



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios

Magister en Administración de Negocios
(MBA)

Modelo de Negocio: Querete App

Matching entre prestadores y consumidores de servicios de belleza

Autor: Marcos Alexandre Videira Prestes

Legajo: 95427 494

Mentor: Alejandro Mashad

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 01 de julio de 2021

Resumen Ejecutivo

El ejemplo exitoso de cómo la empresa Uber revolucionó la movilidad urbana, produjo un cambio en las relaciones laborales y provocó un fenómeno en la economía que muchos llaman de “*uberización*” nos da la motivación para proponer una solución para atender al deseo natural del ser humano de verse y sentirse bien con su propia apariencia, ofrecer una alternativa a los que sufren de la falta de tiempo y responder a la necesidad de muchas personas de generar ingresos extras.

QuereteApp hace el *matching* entre clientes y profesionales de servicios de belleza y cuidados personales, posibilitando que estos dos segmentos agenden una cita en la fecha, hora y local más conveniente para ambos, garantizando comodidad y seguridad en la prestación del servicio.

La aplicación brinda un servicio de excelencia para el cliente y proporciona una curva de demanda constante o predecible para el profesional del rubro.

Los brasileños gastan más en belleza que en comida, según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas y ese mercado está conformado por más de 500.000 salones de belleza formales. La tecnología es poco usada en ese sector y hay espacio para la entrada de un nuevo competidor con una solución innovadora.

El equipo emprendedor está compuesto por dos maestrandos de administración Eric Duval y Marcos Prestes que tienen ganas de impactar positivamente a la sociedad trayendo una nueva solución moderna y potente a un problema antiguo.

Se estima un retorno positivo a los inversores y un impacto positivo en la vida de miles de pequeños emprendedores que apuesten a la solución de QuereteApp.

El Customer Acquisition Cost (CAC), o costo de adquisición del cliente está calculado en US\$ 15,00 y el Customer Lifetime Value, o el valor de tiempo de vida del cliente está calculado en US\$ 72,00, llegando así a una proporción de 4,8.

Índice de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	1
INDICE DE CONTENIDOS	2
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	4
AGRADECIMIENTOS	5
MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS	6
EL CLIENTE	7
LA PROPUESTA DE VALOR	13
EL PRODUCT MARKET FIT	15
LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA	17
TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD – ANÁLISIS TAM SAM SOM	17
COMPETENCIA	19
CONTEXTO	19
INDUSTRIA	21
EL MODELO DE NEGOCIOS	23
GO TO MARKET PLAN	25
RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO	27
IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO	28
EQUIPO EMPRENDEDOR Y ESTRUCTURA DIRECTIVA	30

RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	31
CONTEXTO MICRO Y MACROECONOMICO	31
MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS	32
REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	34
CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	35
CONCLUSIONES	37
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	42



Introducción y Antecedentes

En los últimos años podemos observar el aumento continuo en el uso de la tecnología por la población mundial y para grande parte de esta el uso de celulares, principalmente smartphones, es algo cotidiano.

Según la empresa GSMA, en todo el planeta 5,1 mil millones de personas usan algún tipo de aparato celular y según el IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), el 79,3% de los brasileños tienen un teléfono móvil y 98,1% de la población con acceso a internet lo hace desde un smartphone.

Se espera que la red 5G que, según el gobierno brasileño, estará funcionando en el País ya en 2022, acelere y popularice ese proceso y así un mayor porcentaje de la población contará con un teléfono móvil inteligente en su día a día.

Al mismo tiempo un proceso novedoso en la Economía que muchos llaman de “*uberización*” por el ejemplo disruptivo que la empresa Uber provocó en la movilidad urbana y en nuevas formas de relaciones laborales.

Además de Uber, tenemos a Rappi, Airbnb, PedidosYa, IguanaFix y Glovo como ejemplos de servicios de plataforma que se pueden fácilmente contratar con el uso de un teléfono móvil. Pese al éxito en traer comodidad a los clientes y en generar nuevas fuentes de trabajo, hay críticas con relación a la posible precarización laboral que puede traer esa nueva versión de la economía colaborativa.

Ese trabajo final se dedica a la investigación de la aplicación de los conceptos mencionados en los párrafos anteriores al sector de servicios de belleza y cuidados personales.

Agradecimientos

A mi familia por apoyarme en ese sueño que mezclaba avanzar en mi proceso de educación y capacitación estudiando un MBA y la experiencia cultural edificante de hacerlo en otro país.

A mis compañeros de equipo, el grupo de trabajo n°5, que cariñosamente llamamos “El City” o “Manchester City” y en especial a mi peer coach Cristian D’Uva, con los cuales compartí muchos de los desafíos de ese camino de aprendizaje.

A mi compañero en ese trabajo final Eric Duval, por la complicidad en ese proceso de profundización e investigación de esa idea.

A mi coach Claudia Oddone, una persona muy especial, por sus consejos y cariño.

A mi mentor Alejandro Mashad por su entusiasmo con la idea original de este trabajo final desde el principio.

A mis compañeros, nombrando acá a algunos además de los de mi grupo de trabajo y mi compañero de trabajo final, como Oscar, Mauro, Valeria, Daniel, Sebastián y Gustavo que me mostraron que en ese camino de desarrollo educacional podemos construir grandes amistades.

A la comunidad de la Universidad de San Andrés, en especial a Daniel González Isolio, Gustavo Genoni y también Aurelia Favre por acogerme en ese regreso al mundo académico.

A mis amigos Camila, Guille, su esposa Juliana y también su familia que hacen parte de mi Historia en Argentina y me dieron mucho soporte en mi última estadía en el País, que coincidió con el principio de ese periodo tan desafiante para la humanidad.

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas:

Para el desarrollo de este trabajo final se usaron diversas herramientas trabajadas durante la maestría. Con el uso de entrevistas de investigación fue posible identificar y entender mejor la necesidad de los posibles clientes y entonces se desarrolló *Empathy Maps* y se produjo los arquetipos de personas a partir de las conclusiones de ese proceso investigativo. También se diseñó un *Minimum Viable Product* de la solución propuesta que se validó con entrevistas, promociones en redes sociales y *Test y Learning Cards*.

Se trabajó entonces en la propuesta de valor a los clientes y en el modelo de negocio usando respectivamente las metodologías del *Value Proposition Canvas* y del *Business Model Canvas*.

Para comprender el contexto y entorno del negocio se usó algunas herramientas como el análisis PESTEL y las fuerzas de Porter. En cuanto a la parte de estrategia comercial, se utilizó el Mix de Marketing y las Estrategias Genéricas de Porter.

Para profundizar la estrategia de entrada al mercado se utilizó el Funnel de Ventas.

Por fin para evaluar la viabilidad financiera del negocio se utilizó algunas herramientas de las clases de Finanzas como el flujo de fondos libres, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

El cliente

El problema que este trabajo pretende resolver es la necesidad histórica del ser humano querer sentirse bien con su apariencia, sumado a la detección de que cotidianamente los habitantes de los grandes centros urbanos del planeta dejan de hacer cosas por la falta de tiempo disponible.

El equipo emprendedor se enfocó primeramente en la situación, por experiencia personal, de las personas que no consiguen cortarse el cabello cuando quieren por la incompatibilidad de agenda con los horarios disponibles en los establecimientos y/o con los profesionales conocidos, postergando así la realización del servicio.

En un *brainstorming* se decidió investigar la situación y así proponer una solución potente y moderna para esa necesidad de conseguir realizarse un servicio de belleza y cuidado personal en el horario y lugar más conveniente, como un corte de cabello o peinado, coloración o otros servicios de peluquería, manicuría y pedicuría, diseño de cejas y maquillaje, satisfaciendo así ese deseo natural de uno sentirse bien con su apariencia.

El anexo I muestra el plan de trabajo del experimento inicial, en el anexo II se encuentra una encuesta sobre el consumo de Servicios de Cuidado Personal y el anexo III algunas conclusiones.

Se identificó que muchas personas dejan de realizarse tratamientos y servicios de belleza y cuidado personal en el momento que desean por falta de tiempo. Y entonces se levantó la posibilidad de que haya una parte del mercado de servicios de belleza y cuidados personales que esté reprimido por la falta de tiempo de los clientes y también por la no disponibilidad de turnos en los salones de belleza, barberías, centros estéticos y otros lugares del rubro. A esas personas que dejan de realizarse tratamientos de belleza y de servicios de cuidados personales por falta de tiempo se las llamó tomadores de servicios.

También fue posible detectar que hay profesionales del rubro de servicios de cuidados personales que preferirían trabajar en una relación de no dependencia,

con la posibilidad de armar su propia agenda para equilibrar su vida personal y también tener la posibilidad de aumentar sus rendimientos mensuales. A esos profesionales de tratamientos de belleza y de servicios de cuidados personales que tienen muchas veces huecos en sus agendas laborales, se les llamó de prestadores de servicios. El anexo IV contiene las preguntas hechas a personas consideradas posibles clientes y prestadores de servicios.

Para representar a ese consumidor de servicios de belleza y cuidado personal se creó con base en entrevistas el arquetipo de **Juliana**, una joven de 29 años, que vive en el barrio de Palermo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que trabaja como jefe de producto y a quien le gusta mucho la tecnología, las redes sociales, la innovación, la moda y su familia. Está muy acostumbrada a usar aplicaciones como Uber, Pedidos Ya, Rappi, MercadoLibre, Mercado Pago, Pago Mis Cuentas y el accede a su cuenta bancaria por la aplicación correspondiente.

Juliana es una persona que le gusta poder planificar su rutina diaria, limitándose no solo a su agenda laboral sino también a los tiempos que se dedica a sí misma.

Le genera frustraciones cuando se hace difícil coordinar su agenda laboral con sus necesidades de cuidado personal. Su día laboral muchas veces termina cuando muchos salones y centros de cuidado ya cerraron, dificultando o imposibilitando el agendamiento de un turno.

Esa situación la lleva a querer aprovechar los pocos tiempos libres que tiene para hacerse las uñas en una sala de reuniones disponible en su local del trabajo.

Juliana tiene la necesidad de sentirse bien constantemente y percibe a esos servicios de belleza y cuidados personales como mimos que le gusta hacerse. Ella quiere tener la posibilidad de agendar servicios de cuidados personales que se encajen en sus horarios con profesionales bien evaluados y que usen las mejores marcas, aunque eso resulte en un mayor precio.

Para representar a ese profesional que provee servicios de belleza y cuidado personal, que trabaja o no en una peluquería, tiene habilidades para hacer uñas, arreglar cabellos, y que ejerce o aun quiere hacer un trabajo extra se creó el

arquetipo de **María Luz**, una joven de 34 años que trabaja parte de su tiempo como maestra de jardín y otra parte como profesional de estética y uñas. Vive en Floresta, usa mucho las redes sociales en su celular, y a veces usa Uber, hace compras por Mercado Libre y usa la aplicación de su banco o Mercado Pago. Ella trabaja durante la mañana en un colegio de la zona en que vive y realiza tratamientos estéticos en un centro que comparte con sus colegas durante la tarde.

Se le hace difícil sumar clientes nuevos y a muchos de ellos les ofrece servicios a domicilio para retenerlos porque sabe la necesidad de crear lazos de confianza con los clientes, pero como depende del centro estético para obtener nuevos clientes debe dividir los resultados como consecuencia.

María Luz tiene ganas de cambiar de tipo de relación laboral, optimizar su agenda, maximizar sus ingresos y poder independizarse, logrando así un mejor equilibrio entre vida personal y profesional. Ella también quiere estar actualizada con la moda y tener contacto directo con las mejores marcas y otros profesionales. Los arquetipos están representados en el Anexo V.

Se usó también la herramienta del Mapa de Empatía, con base en los dos segmentos previamente definidos.

Para el primer segmento, que se llamó de clientes o tomador de servicios, se busca empatizar con personas que quieran maximizar su tiempo libre, que tienen muchas tareas profesionales, personales y familiares a cumplir y que le cause una molestia trasladarse para obtener un servicio de belleza y cuidado personal. Ellos necesitan poder cumplir con sus deseos de cuidado personal accediendo a una plataforma en donde pueden contar con diferentes servicios de cuidados personales y que estos se adapten a sus tiempos y el lugar en donde se encuentre. Esas personas ven que hoy tienen que adaptarse a los tiempos del lugar donde se pueden realizar los servicios de cuidados personales, tienen necesidad de trasladarse, acceden a servicios costosos y no siempre los servicios y los productos utilizados son los mejores.

Siempre piden indicaciones a conocidos para servicios que necesitan como corte, peinado, tintura, manicuria a domicilio antes de una fiesta en un sábado a la noche y se muestran dispuestos a pagar un premium por la atención a

domicilio. Y cuando reclaman que dejan de cuidarse como les gustaría por la falta de tiempo, escuchan a cambio a los amigos y conocidos contar ventaja que ellos si pueden contar con contactos de un profesional disponible para un servicio de urgencia cuando necesitan.

Esos clientes tomadores de servicios se estresan para adecuarse a los horarios de salones, dejando de realizar o postergando los tratamientos que quisieran hacerse y muchas veces terminan yendo a lugares en los que no confían por no contar con otra alternativa.

Les causa frustración que los amigos dicen que siempre tienen una solución, o sea, un profesional de confianza para atenderles, aunque cuando les piden concretamente el contacto, el profesional no tiene agenda o que en realidad no existe, también que la familia y los amigos digan que dejó de realizarse un servicio de belleza o cuidado persona por no saber organizar su propia agenda. En su íntimo, los clientes piensan que los servicios prestados en un salón son caros, pero por lo menos tienen la garantía de que son buenos profesionales. También piensan que si tuvieran opciones que se encajen en su horarios, podrían andar más prolijos y no pasarían por la situación de llegar a una fiesta donde están los demás invitados muy elegantes y ellos no tuvieron el tiempo de arreglarse el cabello, por ejemplo. Además sienten que son necesarios los momentos de placer y auto cuidado relacionados a los servicios de belleza y cuidados personales y que con hacerse un tratamiento en una pausa a la hora del almuerzo sus días laborales serían mucho más productivos.

Para el segundo segmento de los profesionales prestadores de servicios de belleza y cuidado personal se busca empatizar con personas del rubro de belleza que actualmente no se encuentran cómodos en su situación de dependencia laboral o quieran aumentar su fuente de ingresos optimizando y flexibilizando su agenda. Existe la necesidad de empoderar a ese profesional que desea trabajar por su cuenta y generar más fuentes de ingresos, manejando sus tiempos, ofreciendo un servicio que se adapte a las necesidades de los clientes y lograr un mejor equilibrio entre vida profesional y vida personal.

Esas personas ven que hace falta dinamismo en el sector y que las relaciones de dependencia limitan su capacidad de generar ingresos. Pero la dificultad en

lograr independencia al no poder atraer clientes fuera de un salón tradicional termina obligándoles a aceptar una relación laboral desfavorable. Ellos expresan que, al no estar en un salón de belleza tradicional, para hacerse conocidos con nuevos clientes, dependen de la recomendación de otros clientes. Tienen el deseo de conquistar nuevos clientes que se acomoden a su agenda en una relación de independencia laboral y mantener actualizada y capacitada para ofrecer los productos y servicios de mejor calidad.

En su rutina laboral estos profesionales, prestadores de servicios de belleza y cuidado personal, tienen que cumplir con la agenda predeterminada por el salón en donde trabajan, pero por muchas veces tienen vacíos en sus agendas y así dejan de generar ingresos.

Generalmente tener que cumplir con muchas reglas con las cuales no comparte, les causa desmotivación a esos trabajadores y piensan que podrían tener la posibilidad de ofrecer sus servicios en los horarios que se adecuen mejor a sus realidades y que podrían organizar sus tiempos con la ayuda de una plataforma que asista sus agendas.

De sus allegados, esa persona escucha que debería moverse más para generar más ingresos, pensar en la posibilidad de emprender y que trabajar en un salón de belleza le provoca comodidad y que eso limita su crecimiento profesional.

Con respecto a sus pensamientos y sentimientos, el prestador de servicios de belleza y cuidado personal ve en el vínculo formal de trabajo con el salón una fuente asegurada de ingreso mensual y también que el salón le permite hacerse conocido entre los clientes. No obstante, siente que no puede controlar sus horarios ya que el salón controla cuántos clientes puede atender y que la mayor parte de su esfuerzo se queda como ganancia a los dueños del salón.

Con las herramientas usadas anteriormente, se pudo concluir que el cliente, o también llamado de tomador del servicio, tiene la necesidad de sentirse bien con su apariencia constantemente y quiere tener la posibilidad de agendar servicios de cuidados personales que encajen en su agenda, con profesionales bien evaluados y que usen productos de las mejores marcas sin importar que esto signifique mayores costos. No menos importante, fue posible concluir que el

cliente percibe a esos servicios de belleza y cuidado personal como un mimo hacia su persona.

Con esas mismas herramientas se pudo concluir que el profesional, o el prestador de servicios, quiere tener mejor equilibrio entre vida personal y profesional, tiene ganas de independizarse, al cambiar el tipo de relación laboral con la posibilidad de maximizar sus ingresos y optimizar su agenda. También fue posible concluir que el prestador de servicios quiere estar actualizado con las últimas técnicas y tendencias al tener contacto directo con las mejores marcas y otros profesionales. Los *Empathy Maps* están en el Anexo VI.



La propuesta de valor

QuereteApp es una aplicación que hace el *matching* entre consumidores y prestadores de servicios de belleza y cuidado personal a domicilio, o en el lugar más conveniente a ambos.

Para el Cliente (Juliana), QuereteApp le permite encontrar los mejores profesionales con horarios disponibles que le atienden en su casa, en la casa del profesional o en local más conveniente para ambos; permitiendo agendar un servicio de belleza y cuidado personal no invasivo como peluquería, hacerse las cejas, maquillaje, manicuria y pedicura, en el horario y local más cómodo, optimizando sus horarios libres.

Para el Profesional (María Luz), QuereteApp, le permite encontrar nuevos clientes, usar la ficha del cliente que le hace saber los gustos y particularidades antes de la cita, acceder a capacitación profesional y a productos de las mejores marcas a mejores precios y atender a clientes en los lugares y horarios que le sean más cómodos, optimizando su agenda laboral y eliminando la variabilidad e incertidumbre de su curva de ingresos.

QuereteApp le permite al prestador de servicios de belleza y cuidado personal no invasivo como peluquería, diseño de cejas, maquillaje, manicuria y pedicura tener una demanda constante o más previsible de clientes terminando con los huecos indeseados en su agenda laboral y hacer parte de una gran comunidad. El *matching* entre cliente y profesional se hace por la disponibilidad del profesional que atienda las especificaciones solicitadas por el cliente como por ejemplo la especialidad, la cercanía, la disponibilidad de agenda o del idioma.

Los clientes, tomadores de servicios, y los profesionales, prestadores de servicios, tienen que cargar sus datos personales y foto al registrarse, siguiendo las mejores prácticas de seguridad de aplicaciones de otras empresas de tecnología.

El sistema de registro y control de la aplicación y las evaluaciones de los usuarios van a garantizar la confianza mutua entre tomador y prestador de servicios.

El tomador de servicios debe subir informaciones sobre sus gustos personales con respeto a los servicios de belleza y cuidado personal y también fotos de referencias para facilitar el trabajo del prestador de servicio. El prestador de servicios debe subir fotos de referencia de trabajos anteriores facilitando y orientando en la elección del cliente al momento de agendar una cita. Así se hace más fácil garantizar una buena experiencia para ambos. Lo que se llama la “ficha de gustos del cliente”, termina siendo algo semejante a una historia clínica, haciendo más fácil para que el profesional corresponda a las expectativas del cliente en la ejecución del servicio y con la idea de retroalimentar con la ayuda de la tecnología a esa comunidad, mejorando continuamente la experiencia de todos los usuarios.



El product market fit

Se utilizó la metodología del *Value Proposition Canvas* para verificar si QuereteApp se adecuaba al mercado. (Anexo VII)

Para el cliente que le gustaría hacer sus tratamientos de cuidados personales y optimizar sus tiempos, se le brinda optimización del tiempo libre para realizar sus tratamientos de belleza en el lugar que más le convenga y a precios más accesibles. Ante su necesidad de sentirse bien y seguro con su apariencia y conseguir un servicio de cuidado personal que encaje en su agenda, se le permite conseguir turnos con profesionales bien evaluados en el lugar y el horario de preferencia y mayor comodidad y así estar más satisfechos con cómo se lucen.

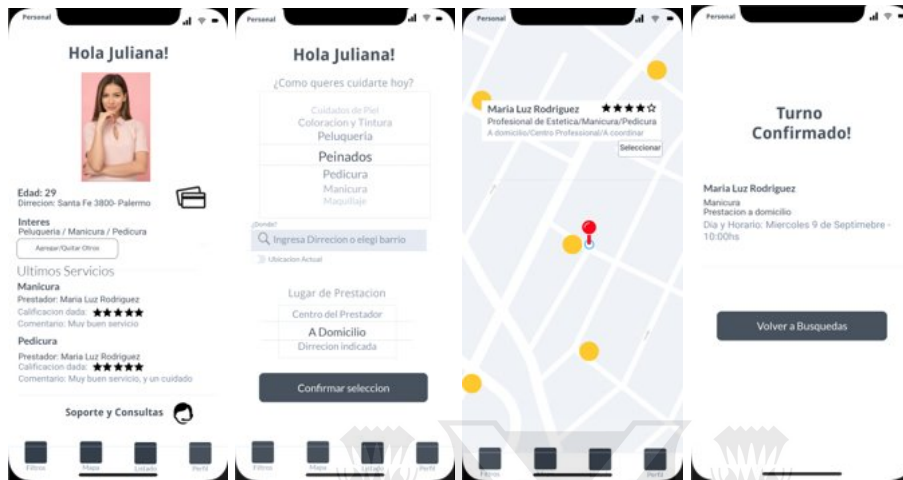
Para el profesional que le gustaría acceder a un mayor número de clientes y optimizar su agenda laboral, se le brinda optimización del tiempo libre para alcanzar un mayor número de clientes y generar más ingresos en una relación de no-dependencia, construyendo algo suyo. Ante su necesidad de conseguir más clientes para llenar su agenda, generar mayores ingresos y ser independiente, se le permite conseguir turnos con clientes en la cercanía y en el horario que le convenga y también acceder a entrenamientos y productos de calidad.

QuereteApp brinda una solución potente y moderna para los dos segmentos. Entonces se puede afirmar que existe *fit* entre el producto y el mercado.

La solución propuesta en esa aplicación podría satisfacer la demanda reprimida del mercado de servicios de belleza y cuidados personales al coordinar el encuentro entre profesionales de la belleza con los clientes y que los procedimientos como corte de pelo o barbería por ejemplo pudieran ser realizados en la casa o el lugar de trabajo del cliente.

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

El MVP (*Minimum Valuable Product*), o producto viable mínimo, se armó por medio del desarrollo de un *mockup* en la plataforma *Marvel* y se puede ver en más detalles en el Anexo VIII.



La idea fue simular la aplicación de QuereteApp y mostrar como un usuario puede fácilmente agendar una cita, en el lugar y horario que más le guste, eligiendo el profesional más cercano o con las habilidades buscadas por el cliente. El MVP fue validado a través de entrevistas con diferentes personas que confirmaron que es la aplicación una solución viable para el problema expuesto. Hubo la percepción de que pese a ser una nueva aplicación, es amigable al usuario porque tiene alguna semejanza con otras aplicaciones ya existentes. Se creó también una *landing page* (Anexo XI) donde se puede ver un video sobre el *Customer Journey* (Anexo IX) del usuario de la aplicación y una página en la red social Instagram cuyo nombre de usuario es @quereteapp (Anexo X) en la cual pagamos la promoción de la publicación con ese mismo video del *Customer Journey*.

Se usó la metodología de los *Test y Learning Cards* en la validación del MVP por medio de entrevistas y en el análisis de la promoción del *Customer Journey* por medio de una publicación paga en la red social Instagram (Anexo XII y Anexo XIII).

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

Tamaño de la oportunidad - Mercado objetivo

Para ese presente trabajo final se propone el estudio de la oportunidad para QuereteApp en Brasil.

Según un estudio de Fecomercio, la federación del Comercio de Bienes, Servicios y Turismo de São Paulo, con base en datos del IBGE, los brasileños gastan más con servicios en salones de belleza que en comida y educación.

Ese mismo estudio dice que las familias brasileñas gastan R\$ 20,3 mil millones (unos US\$ 4 mil millones a junio de 2021) con servicios de peluquería, manicuría y pedicura. Las familias de clase A tienen un gasto promedio anual de R\$ 1.310,28, o unos US\$ 262, las de clase C que es la de mayor volumen unos R\$ 369,27, o unos USD 72 y las de clase E R\$ 83,95, o US\$ 17.

Para el cálculo del tamaño del mercado se estima que el público de QuereteApp gastaría anualmente US\$ 50 en servicios de belleza y cuidados personales por la aplicación. Se realizó un análisis *bottom-up* de la oportunidad. Datos que se usaron para el cálculo de TAM, SAM y SOM están en el anexo XIV.

SOM (SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET)

El foco a corto plazo es la Región Metropolitana de São Paulo (RMSP), que es la región metropolitana más grande de Brasil, con una población de casi 22 millones de personas y que reúne 39 municipios del estado de São Paulo en proceso de conurbación. De esa población, se estima que se podría servir el 2,5% con un gasto promedio anual vía la aplicación de US\$ 50,00.

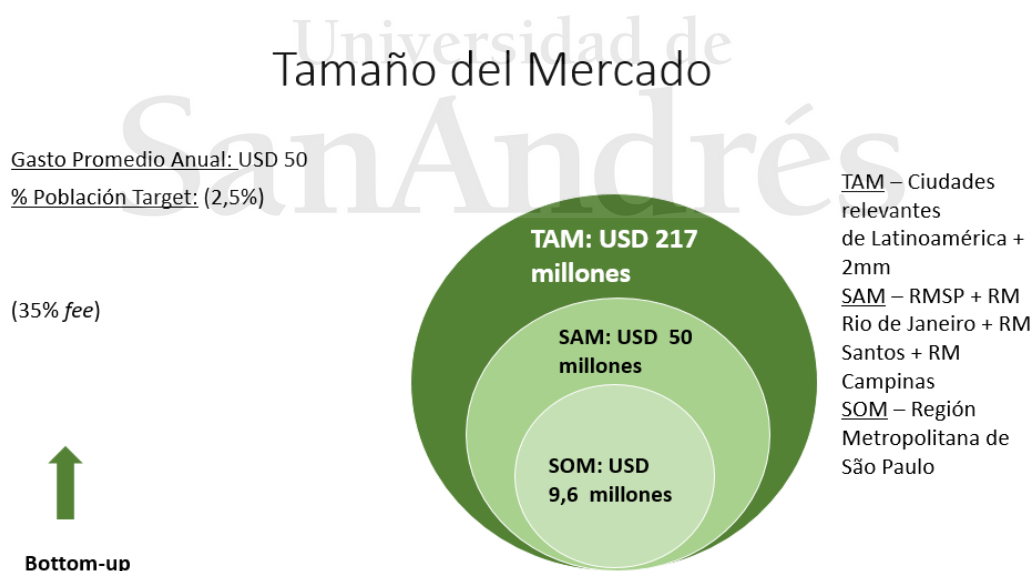
Así llegamos a un SOM, o potencial de ventas, de casi el US\$ 9,6 millones anuales, considerando que el modelo de ingresos de QuereteApp se basaría en un cobro del *fee* de 35%.

SAM (SERVED AVAILABLE MARKET)

En el mediano plazo se apunta a llegar también a la Regiones Metropolitanas de Rio de Janeiro, Campinas y Santos en Brasil, aumentando el público poblacional a 40 millones de personas. De esa población, se mantiene el supuesto que el 2,5% podría adoptar la solución de QuereteApp y tendrían un gasto promedio de US\$ 50,00. Así llegamos a un SAM de más de US\$ 50 millones de volumen de ventas.

TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET)

Para el cálculo del volumen total de ventas que QuereteApp podría llegar a tener a largo plazo en el período de un año, se estima la llegada del servicio a relevantes ciudades de Latinoamérica con población superior a 2 millones de personas, alcanzando así a un mercado de más de 174 millones de personas. Se estima así que el volumen total de ventas que se podría llegar es de US\$ 217 millones, manteniendo el supuesto de promedio anual de gasto.



Competencia

Los principales competidores de QuereApp hoy son las peluquerías de cadena, las peluquerías o salones de barrio, el profesional independiente que pueda tener ya sus clientes fijos y la situación del cliente que se realiza sus propios tratamientos. En el Anexo XV se encuentra representado el análisis del entorno competitivo. Se cree que la plataforma es superior a sus competidores con relación a precio, facilidad de uso, nivel de independencia profesional, oferta de horarios, cercanía al cliente, calidad de servicio, posibilidad de capacitación y la innovación de un Marketplace. La plataforma le brinda al cliente que quiere consumir servicios una solución moderna y eficiente a un problema antiguo que es esa necesidad del ser humano sentirse bien con su apariencia.

En Brasil hay una solución en fase de testeo, llamada Singu, que también usa tecnología, pero es una propuesta menos completa, pues está enfocada en bienestar con oferta de servicios de masajes y peinados y supone una relación laboral directa entre la empresa y los profesionales.

Contexto

Para el análisis del entorno en el que se desarrollará el emprendimiento se utilizó el framework PESTEL que nos permite identificar las principales oportunidades y amenazas para el negocio de QuereApp.

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Político	Predisposición del gobierno brasileño en seguir con la agenda de reformas económicas y flexibilización laboral. Estructura tributaria favorable al micro emprendedor.	Falta de seguridad jurídica.

Económico	Posibilidad de fuerte recuperación del sector de servicios en el post-pandemia.	Incertidumbre en cuanto a la velocidad de recuperación económica a corto plazo.
Sociocultural	Mayor consumo de servicios de compras por aplicación y uso de tecnología.	Cambios de hábitos inesperados en el post-pandemia y temor a encontrarse con personas.
Tecnológico	Desarrollo de la red de 5G en Brasil y mayor popularización en el uso de servicios de plataforma por smartphones.	Aumento de costos de servicios de internet, de tecnología y de smartphones.
Ecológico	El aumento del uso de productos <i>ecofriendly</i> crea una oportunidad de diferenciarse de los servicios que existen hoy en día. Para que la plataforma funcione se requieren menos recursos naturales.	Mayor demanda por el uso de productos químicos menos dañinos al medio ambiente puede generar un cambio de hábito de los consumidores.
Legal	Recientes flexibilizaciones en las leyes laborales en Brasil favorecen a la aplicación.	Posibles retrocesos en las leyes laborales y presión de los sindicatos. Decisiones exóticas de la Justicia que reconozcan vínculos laborales entre

		QuereteApp y los prestadores de servicios. Cambio que pueda exigir a los prestadores de servicios un registro en asociación de clase profesional para trabajar.
--	--	---

Industria

El sector donde la aplicación QuereteApp ingresará es del servicio de belleza y cuidados personales. Se brinda una solución innovadora por el gran uso de tecnología para hacer el *matching* entre demandantes y oferentes de esos servicios y dándoles la posibilidad de que realicen la cita en el lugar y hora que más le convenga a las partes. La búsqueda por servicios de belleza y cuidado personal no depende de la época del año y es un mercado que no sufre de estacionalidad.

Los salones de grandes redes y los de barrio siguen siendo la primera opción a la que concurren los clientes cuando necesitan hacer algún tratamiento y la empresa llega para cambiar esa realidad.

Euromonitor afirma que en Brasil existen 500.000 salones de belleza formales y que el 83% de estos salones están enfocados en el público femenino. Los números pueden ser aún más altos porque también se estima que el 48% de los establecimientos son informales.

La región sureste de Brasil, compuesta por los estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais y Espirito Santo, concentra el 56% del total de locales de ese rubro del país, o 276 mil salones.

La asociación brasileña de la industria de higiene personal, perfumería y cosméticos (ABIHPEC) estima que el sector de salones de belleza tuvo una tasa de crecimiento anual promedio de 8,2% en los últimos 10 años, girando alrededor de R\$ 100 mil millones por año. También se estima que desde el 2013,

el crecimiento en el número de profesionales dedicados a ese rubro fue de 567%, pasando de 72.000 para más de 480.000 profesionales. Un dato curioso es que el IBGE estima que los gastos de los brasileños con belleza sean más altos que los gastos con comida.

Usando las 5 fuerzas de Porter para analizar la industria, se llega a la conclusión que el ambiente en el mercado de salones de belleza es muy competitivo y eso representa un gran desafío. Son muy pocas las barreras de entrada y barreras de salida y existen pocas oportunidades para la economía de escala. Las negociaciones con compradores y proveedores son desventajosas, hay fácil sustitución de productos y servicios y mucha dificultad en la fidelización de los clientes.



El modelo de negocios

La herramienta que se utilizó para explicar el modelo de negocios de QuereteApp, fue el *Business Model Canvas* (BMC) como se ve en el Anexo XVI. QuereteApp es un negocio de tipo plataforma que promueve el matching entre consumidores y prestadores de servicios de belleza y cuidado personal a domicilio, o en el lugar más conveniente a ambos.

Los clientes de la empresa son los consumidores de servicios de belleza y cuidado personal a quienes se le ofrecen servicios cuando y en el lugar que les sea más cómodo, con los mejores profesionales y a mejores precios que los salones tradicionales. También son clientes los proveedores de esos servicios y a ese grupo se le ofrece la posibilidad de una fuente adicional de ingresos, flexibilización horaria, la posibilidad de elegir la zona en la que quiera trabajar e independencia laboral.

Los tomadores de servicios pueden estar segmentados en los que no tienen tiempo de ir a un salón, los que viven o trabajan lejos de un salón, los que necesitan de un servicio a último momento y los que buscan un servicio de calidad a menor precio, ya a los proveedores de servicios se podría segmentar en personas calificadas para realizar tratamientos de cuidados personales y quieren una nueva fuente de ingresos, profesionales que quieren ser independientes y no funcionarios, personas que buscan flexibilidad en el horario laboral con mejor equilibrio con la vida personal.

Los canales por los cuales la empresa QuereteApp hará disponible sus servicios a sus clientes serán principalmente una aplicación disponible para los principales sistemas operativos de smartphones y una página web de la empresa.

Para relacionarse con los clientes, se considera usar el poder de las redes sociales y tener disponible un servicio online de atención al cliente, además de un sistema de calificación y feedbacks de todos los usuarios. Para los

proveedores de servicios, se piensa en hacer promociones con marcas conocidas.

La fuente de ingresos de la empresa será el cobro de un fee porcentual sobre cada servicio de belleza y cuidado personal agendado por la plataforma. La transacción financiera, ósea, el pago por el servicio se hace por la plataforma.

Para que la aplicación QuereApp funcione, los recursos claves son su plataforma tecnológica que permite ese encuentro entre consumidores y proveedores de servicios de belleza además de contar con profesionales de belleza muy habilidosos.

Como actividades claves del negocio se destacan: la investigación y desarrollo del producto, la atención al cliente, Marketing y la adquisición y fidelización de clientes. Son las actividades que permiten entregar la mejor experiencia posible al cliente de la plataforma. Hay que conquistar a los consumidores de servicios y también reclutar a los mejores profesionales de servicios de belleza y cuidados personales.

Los socios claves de la aplicación son empresas procesadoras de medios de pagos, empresas de geolocalizadores, inversores y fabricantes de productos de belleza.

Por fin, en la estructura de costos están los funcionarios de la plataforma dedicados a tareas administrativas, tecnología de la información y desarrolladores y los gastos en marketing y con servidores (hosting) que van a permitir que la aplicación funcione.

Go to Market Plan

Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada al mercado pensada es la de enfocarse en el grupo de personas ya acostumbradas a usar la tecnología de sus *smartphones* en sus actividades día a día. El usuario debe percibir a QuereteApp como una solución innovadora y que trae muchos beneficios para el oferente y demandante de servicios de belleza y cuidados personales. La aplicación hace uso de la tecnología para ofrecer una solución moderna a un problema antiguo de la humanidad y así sería posible obtener ventaja competitiva. Se cree que inicialmente el mayor público sea femenino.

Pricing

Al ser un producto innovador, QuereteApp no tiene aún una competencia directa y su modelo de ingresos supone un cobro de una comisión por cada servicio negociado a través de la plataforma.

Para garantizar la calidad del servicio y atraer a los clientes, se usará un algoritmo que fije precios mínimos para cada servicio teniendo en cuenta los precios de la competencia no directa y que sea capaz de contentar a los consumidores y a los profesionales de servicios de belleza y cuidado personal. Por la innovación de la aplicación y la calidad de servicio que se pretende brindar, se cree que el valor percibido por los consumidores de los servicios será alto. Considerando la experiencia de otras plataformas tecnológicas como Uber que cobra un 20% en cada transacción y MercadoLibre que puede llegar a cobrar un 30%, se decidió que el fee cobrado por QuereteApp en cada servicio será del 35% que es el porcentaje que actualmente cobra Singu, una start-up que también actúa en el rubro de bienestar. La estrategia de precios deberá ser testeada con el proyecto en marcha

Funnel de Ventas

Las acciones de marketing que se realizarán para convertir a los clientes están divididas en las etapas de atracción, interacción, decisión, conversión y fidelización y están en el Anexo XVII que muestra el Funnel de Ventas.

En la primera etapa de Atracción, se piensa en hacer publicidad en *Google Ads* que lleve a la página web de QuereteApp y a las páginas en las redes sociales. Como se aprendió en el experimento de Instagram, es necesario asignar un presupuesto significativo.

La segunda parte de interacción comprende en subir contenido interactivo en Instagram y Facebook para dar a conocer la marca de la empresa, mostrando los beneficios y la experiencia del usuario y promocionarlos con la ayuda de influencers.

En la parte siguiente de Decisión, la estrategia es de publicar fotos en las redes sociales que lleven directamente a un enlace para bajar la aplicación QuereteApp y también seguir con las promociones con *influencers*.

Conversión

El cuarto paso de la estrategia es la de Conversión y consiste en ofrecer un *free trial* o un descuento para las Julianas y las María Luz, así como analizar la posibilidad de acceso a cursos y "Marketplace".

La última etapa es la de Fidelización y a los clientes, que son los tomadores y prestadores de servicios, se les ofrece beneficios y nuevas promociones comerciales para fidelizar a ambos. Al profesional se le puede ofrecer capacitación financiera para que maneje mejor su independencia, además de capacitaciones en el área de servicios de belleza y cuidados personales.

Como QuereteApp es una plataforma, es extremadamente importante tener en mente que el desafío será atraer los dos segmentos a la plataforma: los demandantes y oferentes de servicios de belleza y cuidado personal.

La aplicación QuereteApp estará disponible en las tiendas de aplicaciones de los smartphones de los sistemas iOS y Android, además de su página web.

Se estima un *Customer Acquisition Cost* (CAC) de US\$ 15,00 y un *Life Time Value of Customer* de US\$ 72,00 y se puede ver en el Anexo XVIII.

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Como se mostró anteriormente, el servicio propuesto por QuereteApp es el de promover el encuentro (*matching*) entre clientes y profesionales de servicios de belleza y cuidados personales.

Para inscribirse en la plataforma los usuarios deben brindar toda la información solicitada para garantizar la seguridad de todos. El esfuerzo de la empresa debe ser para que ese proceso de chequeo de información y consecuente aprobación de usuarios sea eficiente, rápido y confiable.

Desde la aplicación en su celular, el tomador de servicios de belleza elige el servicio al que quiere acceder, el local, la fecha y hora y hace el pago por la aplicación. Paso siguiente, recibe en su casa, en el SUM del edificio, en una sala de reuniones de la oficina o en el lugar que más le convenga a ambos al profesional elegido.

También desde su celular el profesional de servicios de belleza y cuidado profesional debe indicar cuáles servicios está apto para prestar, su agenda de fechas y horarios disponibles y su área geográfica de actuación. El recibe el pago por su servicio por la plataforma y puede transferir a su cuenta bancaria o billetera virtual.

Es fundamental para QuereteApp estar asociado a empresas de tecnología que garanticen que la plataforma de la empresa sea eficiente y confiable. Además, es necesario usar las herramientas mencionadas anteriormente que aumenten el alcance y promocionen contenidos en redes sociales para la atracción de consumidores y prestadores de servicios de belleza.

Implementación del negocio

La empresa se establecerá en la ciudad de São Paulo en Brasil y es ahí donde el servicio se hará disponible al principio a los clientes. Con una población de más de 12 millones de habitantes, es un buen laboratorio para testear la solución propuesta por QuereteApp.

En un estudio elaborado por el Civil Service College de Singapur y la Chapman University en California, São Paulo fue considerada la ciudad más influyente de Latinoamérica y es considerada el corazón económico de Brasil. La ciudad reúne las sedes regionales de empresas internacionales y cuenta con la más grande Bolsa de Valores de la región. Además, es un centro de innovación y ofrece amplio acceso a empresas aceleradoras, a mano de obra talentosa, a eventos y a un amplio mercado consumidor, que conforman una red de soporte a los negocios y un enorme ecosistema de apoyo a startups. Con la solución testada y validada en São Paulo se puede llegar a otros centros urbanos de Brasil y entonces avanzar a otros mercados latinoamericanos, como la ciudad de Buenos Aires.

En el mediano plazo QuereteApp quiere ser la opción número uno cuando una persona piense en hacerse un tratamiento.

También se quiere llegar a 5.000 profesionales registrados ofreciendo sus servicios y a 300.000 clientes consumidores de esos servicios de belleza y cuidados personales registrados en la plataforma.

Otro punto interesante en el crecimiento de la empresa sería atraer la atención de grandes marcas de belleza y que esas marcas promocionen sus productos a través de los profesionales aliados de QuereteApp, ofreciéndoles otra posibilidad de ingresos extras. Y para garantizar el alto estándar en el servicio prestado, la empresa deberá contar con su propio centro para ofrecer entrenamiento y capacitación.

Se buscará a largo plazo tener acuerdos con empresas para que éstas ofrezcan los servicios de QuereteApp como un beneficio a sus empleados, siguiendo el

ejemplo de la empresa Gympass, que ofrece a sus clientes acceso a muchos gimnasios de diferentes cadenas en varias ciudades del mundo. Esa empresa arrancó sus actividades apuntando a individuos como clientes, pero después creció exponencialmente cuando pasó a atender también a clientes corporativos. En un ranking de 2018, 27 grandes empresas que ofrecían Gympass como un beneficio a sus empleados estaban en el ranking de las mejores empresas para trabajar de la revista *Você S/A*. Se cree que QuereApp puede repetir ese éxito si sigue ese camino.



Equipo emprendedor, estructura directiva

El equipo emprendedor es amante de la tecnología, tiene ganas de emprender e impactar positivamente a la sociedad, ayudando a las personas en la optimización de sus agendas y en la generación de ingresos. Ambos tienen experiencia en proyectos personales y en el mundo corporativo.

Marcos Prestes, 33 años, coordinación general de la empresa. Maestrando en Administración de Negocios en la Universidad de San Andrés (UdeSA). Economista por la Escuela de Economía de São Paulo – Fundación Getulio Vargas. Experiencia en el mercado financiero y transporte público. Enfoque en QuereteApp Brasil.

Eric Duval, 35 años, coordinación general de la empresa. Maestrando en Administración de Negocios en la Universidad de San Andrés (UdeSA). Licenciado en Administración por la Universidad de Morón. Experiencia en empresas de medios de pago, industria petrolera, cadena de suministros y creación de productos. Enfoque en QuereteApp Argentina.

Como una empresa en fase inicial, las decisiones generales estarán a cargo de los socios fundadores, que formarían junto a un Gerente de Tecnología de la Información la estructura directiva. A ese gerente de IT se le ofrecería un modelo de *partnership*.

El equipo directivo estará compuesto por: Eric Duval como Director de Operaciones, Marcos Prestes, como Director de Administración y Finanzas y un Director de Tecnología y Sistemas. Las decisiones comerciales y de marketing deberán ser acordadas entre los tres directores. Inicialmente se subcontratan las actividades administrativas y contables entre otras.

Como mencionado anteriormente, se buscará un modelo de *partnership* para QuereteApp, pues se considera que ese modelo es capaz de generar los incentivos necesarios y alinear a todos en ese objetivo común de crecimiento de la empresa, al brindar ese sentimiento de pertenencia.

Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto macro y microeconómico

Para el análisis económico se utilizará la publicación semanal del Banco Central de Brasil que reúne las proyecciones económicas de varios agentes, llamado FOCUS (Anexo XIX). En el contexto del análisis económico es fundamental mencionar el enorme impacto de la pandemia del COVID-19 en la economía brasileña y mundial y que la velocidad de recuperación económica dependerá de la capacidad del País en vacunar a la población.

Considerando los números de la actividad económica, tras una caída del producto bruto interno de 4,1% en 2020 por la medición del IBGE, se espera una recuperación de 4,4% en 2021, seguido de un crecimiento de 2,3% en 2022 y de 2,5% en 2023 y 2024. La inflación oficial del País medida por el IPCA sería de 5,4% en 2021, cayendo a 3,7% en 2022 y ubicándose en 3,25% en 2023 y 2024. Sin embargo, el índice de inflación más sensible a la variación de precios, IGP-M, subiría el 18,8% en 2021, el 4,5% en 2022, el 4% en 2023 y el 3,78% en 2024. El tipo de cambio(R\$/US\$) se ubicaría en 5,30 en diciembre de 2021 y diciembre de 2022, cedería a 5,20 en diciembre de 2023 y retrocederá a 5,06 reales por dólares en diciembre de 2024.

La tasa básica de interés del BCB, Selic, sería de 5,75% en fines de 2021, subiría a 6,5% en diciembre de 2022 y quedaría en ese mismo nivel hasta diciembre de 2024. La tasa de riesgo país de Brasil calculada por el banco JP Morgan se encuentra alrededor de 265 puntos en el mes de junio de 2021.

El alto nivel de gastos públicos del gobierno brasileño en los años de 2020 y 2021 con el objetivo de disminuir el impacto de la pandemia, exigen una gran disciplina con el gasto público en los próximos años y genera la necesidad de

ejecución de una amplia agenda de reformas económicas que se vienen arrastrando desde hace muchos años.

El sector de servicios fue fuertemente golpeado en el último año y medio y tiene gran espacio de recuperación con la esperada vacunación de la población y consecuente control de la pandemia.

Modelo de generación de beneficios

Como ya se hizo mención anteriormente, el modelo de ingreso de QuereteApp se da por el cobro de un fee de 35% por cada compra de servicio hecha por la aplicación.

Las proyecciones parten del principio de un ticket promedio de compra de servicios de US\$ 10 en el primer año, lo que resulta una comisión de US \$3,50 en promedio para la empresa. Ese ticket promedio crece hasta US \$17,50 en el último año de las proyecciones por combinación de servicios en una misma compra y algún incremento de precios, llegando así a un fee promedio de US\$ 6,125.

A lo largo del tiempo aumentaría el número de profesionales aliados de la empresa.

Ventas QuereteApp - Brasil - USD

	2021	2022	2023	2024
Profesionales	25	100	500	1000
Servicios P/Profesional P/Año	690	920	1380	1840
Servicios Contratados Anualmente	17.250	92.000	690.000	1.840.000
Ticket Promedio Neto de AppStorefees	\$ 10,00	\$ 12,50	\$ 15,00	\$ 17,50
Comisión Promedio QuereteApp (35%)	\$ 3,50	\$ 4,38	\$ 5,25	\$ 6,13
Comisión QuereteApp (35%)	\$ 60.375,00	\$ 402.500,00	\$ 3.622.500,00	\$ 11.270.000,00

Como una empresa de tecnología se espera concentrar los gastos en mantenimiento de la plataforma y en promocionarla. Los gastos aumentan a medida que crece la empresa y se expande por otras ciudades, pero se mantendría una estructura empresarial sencilla y poco costosa.

Gastos QuereteApp - Brasil - USD

	2021	2022	2023	2024
Empleados Administrativos	\$ 30.000,00	\$ 60.000,00	\$ 65.000,00	\$ 130.000,00
Empleados IT	\$ 40.000,00	\$ 60.000,00	\$ 80.000,00	\$ 160.000,00
Software	\$ 5.000,00	\$ 5.010,00	\$ 5.020,02	\$ 5.030,06
Hosting Service	\$ 2.300,00	\$ 2.304,60	\$ 2.309,21	\$ 2.313,83
Marketing	\$ 25.000,00	\$ 50.000,00	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00
Publicidad	\$ 20.000,00	\$ 40.000,00	\$ 50.000,00	\$ 100.000,00
Promoción	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 35.000,00	\$ 70.000,00
Otros Gastos	\$ 80.000,00	\$ 80.160,00	\$ 80.320,32	\$ 80.480,96
Gastos	\$ 217.300,00	\$ 327.474,60	\$ 377.649,55	\$ 667.824,85

Se proyecta que en el año dos (2023) la empresa ya podría presentar beneficios positivos.

Estado de Resultados QuereteApp Brasil - USD

	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 60.375,00	\$ 402.500,00	\$ 3.622.500,00	\$ 11.270.000,00
ISS* (2,9%)	\$ 1.750,88	\$ 11.672,50	\$ 105.052,50	\$ 326.830,00
PIS* (0,65%)	\$ 392,44	\$ 2.616,25	\$ 23.546,25	\$ 73.255,00
Cofins* (3%)	\$ 1.811,25	\$ 12.075,00	\$ 108.675,00	\$ 338.100,00
Ventas Netas	\$ 56.420,44	\$ 376.136,25	\$ 3.385.226,25	\$ 10.531.815,00
Gastos	\$ 217.300,00	\$ 327.474,60	\$ 377.649,55	\$ 667.824,85
EBITDA	\$ -160.879,56	\$ 48.661,65	\$ 3.007.576,70	\$ 9.863.990,15
EBIT	\$ -160.879,56	\$ 48.661,65	\$ 3.007.576,70	\$ 9.863.990,15
IRPJ - 15%	\$ 7.299,25	\$ 451.136,51	\$ 1.479.598,52	\$ 887.759,11
CSLL - 9%		\$ 4.379,55	\$ 270.681,90	\$ 887.759,11
Resultado Economico	\$ -160.879,56	\$ 36.982,85	\$ 2.285.758,29	\$ 7.496.632,52

ISS - Imposto sobre Serviços

IRPJ - Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

CSLL - Contribuição Social Sobre Lucro Líquido

No Existen Amortizaciones Significativas

El crecimiento en el número de profesionales aliados, el aumento del ticket promedio y de los servicios contratados resultan en un crecimiento exponencial de ventas.

FFL QuereteApp Brasil

	2021	2022	2023	2024
EBITDA	\$ -160.879,56	\$ 48.661,65	\$ 3.007.576,70	\$ 9.863.990,15
Impuesto Operativo	\$ -	\$ -11.678,80	\$ -721.818,41	\$ -2.367.357,64
Inversion Inicial	\$ -200.000,00			
FCF	\$ -360.879,56	\$ 36.982,85	\$ 2.285.758,29	\$ 7.496.632,52
Valor Terminal				\$ 14.850.698,33
FCF+VT	\$ -360.879,56	\$ 36.982,85	\$ 2.285.758,29	\$ 22.347.330,84
FF Acumulado	\$ -360.879,56	\$ -323.896,71	\$ 1.961.861,58	\$ 24.309.192,43
VAN	\$ 18.751.026,89			
TIR	353%			

TLP - Taxa de Longo Prazo do BNDES

Risco País Brasil 265 puntos

g 60%

TLP + Risco País 9,52%

Requerimientos de inversión y financiamiento

La necesidad de inversión está definida por el free cash flow, que indica cuál es el “agujero” más grande que tendrá el start up en los primeros años. Esto indica que en principio son necesarios US \$360.879,56.

El desarrollo de la plataforma es la inversión inicial primordial. Esa se podría desarrollar internamente dentro de la empresa o con la contratación de otra empresa. Otra posibilidad sería dar parte del *equity* de la empresa a cambio del desarrollo de la aplicación. La inversión inicial también deberá cobrar la contratación de licencias y servicios de geolocalización, hospedaje de la plataforma y muchos recursos para publicidad.

La primera alternativa pensada es contar con familia y amigos como inversores iniciales además del capital propio. Se considera la cesión del *equity* de la compañía a cambio de la contratación de un Gerente de Tecnología de la Información y para el desarrollo de la aplicación. Se evitará al máximo el pedido de aportes de fondos que requieran control o participación en las decisiones de la empresa. Ayudas o aportes de incubadoras o aceleradoras que no saquen la libertad decisoria de los fundadores serán bienvenidas.

Condiciones para la viabilidad de negocio

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Se considera que la cultura de consumo de servicios por aplicación, como pedidos de comida a domicilio y servicios de transporte, seguirá creciendo. Así se espera que habrá alta aceptación de la solución innovadora propuesta por QuereteApp, aunque haya la necesidad de educar a los consumidores, enseñar las ventajas de usar el servicio y así convertirlos en clientes.

Decisiones conflictivas anteriores de la justicia brasileña con respecto a Uber en materia de reconocimiento de un vínculo laboral entre esa empresa y los choferes aliados causa preocupación, pero las más recientes decisiones no reconocen la existencia del vínculo.

En situaciones extremas, como un choque económico, el algoritmo definidor de precios podrá reaccionar, ajustándose también a la oferta y la demanda por los servicios. Aunque cambie negativamente la demanda ante un choque, siempre estará la necesidad del ser humano de sentirse bien con su apariencia. Como se afirmó anteriormente, los brasileños culturalmente gastan parte relevante de su presupuesto en servicios de belleza. La plataforma parece así flexible a los shocks económicos, pues se podrá ofrecer servicios más caros o más baratos, adaptándose a la demanda. También en una situación económica negativa y de aumento de desempleo más profesionales de servicios de belleza podrán aliarse a QuereteApp y ofrecer sus servicios por la plataforma.

Los incentivos presentados anteriormente para los usuarios de la plataforma QuereteApp parecen ser suficientes para atraer demandantes y oferentes de servicios de belleza y cuidados personales, pero si no se llega a la masa crítica de usuarios o esa o no se mantiene y como consecuencia el negocio no se sostiene, habrá la necesidad de rediseñar los incentivos o reformular el producto.

Aspectos legales y regulatorios

QuereteApp es una empresa de tecnología que conecta consumidores y profesionales de servicios de belleza, y se debería crear en Brasil en la modalidad de Sociedad Limitada LTDA. Es una estructura más sencilla, pero ofrece protección al patrimonio personal de los socios, pues limita la responsabilidad al capital social de la empresa.

Los impuestos que debe pagar la empresa son PIS, ISS, Cofins, IRPJ y CSLL. El Programa de Integración Social, el Impuesto sobre Servicios, la Contribución para la Financiación de la Seguridad Social se calculan con base en los ingresos y el Impuesto de Renta de la Persona Jurídica y la Contribución Social sobre Lucro Líquido se calculan con base en los beneficios. El Impuesto Sobre Servicios se paga para la municipalidad y los demás para el gobierno federal de Brasil. El régimen tributario elegido por la empresa deberá ser el de *lucro*, o beneficio, real.

Los profesionales usuarios de la plataforma QuereteApp recibirán orientación para que se inscriban en el régimen tributario de la Receta Federal de Brasil, el ente recaudador brasileño, llamando Simples Nacional, que facilita la vida del microempresario para que estén al día con sus impuestos.

La solución que propone la empresa a sus clientes no será patentada, pero el registro del nombre QuereteApp bajo las reglas de la Ley de Protección Industria se hace necesario. Además, deberá cumplir con la Ley General de Protección de Datos de Brasil que garantiza la protección de las informaciones de los usuarios de la plataforma, además de todas las leyes y del código comercial brasileño.

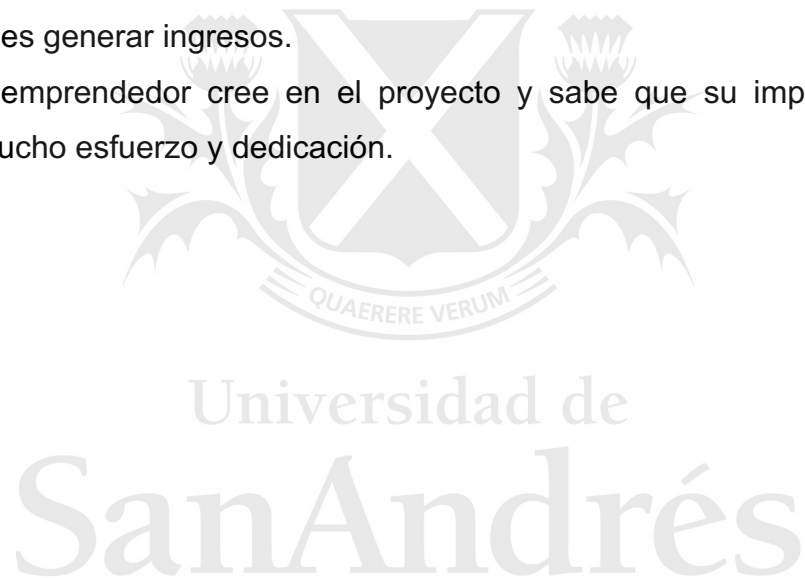
La empresa, cumplirá con las exigencias de la ciudad de São Paulo para ejercer su actividad como una plataforma.

Además de la orientación con respecto a las reglas fiscales, los profesionales aliados deben recibir instrucciones para cumplir con todas las normas de la vigilancia sanitaria como el uso adecuado de los equipos y reglas de bioseguridad y así brindar un servicio de excelencia.

Conclusiones

QuereApp trae una solución innovadora para el que quiera consumir o ofrecer servicios de belleza y cuidados personales. Posibilita la optimización del tiempo y generación de ingresos con la ayuda de la tecnología en un contexto de cambios económicos y en las relaciones laborales. Es un proyecto potente que trae retorno financiero a los fundadores y a los que se junten el proyecto, además de impactar positivamente a la sociedad dándole una herramienta que permite a profesionales generar ingresos.

El equipo emprendedor cree en el proyecto y sabe que su implementación requiere mucho esfuerzo y dedicación.



Fuentes y Bibliografía

Páginas consultadas en junio de 2021

PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30165-pib-cai-4-1-em-2020-e-fecha-o-ano-em-r-7-4-trilhoes>

Continuidade das reformas é fundamental

<https://www1.folha.uol.com.br/opiniaio/2021/04/continuidade-das-reformas-e-fundamental.shtml?origin=uol>

O promissor Mercado de Salões de Beleza do Brasil

<https://buyco.com.br/blog/mercado-de-saloes-de-beleza/>

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

<https://ibge.gov.br>

Euromonitor

<https://www.euromonitor.com>

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

<https://abihpec.org.br>

Singu

<https://singu.com.br>

São Paulo é cidade mais influente da América Latina em ranking global

https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/08/140819_cidade_influente_saopaulo_hb

17 das 25 startups mais desejadas do Brasil estão no Estado de São Paulo

<https://www.investe.sp.gov.br/noticia/17-das-25-startups-mais-desejadas-do-brasil-estao-no-estado-de-sao-paulo/>

São Paulo: potência em história, economia, cultura e turismo

<https://www.saopaulo.sp.gov.br/conhecasp/>

Strategyzer – <https://www.strategyzer.com>

Brasileiros gastam mais de R\$ 20 bilhões por ano em salões de beleza

<https://www.fecomercio.com.br/noticia/brasileiros-gastam-mais-de-r-20-bilhoes-por-ano-em-saloes-de-beleza>

Classe social: Descubra se pertence ao grupo A, B ou C

<https://fdr.com.br/2020/10/03/classe-social-descubra-se-pertence-ao-grupo-b-ou-c/>

O que é o Simples Nacional?

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/documentos/pagina.aspx?id=3>

Receita Federal Simples Nacional

<https://receita.economia.gov.br/noticias/simplesnacional>

Proteção de Dados - LGPD

<https://www.gov.br/defesa/pt-br/aceso-a-informacao/lei-geral-de-protacao-de-dados-pessoais-lgpd>

Vigilância Sanitária tem dez leis que regulamentam salões

<http://www.sp.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/SP/vigilancia-sanitaria-tem-dez-leis-que-regulamentam-saloes,dd7e0101df816410VgnVCM1000003b74010aRCRD>

Sebrae - “Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas”

Quais são os tipos de empresas?

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-tipos-de-empresas,af3db28a582a0610VgnVCM1000004c00210aRCRD

Perguntas e Respostas Pessoa Jurídica 2019

[Perguntas e Respostas Pessoa Jurídica 2019 — Receita Federal \(economia.gov.br\)](http://www.receita.fazenda.gov.br/Perguntas-e-Respostas-Pessoa-Juridica-2019)

Cidade de São Paulo – Fazenda - ISS

<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/fazenda/servicos/iss/>

TST reitera pela 4ª vez que não existe vínculo entre motoristas e a Uber

<https://www.conjur.com.br/2021-mai-11/tst-reitera-vez-nao-existe-vinculo-entre-motoristas-uber>

Guia Você S/A 2018: 27 clientes do Gympass estão entre as melhores empresas para trabalhar

<https://blog.gympass.com/guia-voce-sa-2018/>

Gympass

<https://site.gympass.com/br>

PNAD – Contínua: 79,3% dos brasileiros têm celular, informa IBGE

<https://teletime.com.br/29/04/2020/793-dos-brasileiros-tem-celular-informa-ibge/>

Mais de 5 bilhões de pessoas usam aparelho celular, revela pesquisa

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-09/mais-de-5-bilhoes-de-pessoas-usam-aparelho-celular-revela-pesquisa>

Brasil terá 5G em 2022

<https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2021/03/brasil-tera-5g-em-2022>

A uberização das relações de trabalho

<https://www.cartacapital.com.br/justica/a-uberizacao-das-relacoes-de-trabalho/>

O que é uberização, como surgiu e outras dúvidas

<https://tab.uol.com.br/faq/uberizacao-o-que-e-como-funciona-como-surgiu-e-outras-duvidas.htm>

“Uber da beleza”, Singu lança plano de assinatura

<https://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2020/01/exclusivo-uber-da-beleza-singu-lanca-plano-de-assinatura.html>

Celular é o principal meio de acesso à internet no país

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/celular-e-o-principal-meio-de-acesso-internet-no-pais>

Brealey R. & Myers S.; “Principles of Corporate Finance”. McGraw-Hill, 11th edition, 2013

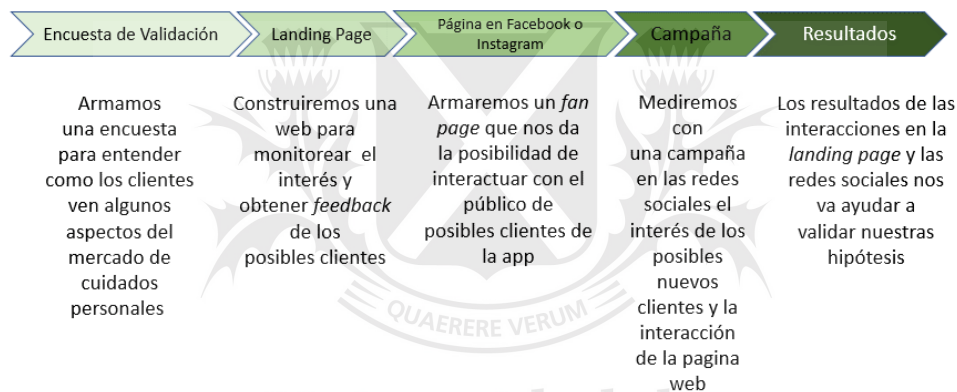
Porter, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press; Illustrated edition, 1998

Porter, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Ed. Free Press; Illustrated edition, 1998

Anexos

Anexo I – Plan de Trabajo – Experimento

Experimento a ser realizado



Universidad de
SanAndrés

Anexo II - Preguntas Online: Encuesta sobre Consumo de Servicios de Cuidado Personal -

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

P1

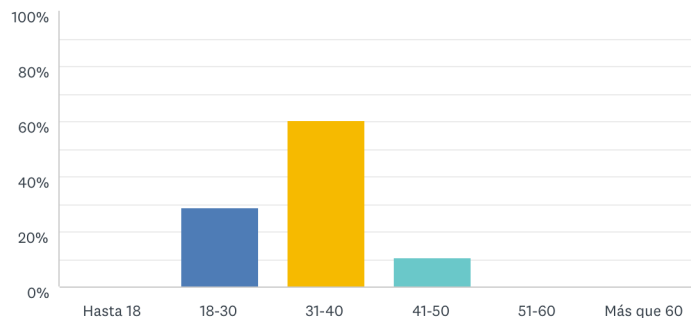


Personalizar

Guardar como ▼

¿Que edad tenés?

Respondidas: 38 Omitidas: 0



P2



Personalizar

Guardar como ▼

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

Respondidas: 38 Omitidas: 0



P3

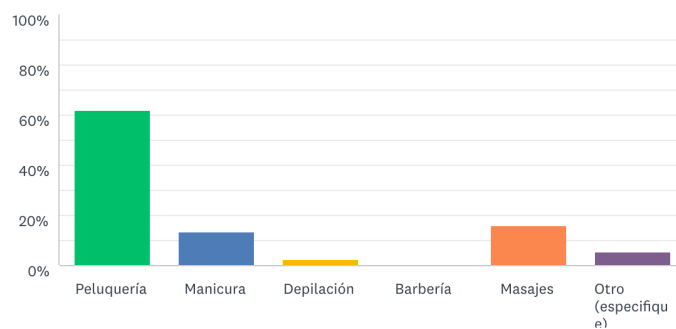


Personalizar

Guardar como ▼

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

Respondidas: 37 Omitidas: 1



P4

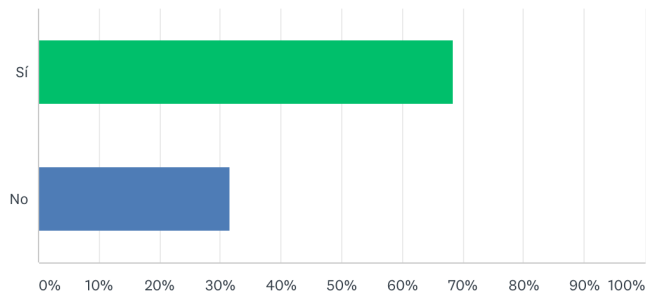


Personalizar

Guardar como ▼

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

Respondidas: 38 Omitidas: 0



P5

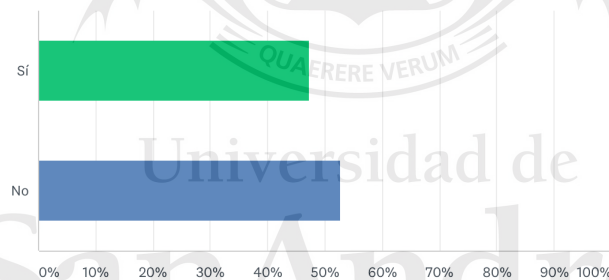


Personalizar

Guardar como ▼

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

Respondidas: 38 Omitidas: 0



P6

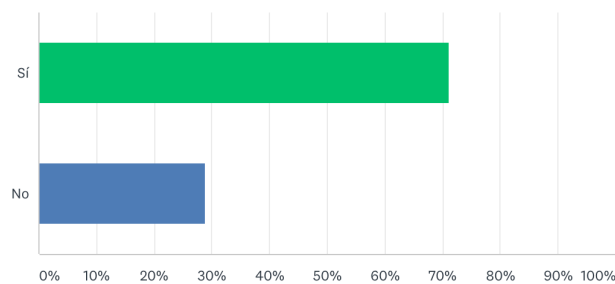


Personalizar

Guardar como ▼

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

Respondidas: 38 Omitidas: 0



P7

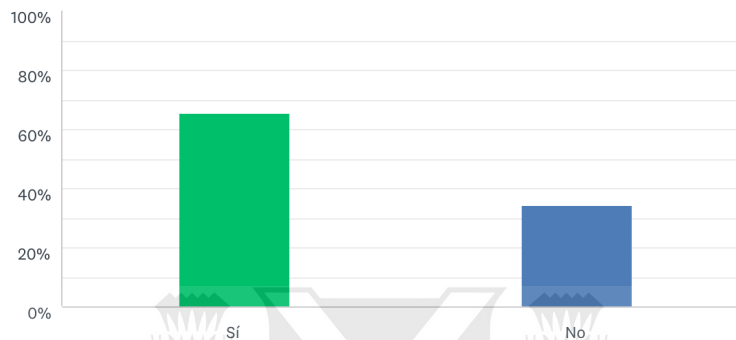


Personalizar

Guardar como ▼

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

Respondidas: 38 Omitidas: 0



P8

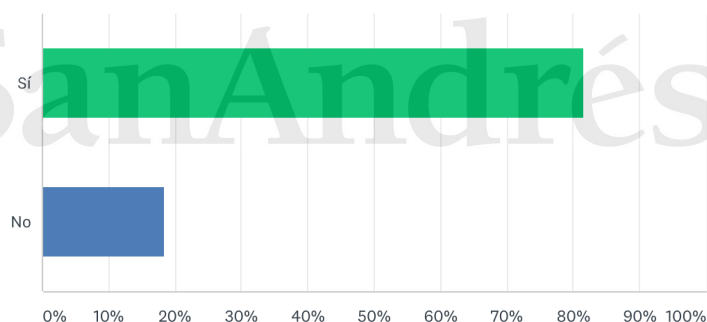


Personalizar

Guardar como ▼

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

Respondidas: 38 Omitidas: 0



Anexo III: Conclusiones de Encuesta Survey

Conclusiones de la Encuesta

- El 70% ha dejado de realizarse tratamientos de cuidados personales por la falta de tiempo;
- El 47% dejó de realizarse los tratamientos por la falta de turnos;
- El 74% se sentiría más cómodos en realizarse tratamientos de cuidados personales en su casa o en su lugar de trabajo;
- El 67% le interesaría una app para agendar tratamientos de cuidados personales en su casa o lugar de trabajo en el horario que más le fuera conveniente;
- El 82% se sentiría más cómodos si esa misma aplicación permitiera evaluar esos profesionales de cuidados personales;

Anexo IV – Preguntas para Posibles Clientes y Profesionales

Preguntas – Posibles Clientes

1. ¿Qué edad tiene usted?
2. ¿Puede usted contarnos de su rutina diaria y semanal? Trabajo, chicos, casa...
3. ¿Puede usted contarnos de sus hábitos de consumo de servicios de cuidados personales? (peluquería, manicuría, barbería, depilación, masaje, limpieza de cutis, maquillaje para fiestas etc.)
4. ¿Cómo actúas frente a una necesidad de urgencia (ej. Peluquería de fiesta)?
5. De los servicios de cuidados personales que hace uso, ¿cuáles son los que más le interesan?
6. ¿Qué le parece a usted la experiencia de ir a una peluquería, centro de estética, barbería etc.? ¿Cuáles serían los aspectos positivos y negativos de esa experiencia?
7. ¿Qué haces cuando por falta de tiempo no podés realizarte un tratamiento de cuidado personal?

8. ¿Qué haces cuando no hay disponibilidad de turnos en el local/comercio donde generalmente te realizas tus tratamientos?
9. ¿Qué haces cuando no podés acceder al servicio, sea por una limitación de tiempo personal, del profesional u otra?
10. ¿Hay algún impedimento para que no consumas tantos tratamientos de cuidados personales como le gustaría?
11. ¿Cómo le cambiaría los hábitos de consumo si el servicio de cuidado personal y tratamiento de belleza de su interés pudiera realizarse en su casa o su lugar de trabajo?
12. ¿Como es su relación con la tecnología y especialmente los *smartphones*? Usa usted aplicaciones de *homebanking*, entregas a domicilio u otras aplicaciones que puedan facilitar su vida?
13. ¿Qué le parecería realizarse tratamientos de cuidados personales en su casa o en su lugar de trabajo, y que sería necesario para que usted contrate un servicio así?
14. ¿Qué consideras sería necesario para poder utilizar una aplicación que le permitiera agendar tratamientos con profesionales de cuidados personales en su casa o en su lugar de trabajo en el horario más conveniente para usted?
15. Cuando utilizas apps de compras/servicios que factores consideras agregan valor a la experiencia? Ej. Evaluaciones de profesionales, cantidad de veces contratado, lugar de “residencia”, tiempo de entrega
16. ¿Qué le parecería incomodo de realizarse tratamientos de cuidados personales en su casa o en su lugar de trabajo?

Preguntas – Posibles Profesionales

1. ¿Qué edad tiene usted?
2. ¿Puede usted contarnos de su rutina diaria y semanal?
3. ¿Como es su rutina laboral?
4. ¿Cuáles son sus ambiciones personales?
5. ¿Cuáles son sus ambiciones profesionales?
6. ¿Puede usted contarnos de su historia profesional y con cuales servicios de cuidados personales trabaja? (peluquería, manicurria, barbería, depilación, masaje, limpieza de cutis, maquillaje para fiestas etc.)
7. ¿Qué consideras que busca un cliente al contratar un servicio de cuidado?
8. ¿Alguna vez ha pensado en brindar servicios de cuidados personales más allá de los que brinda actualmente ofrece? Tiene usted conocimiento profesional sobre otros servicios de cuidados personales además de los que ya ofrece usted, ¿cuáles son los que más le interesa?
9. Con la volatilidad de cambios en gustos y los ciclos de la moda, ¿que considera que es lo más importante para poder ofrecer un servicio que cumpla con las mismas? Cuáles cree que serían los

mejores canales para realizar capacitaciones técnicas/profesionales?

10. ¿Cómo puede generarle beneficios tener contacto directo con marcas de los productos/servicios que usted utiliza/brinda?

11. ¿Qué hace en sus horas libres durante el turno de trabajo?

12. ¿Qué factores consideras son los que limitan a los prestadores de servicios poder ofrecer un servicio personalizado (y propio)?

13. ¿Qué le impide ofrecer sus servicios de tratamientos de cuidados personales a sus clientes y llegar a nuevos?

14. ¿Qué le parece a usted la posibilidad de ofrecer sus servicios de cuidados personales y tratamientos de belleza en la casa u otro local de preferencia de su cliente?

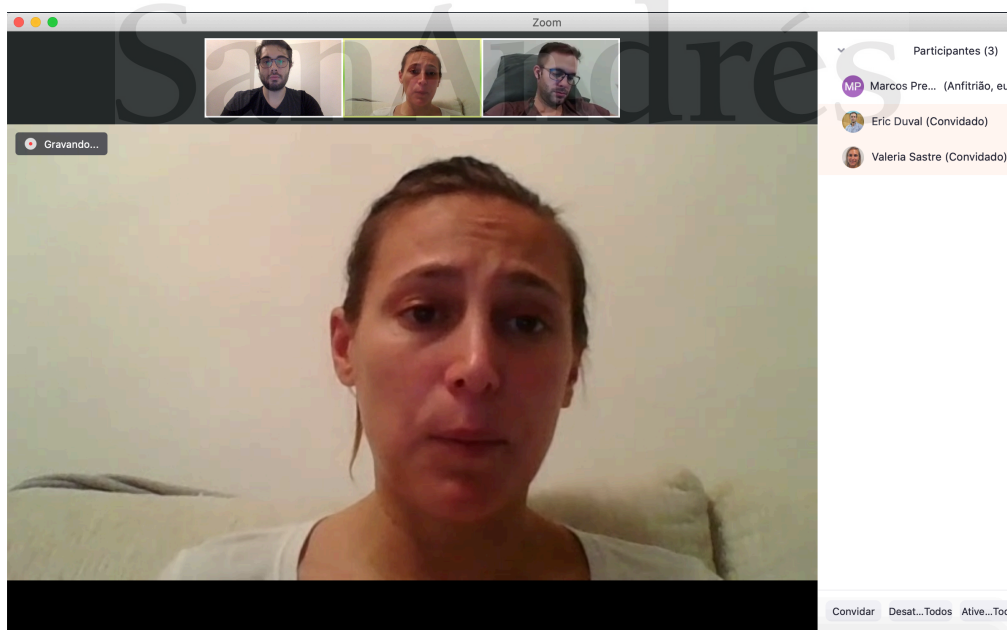
15. ¿Qué le parecería incomodo de ofrecer servicios a “domicilio”?

16. ¿Como es su relación con la tecnología y especialmente los smartphones? De qué manera facilita tu rutina diaria la utilización de aplicaciones de *homebanking*, entregas a domicilio u otras aplicaciones?

17. ¿Qué crees sería necesario para que uses una aplicación que permitiera agendar turnos con actuales y nuevos clientes en lugares a acordar (casa, trabajo)?

18. ¿Qué factores consideras son los que utilizan sus clientes para evaluar su trabajo actualmente? ¿y como consideras que esto se puede volcar a una app? (Evaluación de prestación de servicios ej. MercadoLibre)

Registro del Proceso de Entrevistas



Anexo V – Arquetipos

Arquetipo – Cliente: Juliana

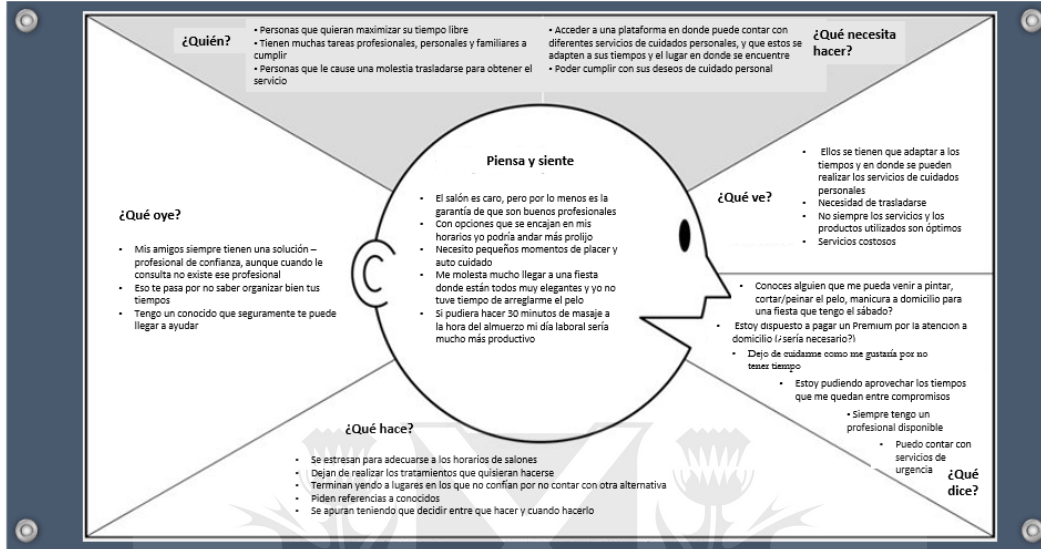
 <p>DATOS Edad: 29 años Trabajo: Jefe de Producto Gusto Tecnológico: Alto Lugar de Residencia: Palermo</p> <p>REDES SOCIALES & INTERESES</p>  <p>Negocios Innovación – aplicación diaria Tecnología – aplicación diaria Moda Familia</p>	<p>APLICACIONES MAS USADAS</p> <p>UBER HOME BANKING / PAGOMISCUENTAS Mercadolibre / MercadoPago Pedidos Ya / Rappi</p> <p>HABITOS, DOLORES y FRUSTRACIONES</p> <p>Juliana es una persona que le gusta poder planificar su rutina diaria, limitándose no solo a su diaria laboral sino también a los tiempos que se dedica a ella misma.</p> <p>Esto último, a veces, le genera frustraciones al hacerse difícil poder coordinar su activa agenda laboral con sus necesidades de cuidado. Su día laboral muchas veces termina cuando muchos centros de cuidado ya cerraron haciéndosele difícil poder acceder a los mismos.</p> <p>Lo anterior inclusive la lleva a aprovechar tiempos "ociosos" (break laboral) para por ej. Hacerse las uñas en una sala del trabajo.</p>	<p>INSIGHTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de agendar servicios de cuidados personales que encajen la agenda • Necesidad de sentirse bien constantemente • Quiere acceder a servicios con profesionales bien evaluados • Percibe los servicios como un mimo hacia su persona • Quiere las mejores marcas sin importar que esto signifique mayores costos
--	---	--

Arquetipo – Profesional: María Luz

 <p>DATOS Edad: 34 años Trabajo: Maestra de Jardín / Profesional de Estética y Uñas Gusto Tecnológico: Medio Lugar de Residencia: Floresta</p> <p>REDES SOCIALES & INTERESES</p>  <p>Familia Moda Amigos Cocina Tiempo Libre</p>	<p>APLICACIONES MAS USADAS</p> <p>UBER Mercadolibre / MercadoPago Pedidos Ya</p> <p>HABITOS, DOLORES y FRUSTRACIONES</p> <p>María Luz trabaja durante la mañana en un colegio de la zona, y realiza tratamientos estéticos en un centro que comparte con sus colegas durante la tarde.</p> <p>Se le hace difícil sumar clientes nuevos, y a muchos de ellos les ofrece servicios a domicilio para retenerlos.</p> <p>Menciona que no es tan fácil ser "freelance" en este rubro debido a que la gente no confía en la gente y los nuevos clientes los puede obtener del centro, y que en consecuencia debe dividir los resultados.</p>	<p>INSIGHTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ganas de poder independizarse y cambiar el tipo de relación laboral • Ven y quieren aprovechar la posibilidad de maximizar ingresos y optimizar su agenda • Tener mejor equilibrio entre vida personal y profesional • Estar actualizado con las modas y tener contacto directo con las mejores marcas y otros profesionales
--	--	--

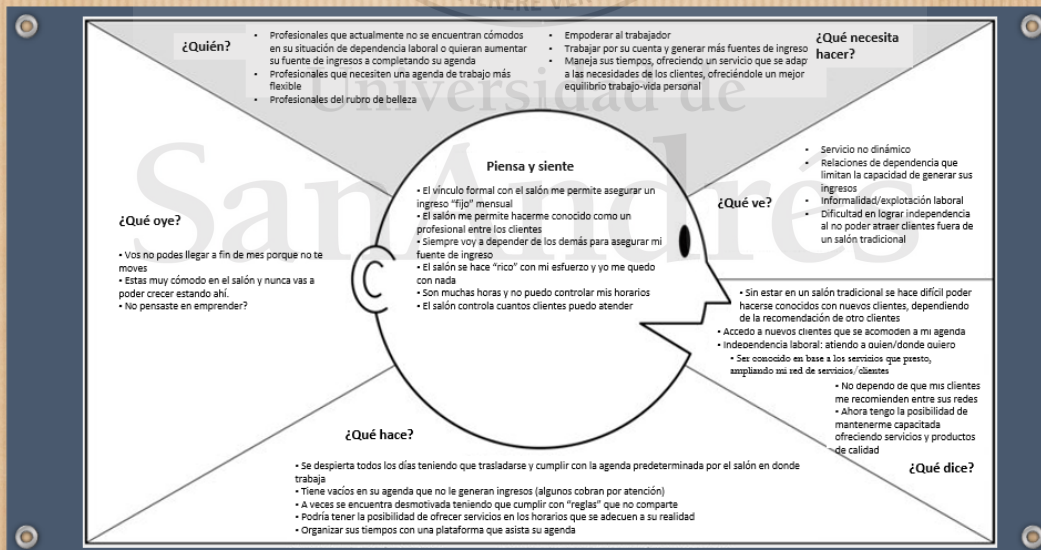
Anexo VI – Empathy Maps

EMPATHY MAP - Cliente



Fuente: Elaboración Propia

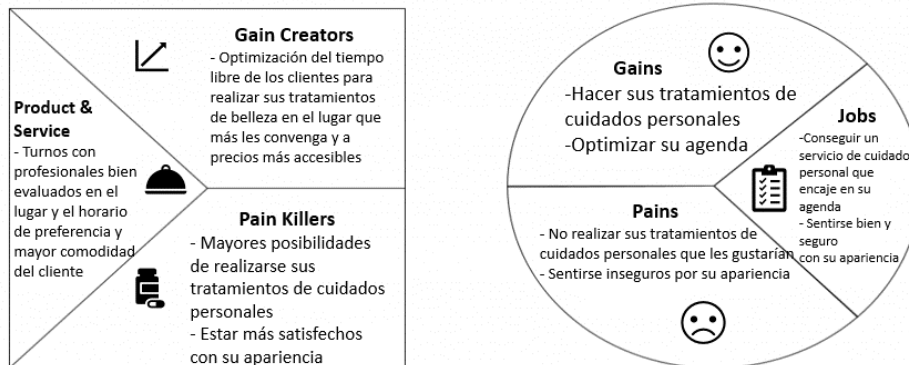
EMPATHY MAP - Professional



Fuente: Elaboración Propia

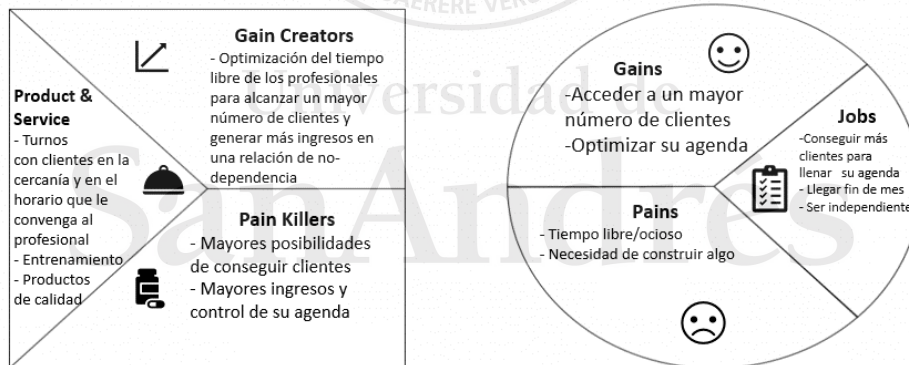
Anexo VII – Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas - Cliente/Tomador del Servicio



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Marcos Videira Prestes

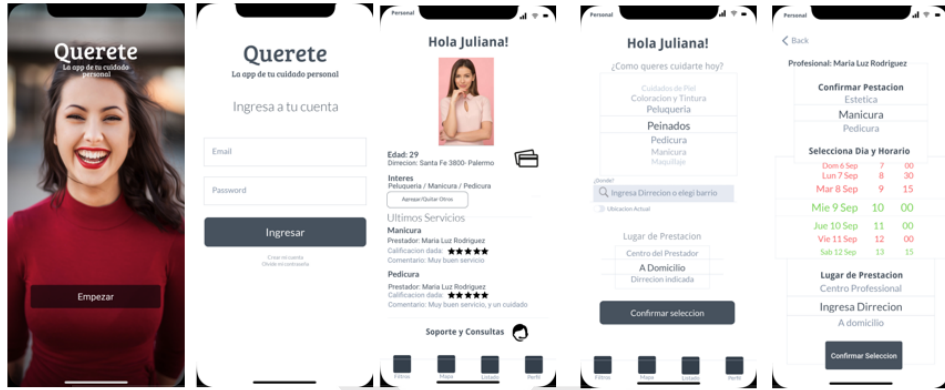
Value Proposition Canvas - Profesional/Prestador de Servicio



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Marcos Videira Prestes

Anexo VIII – Minimum Valuable Product

MVP - QuereteApp



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Marcos Videira Prestes

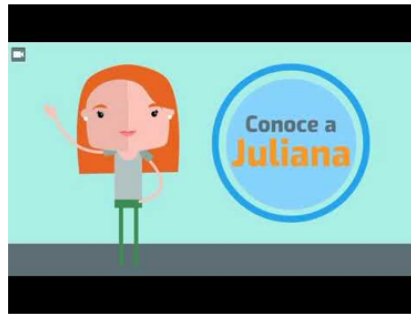
MVP - QuereteApp



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Marcos Videira Prestes

Anexo IX – Costumer Journey

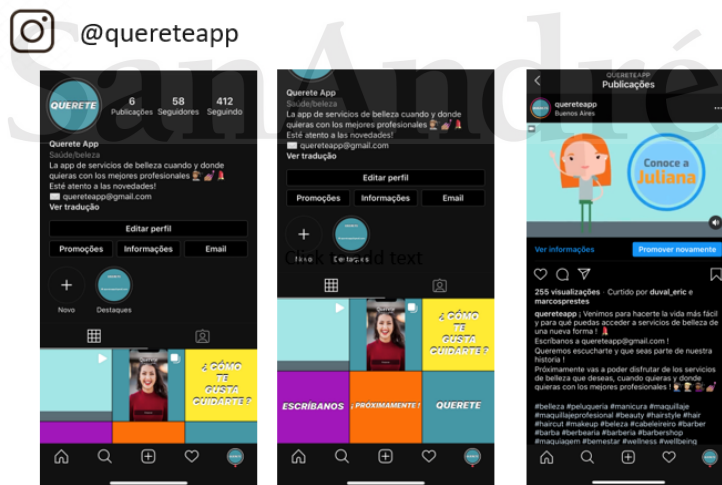
Video - QuereteApp



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes
Para el DemoDay

Customer Journey – vídeo <https://youtu.be/ggcHrENUkNs>

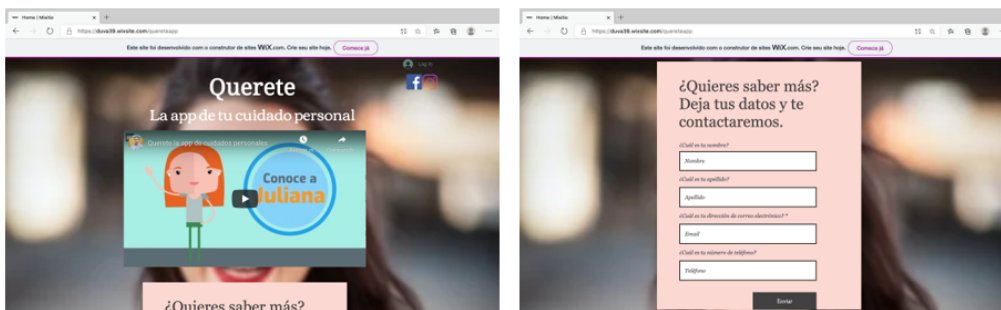
Anexo X – Instagram



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes

Anexo XI – Landing Page

Querete – Landing Page



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

Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes

Anexo XII – Experimento Promoción Instagram

Experimento 1 : Instagram – **Fallado** X

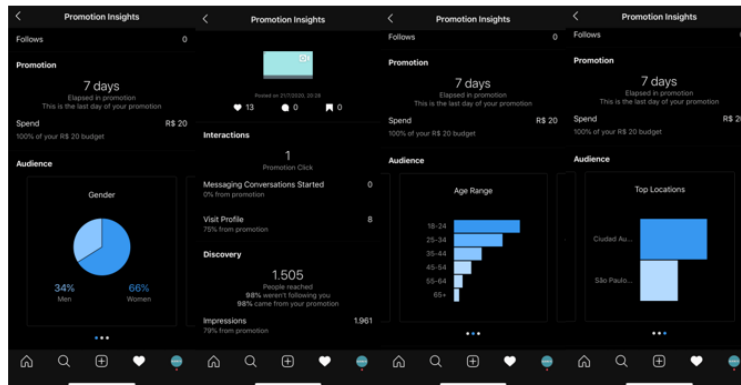
 @quereteapp



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes

Experimento 1 : Instagram - **Fallado** ✗

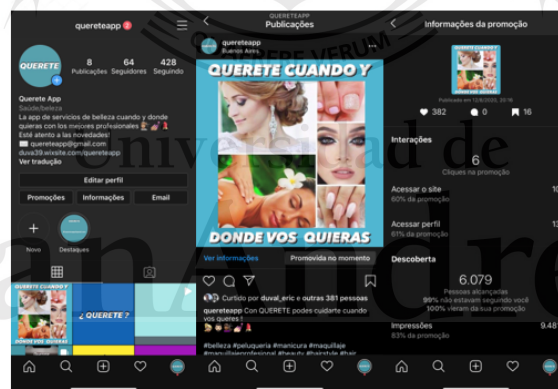
 @quereteapp



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes


Experimento 2 : Instagram ✓

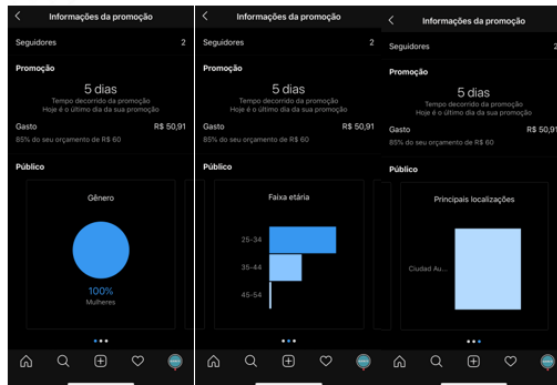
 @quereteapp



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes

Experimento 2 : Instagram ✓

 @quereteapp



Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes

Anexo XIII – Test & Learning Cards: Validación del MVP y Acceso a fanpage en Instagram

Test & Learning Cards – MVP 1 




Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes

Test & Learning Cards – MVP 2 


Test Card	Strategyzer	Learning Card	Strategyzer
Title: Validación MVP Deadline: _____ Assigned to: _____ Duration: _____		Title: Validación MVP Date of Learning: _____ Person Responsible: _____	
STEP 1: HYPOTHESIS We believe that la plataforma genera interés en los posibles usuarios y cubre las expectativas básicas		STEP 1: HYPOTHESIS We believed that la plataforma generaría interés en los posibles usuarios y cubriría las expectativas básicas	
STEP 2: TEST To verify that, we will Entrevistar nuevas personas compartiéndoles el acceso al MVP		STEP 2: OBSERVATION We observed los feedbacks fueron positivos	
STEP 3: METRIC And measure observar las opiniones		STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS From that we learned that podemos seguir entrevistando nuevas personas para validar el MVP	
STEP 4: CRITERIA We are right if los feedbacks sean positivos		STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS Therefore, we will entrevistar nuevas personas si posible	

Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes

Test & Learning Cards – Instagram 1 

Test Card	Strategyzer	Learning Card	Strategyzer
Title: Mensurar Acceso Instagram Deadline: _____ Assigned to: _____ Duration: _____		Title: Mensurar Acceso Instagram Date of Learning: _____ Person Responsible: _____	
STEP 1: HYPOTHESIS We believe that el video promocional en Instagram genera interés en los posibles usuarios y ellos nos escribirán		STEP 1: HYPOTHESIS We believed that el video promocional en Instagram generaría interés en los posibles usuarios y ellos nos escribirían para saber más detalles.	
STEP 2: TEST To verify that, we will realizar una campaña paga en Instagram		STEP 2: OBSERVATION We observed pese el grande numero de visualizaciones del video no obtivimos contacto de los posibles usuarios	
STEP 3: METRIC And measure accesos y respuestas		STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS From that we learned that la campaña debería ser mas enfocada	
STEP 4: CRITERIA We are right if tengamos muchas visualizaciones del video y respuestas de los posibles usuarios.		STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS Therefore, we will hacer una nueva campaña con mejor enfoque y solicitando a los posibles usuarios que nos escriban	

Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes

Test & Learning Cards – Instagram 2 

Test Card @Strategyzer

Mensurar Acceso Instagram Deadline

Assigned to _____ Duration _____

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

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

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

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

Copyright Strategyzer AG

Learning Card @Strategyzer

Mensurar Acceso Instagram Date of Learning

Person Responsible _____

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

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

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

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

Copyright Strategyzer AG

Universidad de San Andrés – MBA – Trabajo Final de Graduación – Alumnos: Eric Andrés Duval y Marcos Videira Prestes

Anexo XIV – TAM, SAM y SOM

SOM

Ciudades Región Metropolitana São Paulo Población 2020

São Lourenço da Serra	15.987
Salesópolis	17.252
Pirapora do Bom Jesus	19.178
Guararema	30.136
Juquitiba	31.646
Biritiba Mirim	32.936
Rio Grande da Serra	51.436
Vargem Grande Paulista	53.468
Santa Isabel	57.966
Embu-Guaçu	69.901
Cajamar	77.934
Arujá	91.157
Mairiporã	101.937
Caieiras	102.775
Poá	118.349
Ribeirão Pires	124.159
Jandira	126.356
Santana de Parnaíba	142.301

Franco da Rocha	156.492
São Caetano do Sul	161.957
Itapecerica da Serra	177.662
Francisco Morato	177.633
Ferraz de Vasconcelos	196.500
Itapevi	240.961
Cotia	253.608
Embu das Artes	276.535
Barueri	276.982
Taboão da Serra	293.652
Suzano	300.559
Itaquaquecetuba	375.011
Carapicuíba	403.183
Diadema	426.757
Mogi das Cruzes	450.785
Mauá	477.552
Osasco	699.944
Santo André	721.368
São Bernardo do Campo	844.483
Guarulhos	1.392.121
São Paulo	12.325.232
Total Región Metropolitana São Paulo	21.893.851
Nivel ABC (2,5%)	547.346
Gasto Anual Promedio	\$ 50,00
Fee Transacción (35%)	\$ 17,50
Tamaño Mercado	\$ 9.578.559,81

No. María Luz

5000

N. Servicios p/mes

30

\$ Promedio p/ trabajo

USD

15,00

Fee 35% p/ Querete

USD

5,25

Ingreso Querete Mensual

USD
 785.500,00

Ingreso Querete Anual

USD
 9.450.000,00

SAM

Servicios de Belleza y Cuidados Personales

Ciudades Brasil	Población
Total Región Metropolitana São Paulo	21.893.851
Región Metropolitana Campinas	3.263.091
Región Metropolitana Santos	2.048.654
Región Metropolitana Rio de Janeiro	13.005.430
Target	40.211.026
Nivel ABC (2,5%)	1.005.276
Gasto Anual Promedio	\$ 50,00
SAM	\$ 50.263.782,50

TAM

Servicios de Belleza y Cuidados Personales		
Ciudad	Población	País
Total Región Metropolitana São Paulo	21.893.851	Brasil
Región Metropolitana Campinas	3.263.091	Brasil
Región Metropolitana Santos	2.048.654	Brasil
Región Metropolitana Rio de Janeiro	13.005.430	Brasil
Ciudad de México	22.632.104,00	México
Santiago de Chile	7.123.189,00	Chile
Belo Horizonte	5.836.032,00	Brasil
AMBA	14.839.026,00	Argentina
Brasilia	4.532.638,00	Brasil
Porto Alegre	4.378.628,00	Brasil
Guadalajara	5.366.372,00	México
Monterrey	4.783.273,00	México
Brasilia	4.532.638,00	Brasil
Medellín	4.505.797,00	Colombia
Porto Alegre	4.378.628,00	Brasil

Recife	4.097.677,00	Brasil
Fortaleza	4.053.156,00	Brasil
Cali	4.019.857,00	Colombia
Salvador	3.918.856,00	Brasil
Guayaquil	3.514.445,00	Ecuador
Curitiba	3.503.768,00	Brasil
Puebla	3.076.152,00	México
Quito	2.965.538,00	Ecuador
Asunción	2.924.858,00	Paraguay
San José de los Campos	2.528.345,00	Brasil
Goiânia	2.518.775,00	Brasil
Belém	2.491.052,00	Brasil
Barranquilla	2.396.695,00	Colombia
Toluca	2.387.331,00	México
La Paz	2.281.251,00	Bolivia
Montevideo	2.223.865,00	Uruguay
Sorocaba	2.120.095,00	Brasil
Población Target	174.141.067,00	
Nivel ABC (2,5%)	4.353.526,68	
Gasto Anual Promedio	USD 50,00	
TAM	USD 217.676.333,75	



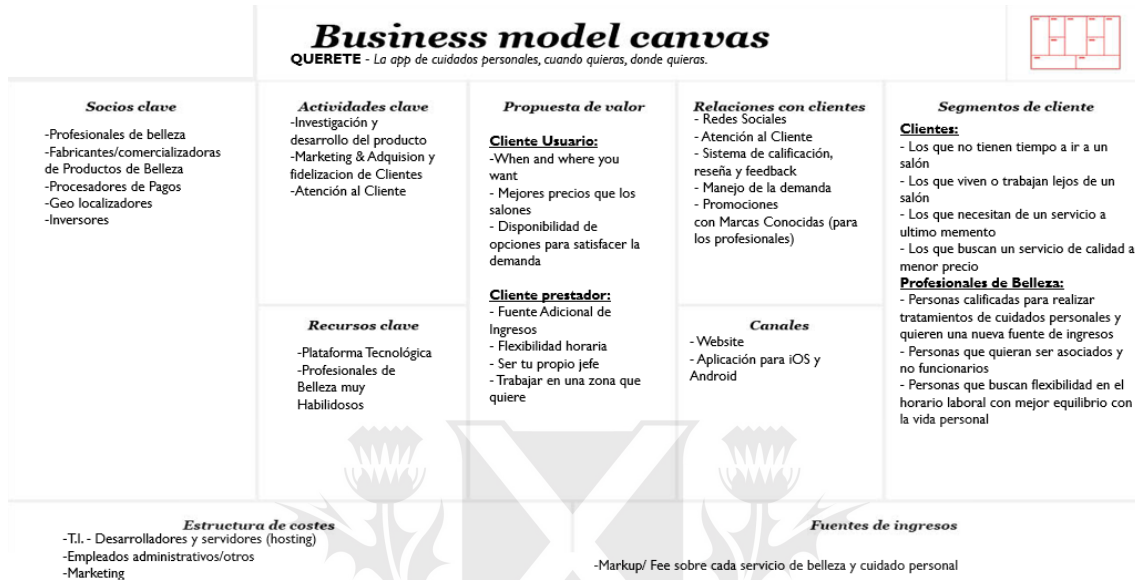
Anexo XV – Entorno Competitivo

Entorno Competitivo

Beneficios / Competidores	Querete	Peluqueria "Cadena"	Peluqueria "Barrio"	Profesional Independiente	Tratamiento Propio
Precio					
Facilidad de uso					
Independencia Profesional					
Disponibilidad Horaria					
Disponibilidad Fisica					
Calidad del Servicio					
Capacitacion					
Marketplace					

Excelente				
Bueno				
Estandar				
Cumple Parcialmente				
Malo				

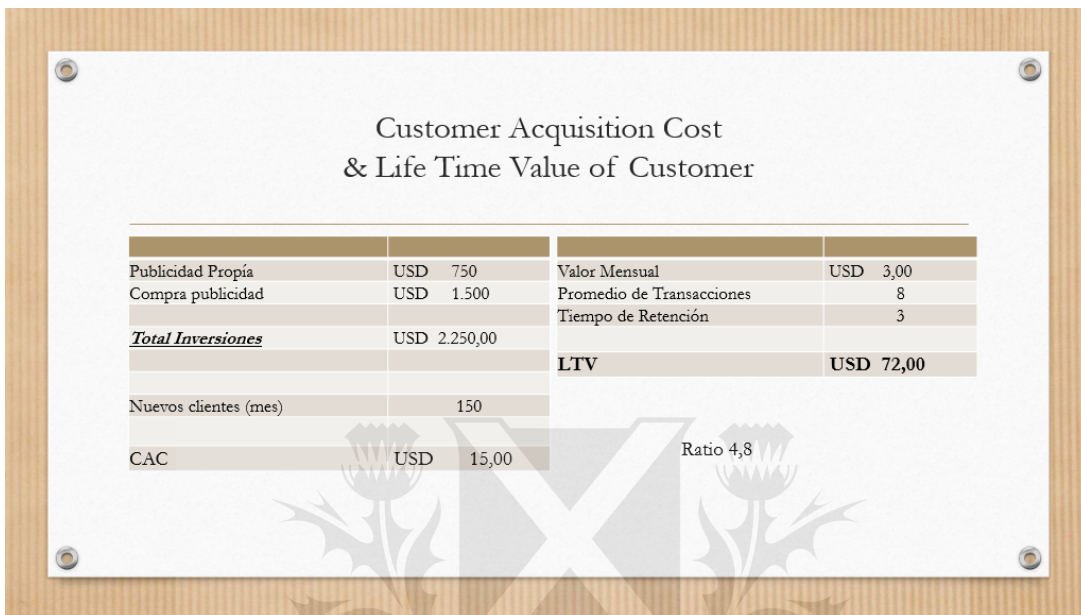
Anexo XVI – Business Model Canvas



Anexo XVII – Funnel de Ventas



Anexo XVIII – CAC & LTV



Anexo XIX – Banco Central de Brasil – Focus - Expectativa del Mercado – 4 de junio de 2021

