R.L. implica seguir regulaciones y procedimientos establecidos por la ley argentina de sociedades comerciales (Ley N° 19.550)³.
2. Registración en el organismo regulatorio fiscal (AFIP): con el objetivo de dar cumplimiento a los requisitos fiscales que habilitan la facturación y contexto impositivo de la SRL.
3. Registro de la marca (INPI): necesitamos registrar la marca "BAIT" con el objetivo de preservar la propiedad intelectual. Para protegernos de que algún tercero incurra en un negocio igual al nuestro sin nuestra autorización y aprovechándose de nuestra marca en el proceso.

³ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19550-25553/actualizacion>

4. Desarrollo y almacenamiento de la plataforma: creemos que un enfoque híbrido es lo mejor, es decir, tener la base hecha por otros desarrolladores, mientras que el mantenimiento y las mejoras pueden hacerse internamente con ayuda de una fábrica de software. Ellos son el nexo para contratar el personal de trabajo y son los que nos dan un grupo de desarrolladores con exposición a proyectos como el nuestro. Luego, tenemos que almacenar el servicio en AWS (Amazon Web Services) para que pueda funcionar correctamente y de manera segura en su infraestructura, tal como mencionamos en el mapa de arquitectura anteriormente mencionado en el cual se detallaron los beneficios de dicha tecnología y la justificación por la cual preferimos contratar el servicio.
5. Integración con la pasarela de pagos: necesitamos integrar nuestra plataforma con la API (interfaz de programación de aplicaciones) de Mercado Pago para ofrecer una experiencia de usuario amigable y sencilla para ellos. Además, se facilita la conexión con las tarjetas de crédito y el pago a los prestadores dado que el acceso a la API nos da la información de los medios de pago que el cliente tiene asociados allí y nos da la facilidad de dar un medio de pago que los usuarios tienen naturalizado y es conveniente.
6. Difusión de la plataforma: mediante la realización de campañas de marketing, buscamos darnos a conocer. Tal como se mencionó anteriormente en el módulo de marketing digital, buscamos generar confianza en el usuario, a tal punto que seamos su opción de cabecera a la hora de contratar un servicio del mercado de belleza, lo cual buscamos hacer presente en los canales mencionados (vía pública y redes sociales).
7. Contratación de prestadores: en un proceso de contratación de este tipo, se siguen varios pasos para asegurar la calidad y la habilidad de los prestadores. Se inicia con la creación de un perfil detallado que destaque la experiencia, formación y habilidades del prestador. Se solicita información verificable y se llevan a cabo verificaciones de antecedentes. Se pueden requerir pruebas

prácticas o evaluaciones para confirmar las habilidades específicas, lo cual puede ser reemplazable por un certificado de alguna escuela del servicio (por ej.: escuela de masajes). Por ejemplo, al contratar a un peluquero, se priorizaría su experiencia, formación y destrezas en diferentes áreas de la peluquería, como corte, peinado, coloración, entre otros. Además, se valoraría su habilidad para trabajar con una amplia gama de tipos de cabello y texturas. Asimismo, se consideraría el equipamiento que posee, buscando confirmar que cuenta con herramientas de alta calidad y actualizadas para realizar el trabajo de manera eficiente y profesional. Este proceso de contratación está diseñado para asegurar que los profesionales contratados no solo tengan las habilidades necesarias, sino que también dispongan del equipo adecuado para brindar un servicio de alta calidad a los usuarios de la plataforma.

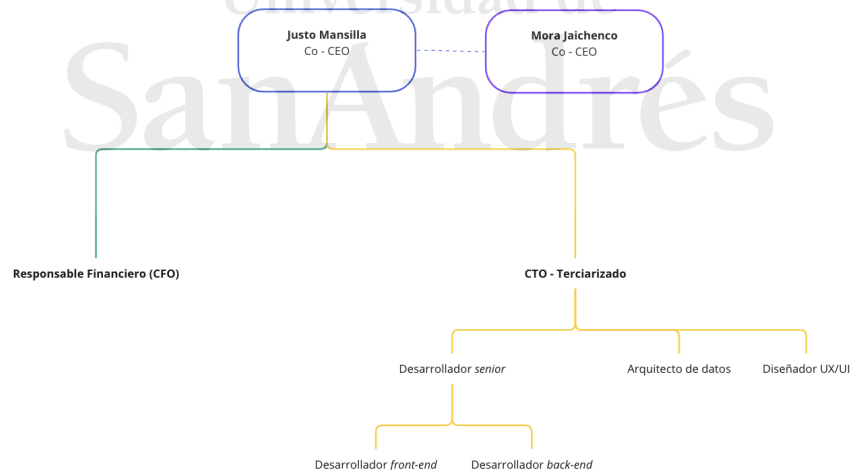
8.2 - El equipo

En primer lugar, en nuestro equipo tendremos dos socios fundadores, Mora Jaichenco y Justo Mansilla, ambos estudiantes de la primera camada de la licenciatura en Negocios Digitales por la Universidad de San Andrés donde combinamos aprendizajes tanto en prácticas de negocios como de tecnología, convergiendo en un perfil muy integral para el desarrollo de productos.

Mora se va a desempeñar como gerente de operaciones mientras que Justo va a tomar el rol de gerente general, ambos van a trabajar en conjunto para las decisiones principales y la visión estratégica. En cuanto a las responsabilidades específicas, Mora va a monitorear el proceso, manejo y contacto tanto con los prestadores como con los usuarios mientras que Justo va a enfocarse en el aspecto financiero y tecnológico de la plataforma poniendo énfasis en el desarrollo de producto. Ambos se formaron como gerentes de proyectos en emprendimientos

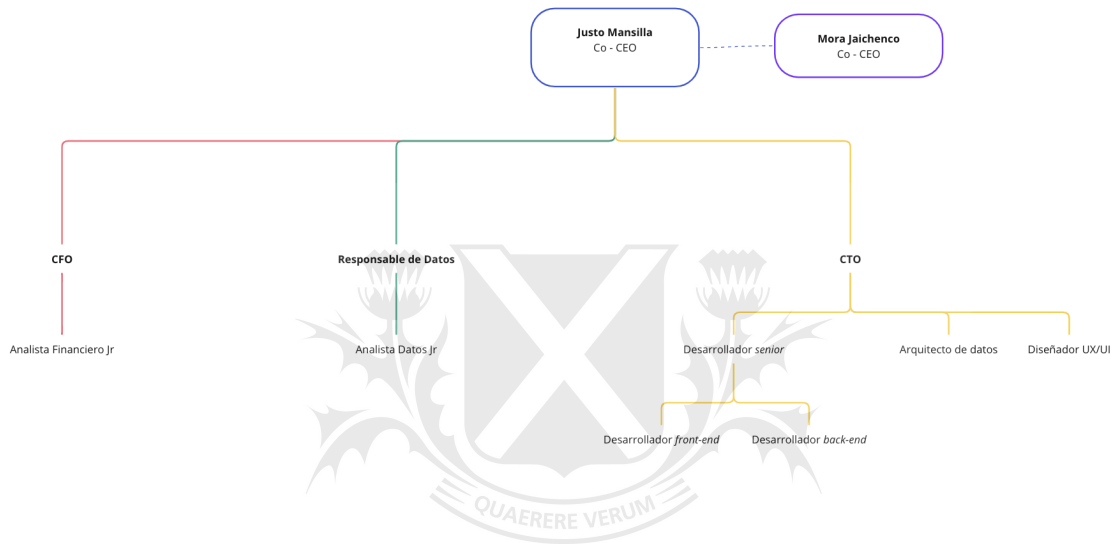
tecnológicos enfocados, por un lado, en la creación de una comunidad de cursos en línea (Justo) y, por otro lado, una plataforma para profesionales de salud (Mora).

El resto del equipo, en una primera etapa, va a ser tercerizado para llevar a cabo el desarrollo de la plataforma con las características que mencionamos anteriormente en este plan de negocios. Luego, planeamos acompañar el crecimiento con la incorporación de talento que nos permita enfrentar las necesidades operativas y de estructura producidas por el crecimiento del proyecto. Buscaremos apoyarnos en las fábricas de software para maximizar las eficiencias y vínculos con proveedores. Además, reforzaremos el equipo de finanzas para garantizar el control de las operaciones, el impacto financiero de las decisiones y el acompañamiento del cumplimiento de regulaciones. Por otro lado, un representante financiero para ser el responsable de llevar la contabilidad. A continuación se adjunta organigrama de la etapa inicial:



Cuadro 10 - Organigrama de corto plazo (0 a 1 año) (producción propia)

El crecimiento de estructura propuesto acompaña el crecimiento del negocio visto en el Anexo 6, es decir, desarrollamos un organigrama de corto plazo (0 a 1 año) y otro de mediano plazo (de 2 a 3 años). Aquí visualizamos el último:



Cuadro 11 - Organigrama de mediano plazo (2 a 3 años) (producción propia)

Dado el crecimiento de la plataforma, tenemos que sumar los roles de responsables de datos, es decir la recolección y análisis de los datos que vayamos recolectando a medida que usuarios y prestadores hagan uso de la plataforma. En paralelo, la estructura del equipo tecnológico en un plano interno y la expansión del equipo financiero, manteniendo a los socios fundadores en sus respectivas posiciones. Hay una relación directa entre el crecimiento del negocio y del equipo, motivo por el cual se han identificado los dos organigramas que ilustran los roles que se incorporan para garantizar la prestación de la plataforma y la vez la gestión operativa del modelo de negocio propuesto.

9 - Costos, finanzas e inversión

En este capítulo, nuestro objetivo es cuantificar el potencial financiero del BAIT desde su etapa inicial y su horizonte a cinco años, con el fin de ofrecer a inversores una propuesta para sumarse al proyecto con su aporte inicial. Contexto macroeconómico de Argentina utilizado para realizar los cálculos y modelo financiero (fecha del 25/9/2023):

- Cotización dólar “blue”: 750 pesos argentinos
- Prima de riesgo país: 2500 pbs
- Tasa libre de riesgo: 4,62%
- Beta desapalancada del sector de software: 1,15

9.1 - Modelo de generación de ingresos y resultados

Para la determinación del modelo de ingresos en una etapa inicial tomamos en consideración una base de entre 15 y 25 prestadores de servicios que trabajan entre 20 y 22 días hábiles por mes y que prestan entre 3 y 4 servicios por día. El objetivo fue cuantificar las ventas de BAIT multiplicando estos factores entre sí y usando el precio promedio en dólares por servicio prestado. Es importante tomar en cuenta que de este número nosotros nos llevamos un porcentaje de comisión del 30%, el cual está tomado en cuenta en el desarrollo.

Para simplificar el análisis es preferible ver siempre del año 1, que es la sumatoria del semestre 1 y el semestre 2, en adelante.

A continuación, veremos el desglose de los ingresos generados y de los principales costos incurridos. En la primera columna vemos las variantes más relevantes, siendo

la primera fila el resultado del cálculo mencionado anteriormente. Luego, vemos el precio promedio en dólares de todos los servicios, lo cual es multiplicado con la primera fila para darnos la facturación bruta. El crecimiento fue aplicado tomando en cuenta la expansión geográfica que se ve en la anteúltima fila y las inversiones tanto en publicidad como en mejoras en nuestra plataforma, lo cual nos hará más populares. Finalmente, vemos la ampliación geográfica, cuantificada en el público objetivo y extendiéndose desde nuestro lanzamiento en la zona norte de la Ciudad de Buenos Aires hasta la expansión a países limítrofes.

Resumen Ingresos	Semestre 1	Semestre 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad promedio de servicios prestados	6.378	12.756	19.134	38.268	114.804	287.010	717.525
Precio promedio por servicio (USD)	11	11	11	11	11	11	11
Precio por cantidad (facturación bruta)	66.997	133.995	200.992	401.984	1.205.952	3.014.881	7.537.202
Crecimiento	200%	150%	200%	300%	250%	250%	150%
Público objetivo (acumulado)	1.652.000	2.395.400	2.395.400	5.516.012	16.381.194	24.000.000	36.000.000
Ampliación de cobertura (geográfica)	Zona Norte	Zona Norte	Zona Norte	CABA+ZN	CABA+AMBA	Todo ARG	Todo ARG

Cuadro 12 - Resumen de ingresos (producción propia)

Resumen costos y gastos	Semestre 1	Semestre 2	Acumulado				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo/mantenimiento	\$27.777,78	\$30.555,56	\$58.333,34	\$36.666,67	\$55.000,00	\$104.500,01	\$188.100,02
Licencias (ajustado por cantidad de gente)	\$2.400,00	\$2.400,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$6.000,00	\$8.000,00
Sueldos por puestos operativos (gente externa)	\$1.800,00	\$1.800,00	\$3.600,00	\$10.800,00	\$30.000,00	\$48.000,00	\$60.000,00
Membresías WeWork	\$1.896,00	\$1.896,00	\$3.792,00	\$3.792,00	\$3.792,00	\$4.740,00	\$6.320,00
Subtotal gasto en publicidad	\$4.770,84	\$8.348,97	\$13.119,81	\$14.908,88	\$27.134,15	\$59.784,59	\$137.385,28
- Marketing digital	\$2.385,42	\$4.770,84	\$7.156,26	\$9.541,68	\$19.083,36	\$47.708,40	\$119.271,00
- Vía pública	\$2.385,42	\$3.578,13	\$5.963,55	\$5.367,20	\$8.050,79	\$12.076,19	\$18.114,28
Sueldos administrativos (empleados internos)	\$6.000,00	\$6.000,00	\$12.000,00	\$85.200,00	\$85.200,00	\$85.200,00	\$123.600,00
Total	\$44.644,62	\$51.000,53	\$95.645,15	\$156.167,54	\$205.926,16	\$308.224,60	\$523.405,30
Activos fijos (acumulado)	Semestre 1	Semestre 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento	\$3.000,00	\$6.000,00	\$9.000,00	\$8.000,00	\$12.000,00	\$16.000,00	\$20.000,00

Cuadro 13 - Resumen de costos (producción propia)

En el cuadro 13 podemos observar la apertura de los costos. En primer lugar tenemos los costos operativos principales que van a ser la mayoría de nuestra inversión inicial, la cual vamos a profundizar más adelante. Unimos el desarrollo de la plataforma y el mantenimiento a modo de simplificación, dado que será llevado adelante por el mismo equipo. Las 3 filas que le siguen se ajustan dependiendo de la cantidad de empleados que tengamos, y usamos precios fijos de referencia para

luego multiplicarlos por la cantidad de personas involucradas. Dentro de las licencias incluimos software de comunicación interna del equipo, todo el ecosistema de *Google* y herramientas de soporte para empleados y clientes.

Dentro de los costos fijos tenemos todas las licencias y membresías mencionadas, los documentos y la gestoría legal, los sueldos de nuestros empleados y el equipamiento que brindemos. Como costo variable tenemos el desarrollo y mantenimiento de la plataforma y la publicidad.

9.2 - Flujo de fondos

A continuación, vamos a profundizar aún más en el aspecto financiero viendo el flujo de fondos donde aparezcan nuevas variables como las impositivas, la depreciación y amortización y donde podemos ver el punto de equilibrio, es decir, el año en el cual muestra retornos sean positivos por primera vez. Mantuvimos el formato del primer año separado en dos para dar más visibilidad.

Estado de resultados proyectado	Semestre 1	Semestre 2	Acumulado				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos netos (comision del 30%)	20.099	40.198	60.298	120.595	361.786	904.464	2.261.160
Costo por ventas	- 40.044	- 40.888	- 80.932	- 64.057	- 91.707	- 160.591	- 302.544
Margen Bruto	- 19.945	- 690	- 20.635	56.538	270.079	743.873	1.958.617
Costos operativos	- 6.000	- 6.000	- 12.000	- 85.200	- 85.200	- 85.200	- 123.600
Gastos de comercialización y MKT	- 9.223	- 13.967	- 23.190	- 22.557	- 39.470	- 87.143	- 203.181
Depreciaciones y Amortizaciones (equipamiento y sistemas en 5 años)	150	450	600	1.250	2.450	4.050	6.050
RESULTADO OPERATIVO	- 35.018	- 20.207	- 55.225	- 49.969	147.859	575.580	1.637.885
Rtdo. Imp. a las ganancias (35%)	12.256	7.072	19.329	17.489	51.751	201.453	573.260
Crédito fiscal año previo	-	12.256	12.256	19.329	36.818	14.933	216.386
Saldo Impuesto año corriente	12.256	19.329	31.585	36.818	14.933	216.386	789.645
Impuesto a pagar	-	-	-	-	-	-	789.645
RESULTADO NETO	- 22.762	- 13.134	- 35.896	- 32.480	96.108	374.127	1.064.625

Saldos en cuentas por cobrar y cuentas por pagar	Semestre 1	Semestre 2	Acumulado				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar	3.685	7.370	11.055	11.055	33.164	82.909	207.273
Cuentas por pagar	- 10.132	- 11.157	- 21.289	- 15.750	- 19.835	- 30.519	- 57.688
NOF	6.448	3.787	10.235	4.695	13.329	52.390	149.585
VARIACIÓN NOF	6.448	3.787	10.235	4.695	13.329	52.390	149.585
Inversiones en activos fijos	Semestre 1	Semestre 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo App y sitio web	64.000	-	64.000	-	-	-	-
Nuevas inversiones requeridas	-	-	-	-	-	-	-
Herramientas de trabajo (PCs y accesorios)	3.000	6.000	9.000	8.000	10.000	16.000	20.000
TOTAL INVERSIONES ACTIVOS FIJOS	67.000	6.000	73.000	8.000	10.000	16.000	20.000
EBITDA	- 34.868	- 19.757	- 54.625	- 48.719	150.309	579.630	1.643.935
(-) EBIT*tax	-	-	-	-	-	-	789.645
(-) Variación CT	6.448	3.787	10.235	4.695	13.329	52.390	149.585
(-) Capex	- 67.000	- 6.000	- 73.000	- 8.000	- 10.000	- 16.000	- 20.000
FFCF	- 95.421	- 21.970	- 117.390	- 52.024	126.980	511.239	684.705

Cuadro 14 - Flujo de fondos (producción propia)

Es importante aclarar que en la primera línea vemos como los ingresos netos representan solo un 30% de la facturación bruta dado que son las comisiones que cobramos, representa nuestra fuente de ingresos. La fila de costos por ventas es la suma de todos los costos mencionados anteriormente en el cuadro 13, mientras que los costos que le siguen son los sueldos e inversión en publicidad del mismo cuadro, pero al cual le sumamos la depreciación de equipamiento y sistemas, a 5 años.

Podemos ver un fuerte aumento año a año en los gastos de comercialización y marketing, alineados con nuestra estrategia de inversión fuerte en publicidad como mecanismo para darle exposición a la plataforma. Por otro lado, el aumento en el gasto es una consecuencia directa de la expansión geográfica que hemos hablado

anteriormente. Vemos un factor de crecimiento promedio de más del 150% por año, enfatizando la estrategia de expansión y adopción rápida que buscamos.

Pasando al capital de trabajo, tomamos como punto de referencia 33 días para realizar el cálculo, estableciendo que ese será el lapso de rotación. A su vez, vemos que en el año 3 se revierte la necesidad operativa de fondos (fila NOF) consecuencia del fuerte crecimiento en cuentas por cobrar, que se ve es una consecuencia del aumento exponencial de ingresos netos para el año 3.

Finalmente, a partir del año 3 ya vemos que el flujo de fondos es positivo, con lo cual podríamos decir que a principios del tercer año vamos a estar generando ganancias.

Si bien no está en el cuadro, realizamos el cálculo de CAC (Costo Adquisición Cliente) para ver cuánto dinero nos cuesta conseguir un cliente nuevo y tomarlo como KPI para medir si nuestra estrategia en publicidad está sirviendo. Partiendo de los números que vemos en el cuadro 12 (resumen de ingresos) podemos decir que otorgamos cerca de 50 servicios por día ($19.134 / 365$) en promedio en el transcurso del primer año, de los cuales un 4% son clientes nuevos, nos da que tenemos 2 clientes nuevos por día. Si lo extrapolamos a todo el año, llegamos a una cantidad de 730 clientes nuevos en el primer año. Para realizar el cálculo específico del CAC dividimos el costo en publicidad del año por la cantidad de clientes adquiridos en el año ($23.190 \text{ USD} / 730 = 31,8 \text{ USD}$).

9.3 - Inversión inicial y valuación

Para la elección de la beta usamos los estudios de Aswath Damodaran⁴, junto con datos actualizados relevados al principio de este capítulo. A continuación, veremos todos los principales indicadores:

⁴ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Valuación	1.124.228,24					
Valuación sin valor terminal	422.767,99					
						Valor Terminal
	1	2	3	4	5	6
VAN	-86.364,08	-32.545,76	120.151,43	404.553,78	550.215,06	1.909.511,11
TOTAL	2.865.521,54					
TIR	97%					
TIR (sin valor terminal)	76%					
WACC	30%					

Cuadro 15 - VAN y TIR (producción propia)

Finalmente, para la inversión inicial, establecemos un monto de \$105.978 dólares estadounidenses. Principalmente, lo vamos destinar al desarrollo y mantenimiento de la plataforma, los cuales van a representar el 60% del total. Después, vamos a destinar el 35% a la publicidad y los sueldos, divididos equitativamente. Por último, el 5% restante va a ir para el equipamiento. Todos los cuadros vistos en este capítulo se encuentran en el Anexo 10.

10 - Aspectos Legales

10.1- Creación de sociedad jurídica

Elegimos constituir una S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada) dadas sus ventajas a la hora de montar una plataforma como la nuestra, entre ellas podemos encontrar que hay un menor costo de constitución en comparación a otros tipos de sociedades. A su vez, en caso de que se produzca una quiebra, los socios no tienen que hacer frente a las pérdidas con su propio patrimonio, sólo son responsables por su monto de aportes. En paralelo, la transferencia de acciones es muy eficiente y otorga una buena balanza de “poder” a los socios y a los respectivos aportantes de capital.

10.2- Marco legal donde operará el negocio

Las leyes evaluadas que brindarán marco legal a la operación del modelo de negocio son las siguientes:

- Ley de Protección al Consumidor - N° 24.240
 - Protege los derechos de los consumidores en las relaciones de consumo. Establece que los consumidores tienen derecho a la información, a la seguridad, a la educación para el consumo, a la reparación adecuada y a la indemnización por daños.
- Ley de Datos Personales - N° 25.326
 - Protege los datos personales de las personas físicas. Regula el tratamiento de los datos personales, que incluye su recopilación, almacenamiento, uso y transferencia.
- Leyes Laborales - N° 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo)

- Regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores. Establece los derechos y obligaciones de ambas partes, como el salario, la jornada laboral, las vacaciones y la indemnización por despido.

Será de la mayor importancia que nuestros asesores legales velen por el cumplimiento de estas normas y que sean ágiles ante cambios en las mismas como mecanismo para proteger el negocio. Estas son las principales leyes que afectan nuestra operatoria diaria y nuestro contacto con ellas es constante.

10.3 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

Con el objetivo de contar con los registros de marca y dominio Acudiremos al INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) para revisar las disponibilidades de ambos. Es necesario presentar una solicitud pertinente que cumpla con los requisitos establecidos por el organismo, una vez aceptada la solicitud luego de la evaluación, entraremos en el boletín oficial de marcas.

De esta manera nos aseguramos de recibir la protección de este organismo que se encarga de los derechos de propiedad de intelectual.

10.4 - Términos y condiciones del Producto Digital

En esta sección mostramos los términos y condiciones de nuestra plataforma de la misma manera que van a aparecerle a nuestros usuarios, de este modo, sabemos lo que van a estar firmando nuestros clientes. Es importante que tengamos todos los aspectos importantes detallados para poder cubrir todas las secciones mencionadas a lo largo de este capítulo y para poder velar el cumplimiento de las leyes que hemos visto.

- **sección 1 - usuario**

El uso de este sitio web le otorga automáticamente la condición de Usuario e implica su plena aceptación de todas las directrices y condiciones incluidas en las siguientes condiciones.

- **sección 2 - adhesión junto con la política de privacidad**

El uso de este sitio web implica la adhesión a estas Condiciones de Uso y a la versión más actualizada de la Política de Privacidad de BAIT.

- **sección 3 - condiciones de acceso**

En general, el acceso al sitio web de BAIT es gratuito y no requiere registro previo.

Sin embargo, para hacer uso de algunas funcionalidades, el usuario puede necesitar registrarse, creando una cuenta de usuario con un nombre de usuario y una contraseña de acceso. Es responsabilidad del usuario dar información correcta y correspondiente a su persona. Nunca debe dar su contraseña u otros datos de ingreso a otros.

- **Sección 4 - Cookies**

Nosotros y nuestros proveedores de servicios utilizamos la información para la protección de la seguridad, para facilitar la navegación, mostrar la información de manera más eficiente y personalizar su experiencia al utilizar

la plataforma. También, recopilamos información sobre el uso de la plataforma para mejorar continuamente nuestro diseño y funcionalidad, para entender cómo se utiliza el sitio web y para ayudarle a resolver problemas.

Si no quiere que se guarde su información a través de las cookies, existe un procedimiento sencillo en la mayoría de los navegadores que permite rechazar automáticamente las cookies, o le da la opción de aceptar o rechazar la transferencia de una cookie específica (o varias) de un sitio web concreto a su ordenador.

- **Sección 5 - Propiedad intelectual**

Los contenidos y recursos presentados en BAIT están protegidos por derechos de propiedad intelectual de la empresa o de terceros, y se prohíbe su reproducción, modificación, distribución o uso sin la autorización previa y por escrito de BAIT.

- **Sección 6 - Datos personales**

Durante el uso de esta plataforma, ciertos datos personales serán recogidos y procesados por BAIT y/o sus socios. Las normas relativas al tratamiento de los datos personales de BAIT están estipuladas en la Política de Privacidad.

- **Sección 7 - Contacto**

Si tiene alguna pregunta sobre las condiciones de uso, por favor póngase en contacto con nosotros por correo electrónico a: justo@bait.com o mora@bait.com.

11 - Riesgos

En esta sección, nos vamos a enfocar en realizar un análisis de los distintos riesgos y oportunidades presentes en el desarrollo e implementación de nuestra plataforma, es importante tenerlos en cuenta para poder prevenirlos o explotarlos.

En primer lugar, vamos a listar los distintos riesgos y luego analizar la probabilidad de ocurrencia de los mismos y su impacto. A estos los llamaremos amenazas. Luego, veremos las estrategias de mitigación y/u omisiones relacionadas. Para las oportunidades, haremos el mismo análisis, enfocándonos en las estrategias de expansión y/o adopción.

Partiendo de nuestro análisis realizado en el capítulo 2, en el cual estudiamos el ecosistema, comenzamos a analizar las actividades mas relevantes y el contexto de negocio en el cual se desarrolla nuestra plataforma, es ahí donde fuimos identificando las siguientes variables.

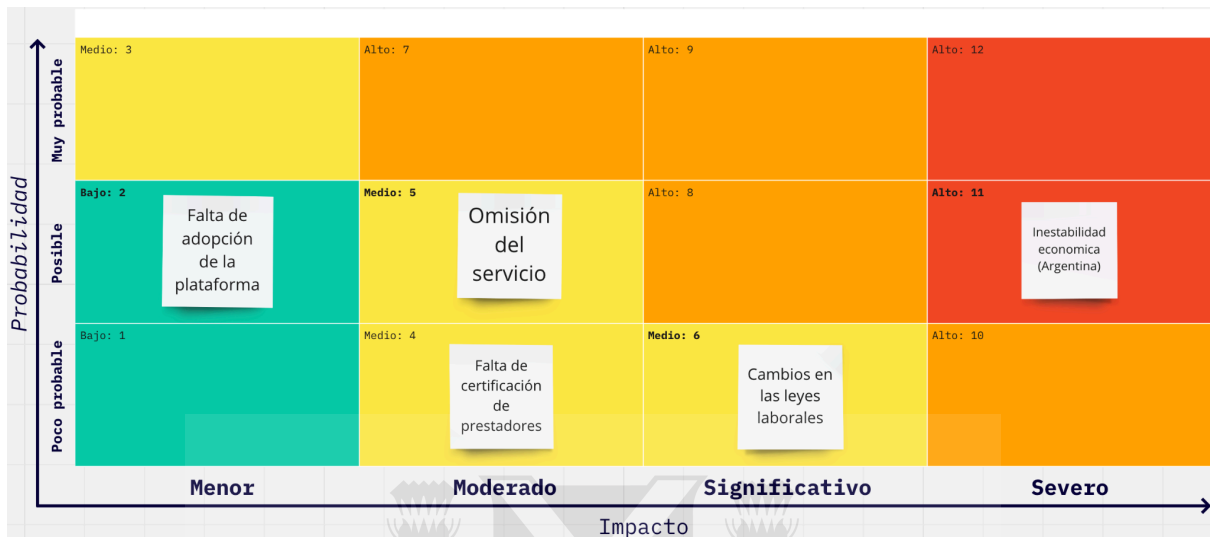
Continuando con el análisis de las amenazas, nos encontramos con: cambios en las leyes laborales, falta de adopción de la plataforma, omisión del uso del servicio, inestabilidad económica y la competencia (tanto de locales físicos como la aparición de nuevas aplicaciones).

Riesgo	Descripción
Cambios en las leyes laborales	- Cualquier cambio negativo en las leyes laborales puede impactar negativamente al proyecto al punto que directamente no de la opción de llevarlo a cabo, sea desde tener que armar un

	<p>sindicato hasta cambios drásticos en la tributación o sueldos de los prestadores</p>
<p>Falta de adopción de la plataforma</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es un problema que no es específico a esta plataforma, sino que a cualquier plataforma nueva. Siempre existe la posibilidad de que el lanzamiento al mercado sea muy temprano y la gente prefiera usar el método tradicional de contratar personal sin ver los beneficios de una plataforma como la nuestra, de modo que la usa unas pocas veces y vuelve al método tradicional de contratación.
<p>Omisión del uso del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario puede usar la plataforma para hacer el primer contacto con algún profesional de la cartilla y guardar sus detalles personales (número de teléfono o redes sociales) mientras omite el uso de la plataforma y sigue hablando con el profesional por su cuenta, eliminando el cobro de

	comisión que hacemos nosotros por cada servicio.
Falta de certificación de los prestadores	- No tener prestadores calificados puede dañar la imagen de nuestra marca, parte importante de nuestra estrategia.
Inestabilidad económica	- Amenaza general a cualquier negocio y preponderante en nuestro país. Situaciones económicas inestables pueden afectar la capacidad de las personas para pagar por los servicios
Competencia	- La aparición de nuevas empresas o la entrada de competidores ya establecidos en el mercado pueden disminuir nuestra cuota de mercado y afectar negativamente nuestra rentabilidad.

Esta información la cuantificamos creando una matriz de riesgo (Anexo 11), sobre un eje vemos la probabilidad de ocurrencia del riesgo y sobre el otro el impacto sobre la organización, lo cual nos da como resultado un numero entre 1 y 12 para definir el nivel de riesgo. Se ve así:



Cuadro 16 - Matriz de riesgo (producción propia)

Luego, pasamos al análisis de las oportunidades. Estas son: la falta de plataformas competidoras, dispersión en la cartilla de profesionales, falta de certificación por parte de los profesionales y la desregulación de los servicios de internet satelital.

Oportunidad	Descripción
Falta de plataformas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> - Si bien hay competencia, esta pasa por las redes sociales en las cuales se comparte información de manera muy informal o mismo pasa por el método tradicional de ir al local que ya discutimos, por eso vemos que no hay ninguna

	<p>plataforma que se dedique explícitamente a este rubro.</p>
<p>Dispersión en la cartilla de profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades para los profesionales: actuamos como un mecanismo para centralizar la oferta en una sola plataforma.
<p>Falta de certificación por parte de los profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Podemos ser un mecanismo para validar la habilidad del profesional, ya sea otorgando cursos propios en distintas disciplinas del rubro o reconociendo títulos previamente obtenidos (por ej.: título de una escuela de peluqueros/estilistas).
<p>Desregulación de los servicios de internet satelital</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El ingreso de servicios de internet satelital al país puede dar acceso a internet a muchas personas en partes remotas en las cuales: <ul style="list-style-type: none"> a. No teníamos llegada por el simple hecho de que no hay internet y nuestra plataforma no funcionaria allí.

	b. La ampliación de oferta de prestadores.
--	--

11.1 ¿Qué estrategias vamos a usar para afrontar los riesgos mencionados?

Este primer cuadro hace referencia a los Riesgos:

Riesgos	Estrategia
Cambios en las leyes laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de mitigación - Tendremos que asignar los recursos necesarios para capacitar al personal encargado de cumplir con las normas y adaptar los procesos tanto de contratación como prestación para garantizar el cumplimiento. Eventualmente, necesitaremos de un equipo dedicado a este rubro (cumplimiento).
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de mitigación - Garantizar la protección de

	<p>nuestra marca habiendo realizado los procesos de registraci3n correctos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar medidas de seguridad de software para que la plataforma no pueda ser f3cilmente recreada/hackeada, como por ejemplo, <i>firewalls</i> o contrataci3n de hackers de gorro blanco, aquellos que descubren inconsistencias en tu plataforma y te ayudan a realinear esos componentes. - Buscar alianzas estrat3gicas para crear sinergias (por ej.: barrios cerrados, marcas de productos de belleza y cuidado personal, escuelas de peluquería, etc.)
<p>Inestabilidad econ3mica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de mitigaci3n - Dolarizarse en la medida de lo posible para hacer frente a la devaluaci3n. Nos podemos dolarizar en activos de bajo riesgo como bonos del tesoro de Estados Unidos que dan una tasa fija (en este momento alta) y

	<p>son muy líquidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfocarse en la imagen de marca. No queremos ir por una estrategia de precios dado que sería una consistencia con nuestro plan de marketing. Es por eso que queremos mantener los precios, pero podemos dar “combos” o generar alianzas con marcas que busquen a públicos parecidos al nuestro (por ej.: descuento con tarjetas de crédito especiales o descuentos por membresías en clubes/comercios adheridos).
--	--

Universidad de
SanAndrés

Este segundo cuadro refiere a las oportunidades:

Oportunidad	Estrategia
Falta de plataformas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de expansión - Captar la mayor proporción posible del mercado existente previo a la aparición de plataformas parecidas

<p>Aumento de exposición en la cartilla de profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de expansión - Oportunidad para atraer prestadores y dar exposición a aquellos profesionales que no se han podido adaptar al cambio tecnológico y cultural
<p>Falta de certificación de los prestadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de expansión - Incorporar prácticas de recursos humanos que fomenten la certificación desde nuestro lado - Ser un agente de certificación confiable
<p>Desregulación de los servicios de internet satelital</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de expansion - Incorporar la nueva oferta de personas con acceso a internet en partes más remotas del país que ya otorgan estos servicios pero no tienen presencia digital.

En conclusión, los riesgos y oportunidades son aspectos muy importantes a tener en cuenta y puede servir para expandir o impedir el funcionamiento de nuestra plataforma. De nuestro lado, lo importante es saber identificarlos tempranamente y elaborar estrategias para poder minimizar su impacto lo más posible, es ahí donde entra en juego nuestra creatividad y flexibilidad para superar estos desafíos.

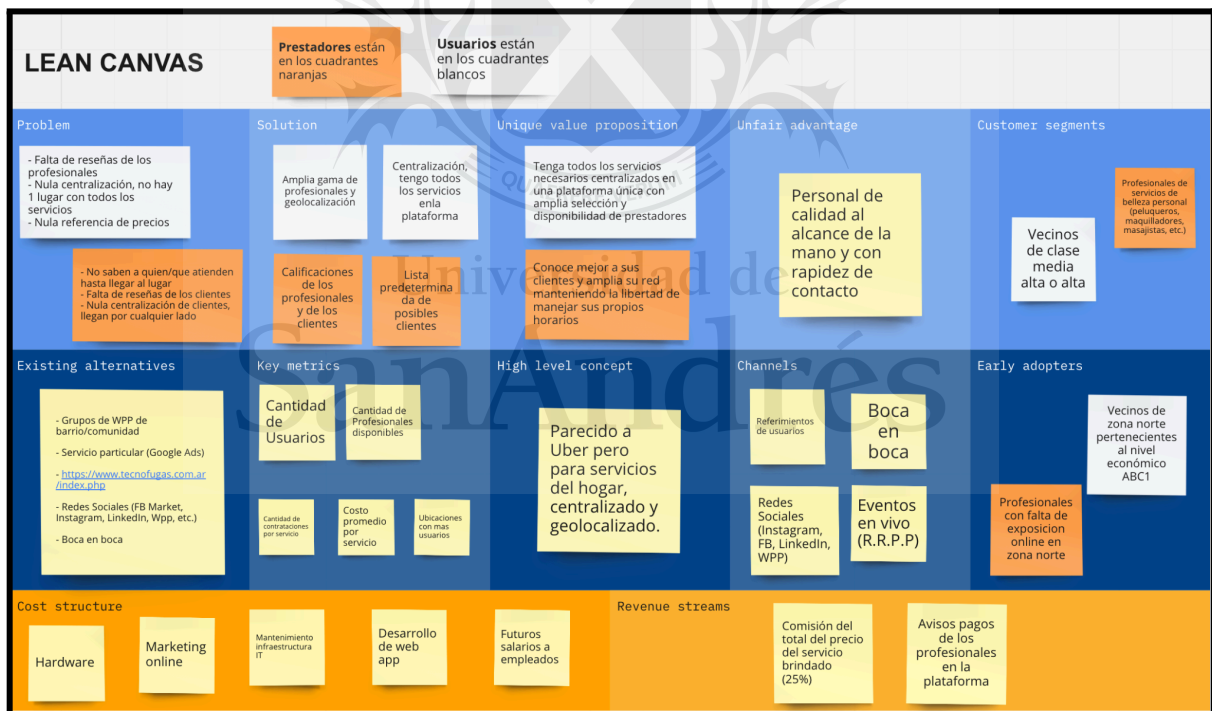
12 - Conclusión final

En conclusión, podemos decir que el desarrollo de este trabajo fue un excelente resumen de todo lo realizado a lo largo de estos 5 años de carrera. Tocamos todos los aspectos necesarios para el desarrollo de un producto digital, y lo más importante es haberlo hecho dentro de un marco aplicable a la vida laboral fuera de la universidad. De esta manera, se trabaja en las empresas digitales del mundo y los mismos ejercicios, desde las entrevistas hasta el armado del prototipo de la aplicación móvil, sirven como prácticas y aprendizajes para el futuro. No obstante, es importante destacar el trabajo en equipo y el manejo de prioridades y tiempos empleados a lo largo del trabajo, lo cual, si bien no son conceptos teóricos como el resto del trabajo, son componentes vitales para su desarrollo y son tan importantes como cada uno de ellos.

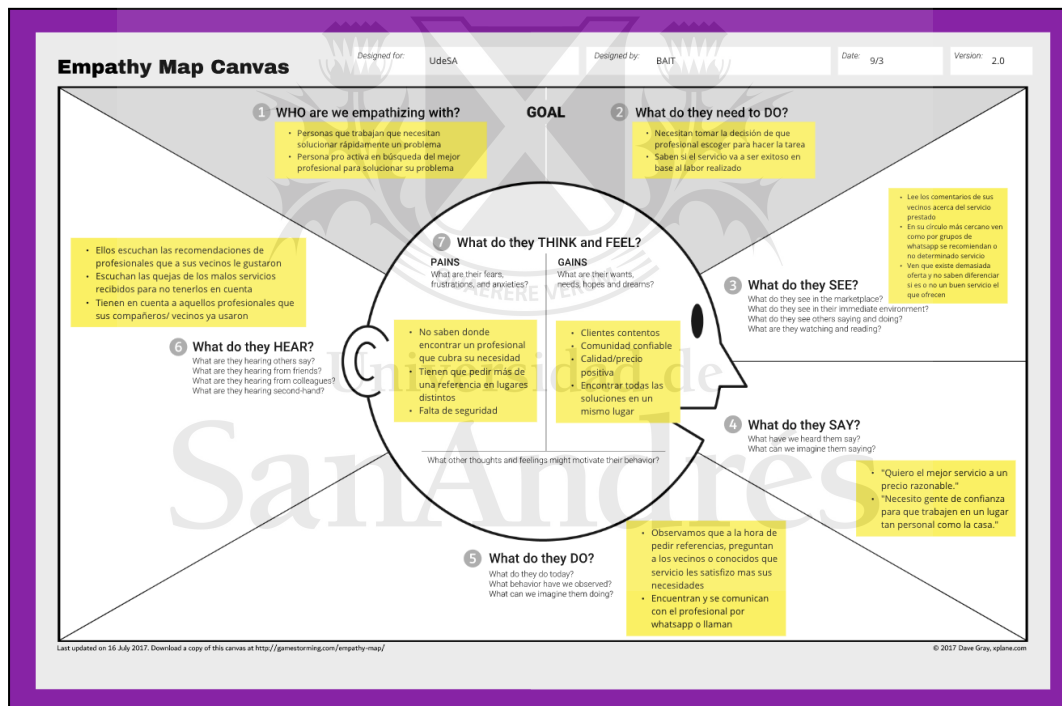
Además, es bueno tener en cuenta los gustos y necesidades del mercado argentino, del cual formamos parte y en el cual desarrollamos este proyecto. Vemos a BAIT como una forma de amplificar el bienestar de las personas, no solo por el ahorro de tiempo, sino por la democratización del acceso a los servicios que brindamos y por ofrecer oportunidades laborales a personas que las necesitan para mejorar sus vidas.

Anexos

Anexo 1 - Lienzo LEAN



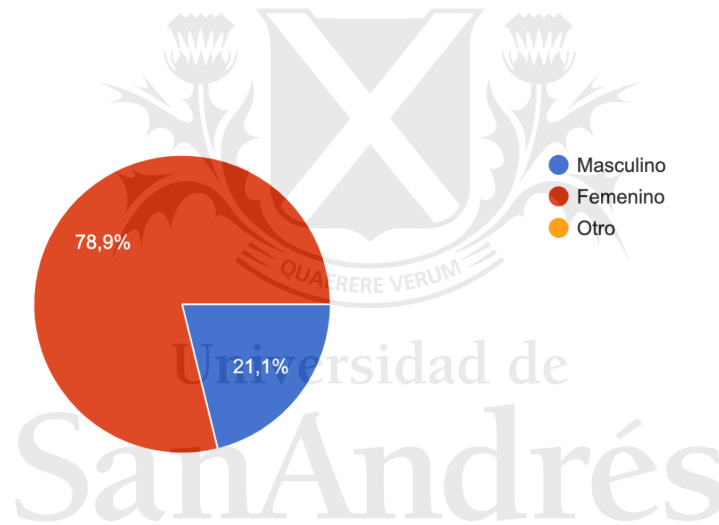
Anexo 2 - Mapa de empatía



Anexo 3 - Encuestas (formularios de Google)

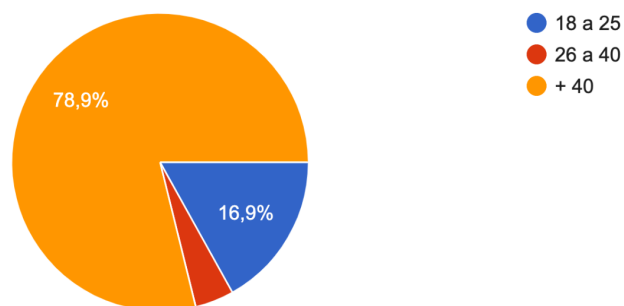
Sexo

71 respuestas



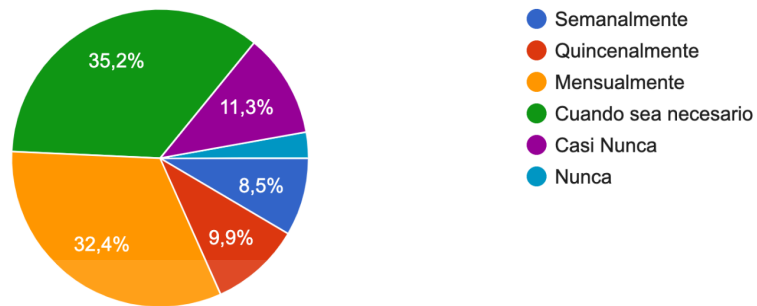
¿Qué edad tiene?

71 respuestas



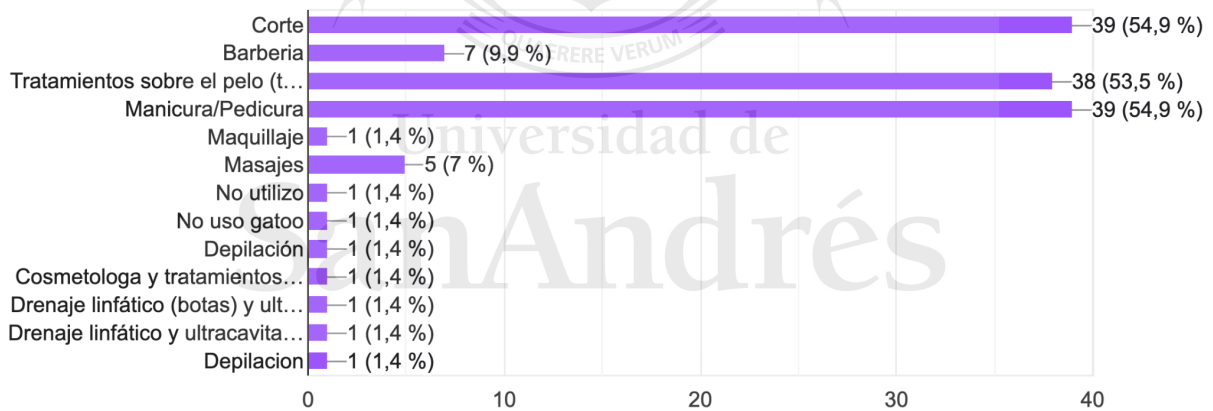
¿Con que frecuencia utiliza el servicio de estética y/o barbería?

71 respuestas



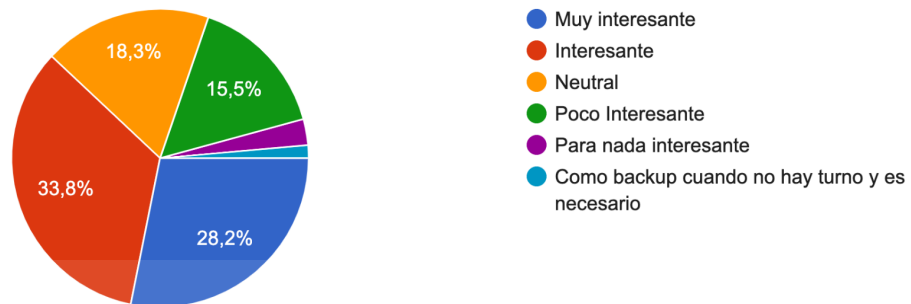
¿Qué servicios suele utilizar? (se puede elegir más de uno)

71 respuestas



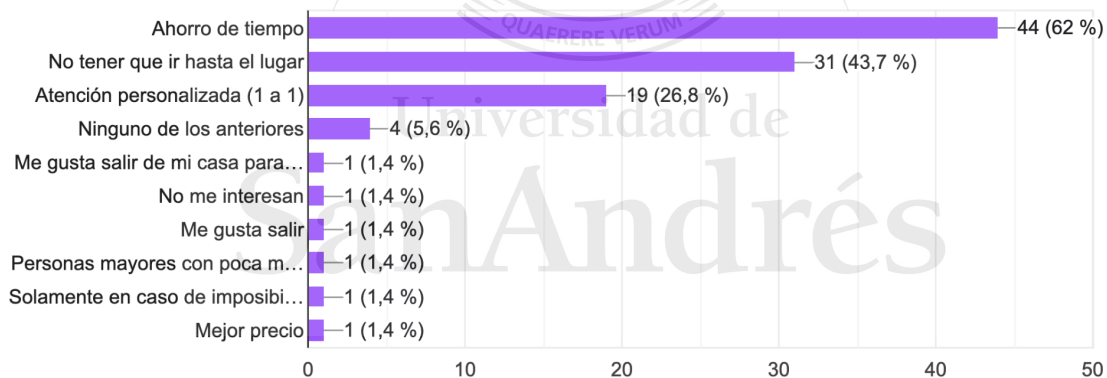
¿Qué tan atractivo le parece recibir estos servicios de estética a domicilio?

71 respuestas



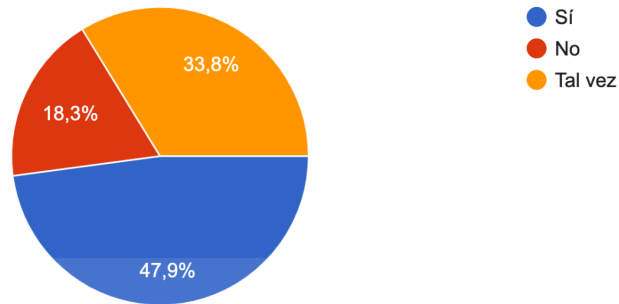
¿Cuál o cuáles le parecen las ventajas de tener estos servicios a domicilio? (Se puede elegir más de uno)

71 respuestas



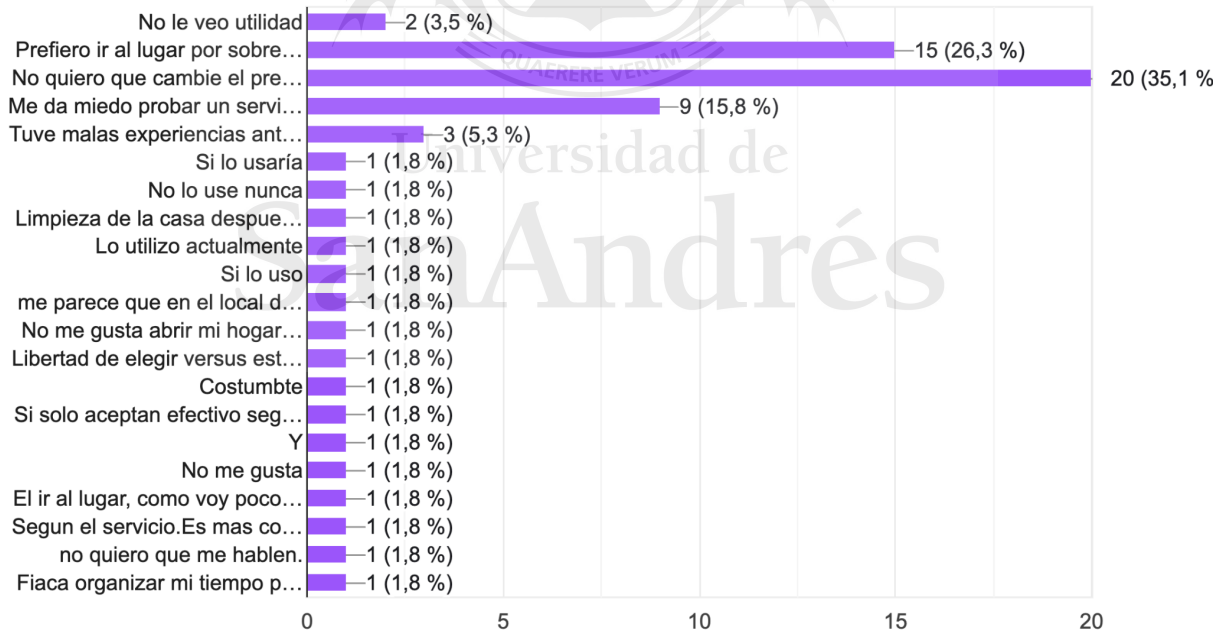
¿Utilizaría usted este servicio?

71 respuestas

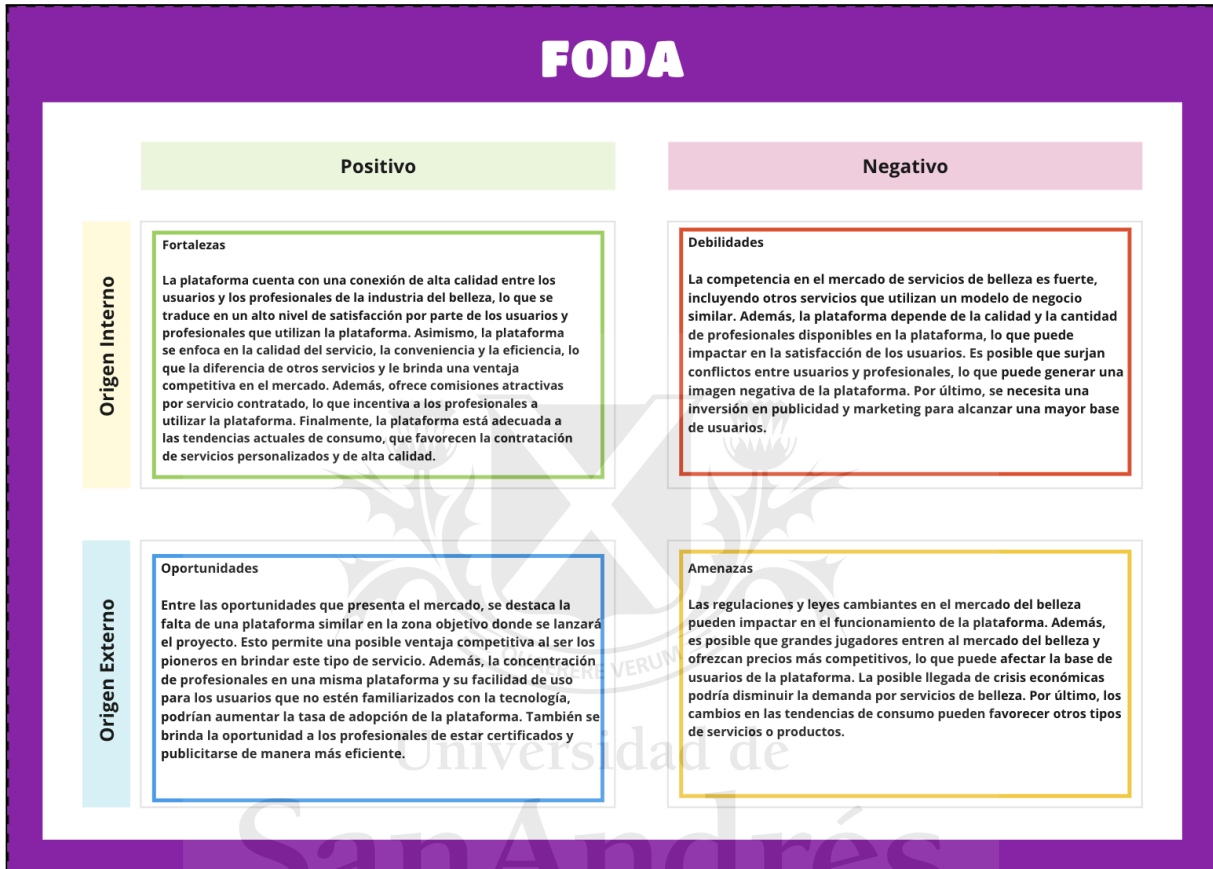


¿Qué razones tendría para NO utilizar el servicio? (se puede elegir más de uno)

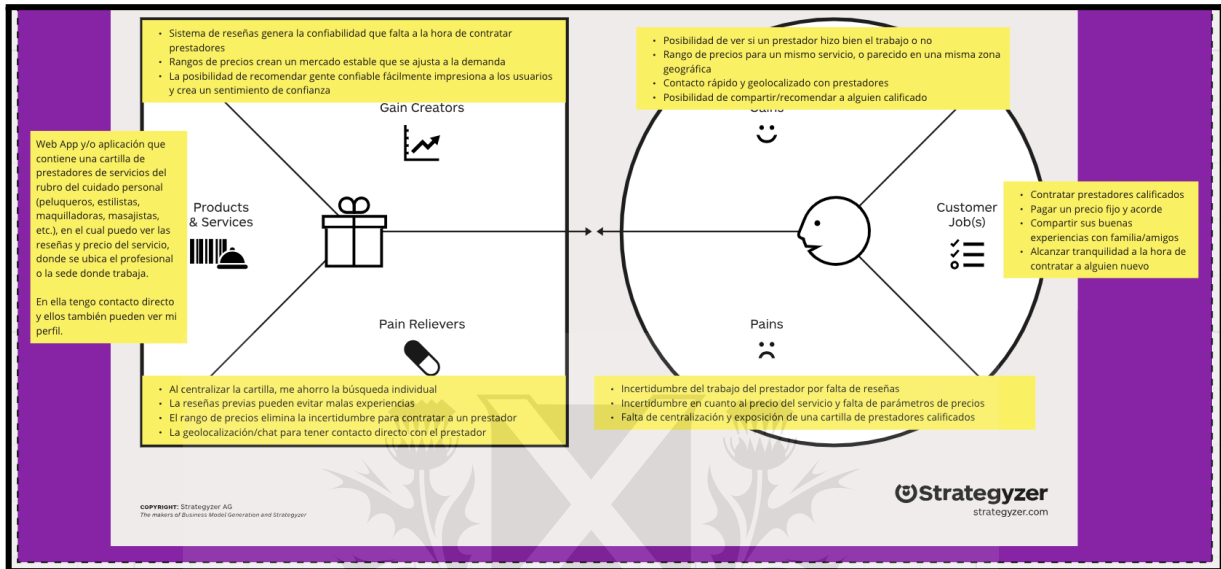
57 respuestas



Anexo 4 - Análisis FODA



Anexo 5 - Cuadro de propuesta de valor



Anexo 6 - Hoja de ruta cronológica

	Q4 2022	Q1 2023	Q2	Q3	Q4	Q1 2024	Q2	Q3	Q4	Q1 2025	Q2	Q3	Q4
Hitos importantes	MVP V 1.0	Revisión de finalización	Activación V 1.1			Móvil App Launch V 2.0				Actualización V 1.2	Próxima alianza estratégica con BACAPP	Apertura a nueva sede	Goal
Mejoras de Rendimiento	Centralización cartera Alta en AWS				Mejorar onboarding de profesionales					Content API			
Mejoras UX/UI	Contacto directo con el MercadoPago				Log-in con Google				Programación futura del				
Activación de Usuario	Reseñas de los profesionales			Funcionalidad "compartir enlace" del profesional								Programa de referidos	
Funcionalidades Extra			Chat directo desde la app						Integración calendario				

Anexo 7 - Matriz MoSCoW

<h3>Tiene que tener</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Listado de prestadores por servicio • Geo-localización • Cuenta propia • Pasarela de pagos externa (MercadoPago) • Reseñas de los profesionales 	<h3>Debería tener</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto directo del profesional desde la plataforma (chat y teléfono) • Perfiles personalizables <ul style="list-style-type: none"> • preferencias, dirección, distintos métodos de pago
<h3>Podría tener</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del profesional en tiempo real • Ayuda por videoconferencia (emergencias) • Programa de "metas" (insignias por completar X tarea) • Mercado de productos complementarios 	<h3>No va a tener</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios no pertenecientes al segmento de cuidado personal • Lista de "Profesionales Favoritos" • "Feed" de pedidos de servicio • Membresía VIP

Anexo 8 - Las 4 P del marketing



Anexo 9 - Plan de medios

ETAPAS	MEDIOS	FUENTES	OBJETIVOS	% INV por etapa	KPIs
Conciencia	Display	G. Display Ads	Reconocimiento	50%	CTR , Alcance, CPM
	Busqueda paga	G. Search Ads			CTR , CPC
	Publicidad en medios pagos	Instagram Ads			Impresiones , CPM
		Facebook Ads			Impresiones , CPM
Consideración	Busqueda paga	G. Search Ads	Tráfico web	30%	CTR , Clientes potenciales (<i>leads</i>)
	Publicidad en medios pagos	Facebook Ads			CTR , CPC
		Instagram Ads			CTR , CPC
Conversión	Publicidad en medios pagos	Facebook Ads	Registrarse	20%	CR , CPA
		Instagram Ads			CR , CPA

Aclaración: el KPI en negrita en cada fila indica el que más nos interesa, los otros son mas de soporte

Fuentes: la red social y su motor de publicidad

Siglas KPIs: CTR (tasa de clics), CPM (costo por mil impresiones), CPC (costo por clic), CPA (costo por adquisición), CR (tasa de conversión)

Anexo 10 - Apartado financiero

Resumen Ingresos	Semestre 1	Semestre 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad promedio de servicios prestados	6.378	12.756	19.134	38.268	114.804	287.010	717.525
Precio promedio por servicio (USD)	11	11	11	11	11	11	11
Precio por cantidad (facturación bruta)	66.997	133.995	200.992	401.984	1.205.952	3.014.881	7.537.202
Crecimiento	200%	150%	200%	300%	250%	250%	150%
Público objetivo (acumulado)	1.652.000	2.395.400	2.395.400	5.516.012	16.381.194	24.000.000	36.000.000
Ampliación de cobertura (geográfica)	Zona Norte	Zona Norte	Zona Norte	CABA+ZN	CABA+AMBA	Todo ARG	Todo ARG

Cuadro 12 - Resumen de ingresos (producción propia)

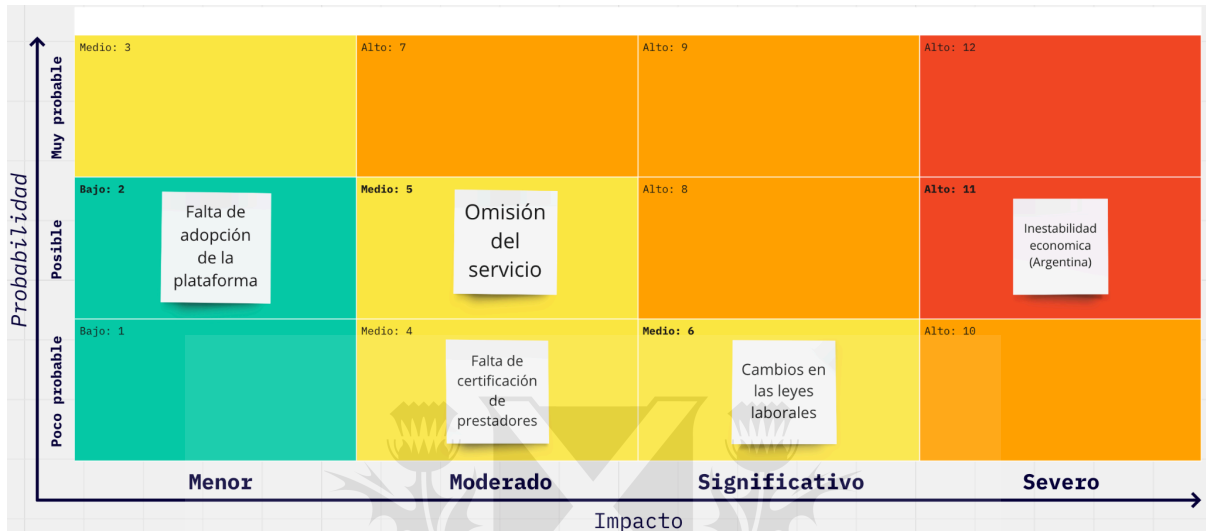
	Semestre 1	Semestre 2	Acumulado				
Resumen costos y gastos	Semestre 1	Semestre 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo/mantenimiento	\$27.777,78	\$30.555,56	\$58.333,34	\$36.666,67	\$55.000,00	\$104.500,01	\$188.100,02
Licencias (ajustado por cantidad de gente)	\$2.400,00	\$2.400,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$6.000,00	\$8.000,00
Sueldos por puestos operativos (gente externa)	\$1.800,00	\$1.800,00	\$3.600,00	\$10.800,00	\$30.000,00	\$48.000,00	\$60.000,00
Membresías WeWork	\$1.896,00	\$1.896,00	\$3.792,00	\$3.792,00	\$3.792,00	\$4.740,00	\$6.320,00
Subtotal gasto en publicidad	\$4.770,84	\$8.348,97	\$13.119,81	\$14.908,88	\$27.134,15	\$59.784,59	\$137.385,28
- Marketing digital	\$2.385,42	\$4.770,84	\$7.156,26	\$9.541,68	\$19.083,36	\$47.708,40	\$119.271,00
- Vía pública	\$2.385,42	\$3.578,13	\$5.963,55	\$5.367,20	\$8.050,79	\$12.076,19	\$18.114,28
Sueldos administrativos (empleados internos)	\$6.000,00	\$6.000,00	\$12.000,00	\$85.200,00	\$85.200,00	\$85.200,00	\$123.600,00
Total	\$44.644,62	\$51.000,53	\$95.645,15	\$156.167,54	\$205.926,16	\$308.224,60	\$523.405,30
Activos fijos (acumulado)	Semestre 1	Semestre 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento	\$3.000,00	\$6.000,00	\$9.000,00	\$8.000,00	\$12.000,00	\$16.000,00	\$20.000,00

Cuadro 13 - Resumen de costos (producción propia)

Valuación	1.124.228,24					
Valuación sin valor terminal	422.767,99					
	1	2	3	4	5	Valor Terminal 6
VAN	-86.364,08	-32.545,76	120.151,43	404.553,78	550.215,06	1.909.511,11
TOTAL	2.865.521,54					
TIR	97%					
TIR (sin valor terminal)	76%					
WACC	30%					

Cuadro 15 - VAN y TIR (producción propia)

Anexo 11 - Matriz de Riesgo



Bibliografía

- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Ansoff, H. I. (1965). Planificación estratégica: cómo hacer realidad la visión. Prentice Hall.
- Gray, D. (2017). The empathy map.
- Hawkins, D. (2010). “Financial statement analysis”. Harvard Business Review.
- Jeffries, R., Anderson, A., Hendrickson, C., & Sutton, D. (2001). Métodos ágiles para el desarrollo de software. Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.
- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Sexta Edición (2017).
- Maurya, A. (2012). Running lean: Iterate from plan A to a plan that works. O'Reilly Media, Inc.
- Moore, G. (1991). Crossing the chasm. HarperBusiness.
- Wind, Y., & Bell, D. R. (1991). Marketing de Mercado Masivo a Mercado de Uno en Tiempo Real.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard business review.
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Books.

- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. Pearson.
- Zaltman, G., & Coulter, R. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. Journal of advertising research, 35(4), 35-51.

Links Web:

- <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>
- <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-beauty-and-personal-care-products-market-industry>
- <https://www.psicologia-online.com/significado-del-color-morado-en-psicologia-5475.html>
- https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html