



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios
Licenciatura en Negocios Digitales

BORI

Una nueva forma de cortarse el pelo

Chequear antes de entregar: Índice; Comentarios;

Autor/es: Nicolás Eneo Riccitelli y Tomás Bongarrá

N°Legajo: 31157 y 31010

Mentor de Tesis: Matias Ezequiel Mella

Tutor de Tesis: Fernando Poch

Lugar y fecha: Universidad de San Andrés. Septiembre 2023

Resumen Ejecutivo

Trabajaremos en un plan de negocio para un producto digital nuevo que no se ha trabajado en la Licenciatura con anterioridad, el cual se enfocará en facilitar y proporcionar una nueva manera de comunicación entre peluqueros y sus clientes. Entendiendo por peluquero a toda aquella persona, hombre o mujer, que corte pelo, barba o realice servicios afines para el público masculino. **BORI** propone una solución a este problema tan recurrente. Planea ser una aplicación que permita conectar al personal de belleza con aquellas personas que no pueden, o simplemente, no desean visitar una peluquería en los horarios estipulados por las mismas; ya sea porque no consiguen turno para un día y un momento deseado, o prefieren evitar salir de la comodidad de su hogar. Además, ofrece a los peluqueros una manera sencilla de poder ofrecer sus servicios a este segmento de clientes, con la gran ventaja de que pueden administrar sus propios horarios y no dependen de un salón físico.

La manera en la que la app trabajaría es la siguiente: En primer lugar, el cliente se registra creando un usuario e ingresa con el mismo. La App permitirá que el cliente seleccione un momento para una cita con el profesional que desee. La fecha a estipular puede variar dependiendo de la disponibilidad de ambos. Una vez acordado, el cliente ya sabe cuánto va a tener que pagar por el servicio y cuando va a tener que estar en su hogar para recibir al profesional. Consecuentemente, el profesional también sabe cuanto es lo que va a cobrar de ese servicio. Al finalizar la cita, el cliente podrá calificar / puntuar, en una escala de 1 a 5 estrellas (1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho) al profesional, teniendo en cuenta la puntualidad, la calidad del servicio, el trato recibido, entre muchas otras variables.

Por el lado del peluquero es similar. Se registra en la app, posteriormente **BORI** realiza un análisis de seguridad en torno a ese sujeto, se recibe la inscripción al monotributo y será aprobado. Una vez aprobado, el peluquero ya va a poder ofrecer sus servicios en la app, ver mensajes de clientes y organizar su trabajo. Cuando contacta con un cliente, esta le dice donde es el corte como así también que otro tipo de tratamiento estético desea. Por ende, el profesional puede organizar distintos trabajos pudiendo así planificar el resto de su agenda. Cabe destacar que, el peluquero, no sabrá la dirección del cliente hasta que se confirme el corte. Al finalizar la cita, el profesional podrá calificar / puntuar, en una escala de 1 a 5 estrellas (1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho) al cliente.

Por encima de todo, cabe destacar que, una vez que el profesional se registra en la app, pasa por todo un proceso de selección, el cual tiene varios filtros de seguridad e identidad. Como por ejemplo, al igual que la empresa conocida Uber, se le realizará al profesional un chequeo de antecedentes penales, para que esté habilitado a operar con la app. En el caso contrario, este será descartado. Uno de nuestros objetivos es que los usuarios confíen en **BORI** y que no cualquiera ingrese en su hogar. Buscamos que el cliente se sienta seguro y tranquilo. A su vez, vamos a estar presente en cada paso que el cliente tome con nuestra app, anterior, durante y posterior al servicio otorgado. Por otro lado, vamos a implementar la seguridad de género, tanto para hombres como para mujeres. Todos nuestros usuarios van a poder elegir por quien ser atendidos, si desean alguien del mismo género o

les es indiferente. Se le pedirá al peluquero la inscripción al monotributo, esta deberá ser subida por el o ella misma a la plataforma de **BORI**, si esta no es publicada en la app por parte del peluquero, este mismo no podrá trabajar. Una vez publicada la inscripción al monotributo y todos los cheques mencionados anteriormente, el profesional podrá brindar sus servicios.

El total de la inversión inicial requerida será de 43.284 USD, dicha inversión será destinada al desarrollo de la aplicación, al marketing, a la infraestructura física y, a los términos legales. Cabe destacar que se contratará una software factory para lograr el correcto desarrollo de la app. El proyecto generará un VAN de 110.772 USD a 5 años con una TIR de 34%. El payback es de 41 meses, y el payback modificado es de 59 meses.



Universidad de
SanAndrés

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo.....	1
Agradecimientos.....	5
1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	6
1.1 - Procesos de ideación y diseño (Product Design).....	7
1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado.....	13
1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map).....	15
2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado.....	16
2.1 Modelo de 5 fuerzas de Michael Porter.....	16
2.1.2 FODA.....	17
2.1.3 Pestel.....	19
2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades.....	19
2.3 User Persona.....	20
2.3.1 - Segmentación del mercado.....	20
2.3.2 TAM SAM SOM.....	21
3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre.....	22
3.1 Identificación de Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas).....	22
3.2 Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades).....	23
3.3 Definiciones de Impacto (Amenazas).....	25
3.4 Definiciones de Impacto (Oportunidades) (impactos positivos).....	29
3.5 Análisis de Impacto.....	32
3.6 Análisis de Probabilidad.....	35
3.7 Matriz de Probabilidad e Impacto.....	37
3.8 - Estrategias para Amenazas.....	38
3.9 - Estrategias para Oportunidades.....	39
3.10 – Conclusiones.....	39
4 – Solución Producto Digital.....	40
4.1 - Roadmap de Producto Digital.....	41
4.1.1 Definiciones de Roles.....	42
4.1.2 Historias de Usuario.....	42
4.1.3 Estimación del desarrollo.....	45
4.1.4 Sprints del MVP.....	45
4.1.5 Definición de Listo y Definición de Hecho.....	46
4.2 - Diagrama de Arquitectura.....	47
4.3 - Indicadores Clave.....	48
4.3.1 - Establecer Indicadores.....	48
4.3.2 - Medición Indicadores.....	50
4.4 - Aspectos específicos de UX/UI.....	51
5 – Modelo de negocio (CANVAS).....	51
5.1 Corto Plazo.....	51
5.2 Mediano plazo.....	54
5.3 Largo Plazo.....	57
6 – Plan de Marketing.....	59
6.1 – Marketing.....	59

6.1.1 – Segmentación y targeting.....	60
6.2 Targeting.....	61
6.2.1 – Posicionamiento de Marketing.....	62
6.2.2 Canales y Mensajes.....	63
6.3 Cono de Conversión.....	64
6.4 - Plan de Promoción.....	65
7 – Operaciones del Negocio.....	67
7.1 Procesos Principales.....	67
7.2 - Operaciones Críticas.....	71
7.3 - Recursos materiales.....	72
7.4 - Infraestructura física.....	72
8 – Equipo.....	73
8.1 - Equipo funcional.....	73
8.1.1 Personal Directivo.....	74
8.1.2 Personal Mandos Medios.....	80
8.1.3 Personal Operativo.....	82
8.1.4 Personal Técnico / Digital.....	84
8.2 – Organigrama.....	87
8.3 Descripción de puesto.....	89
9 - Costos, Finanzas e Inversión.....	90
9.1 Costos.....	90
9.2 Inversiones.....	91
9.2.1 Inversiones requeridas.....	91
9.2.2 Detalle de Inversiones.....	92
9.3 – Precios.....	93
9.4 – Pronósticos de ventas en unidades y en pesos y tendencia de crecimiento del Market Share.....	93
9.5 - Estudio de los ingresos y egresos.....	94
9.5.1 - Gastos de operación (variables) no relacionados con la mano de obra.....	94
9.5.2 - Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra.....	95
9.5.3 - Estados de Resultados proyectados.....	95
9.6 Fuentes y usos del financiamiento de la inversión (en U\$D).....	96
9.7 – Punto de Equilibrio.....	96
9.8 - Análisis económico y financiero.....	97
10 - Aspectos Legales.....	98
10.1 – Creación de sociedad jurídica.....	98
10.2 – Marco legal donde operará el negocio.....	99
10.3 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento.....	99
10.4 – Términos y condiciones del Producto Digital.....	100
10.5 – Cláusulas legales con Aliados Claves.....	103
11 - Plan de Implementación y Riesgos.....	104
12 - Conclusión.....	106
Anexos.....	107
Bibliografía.....	112

Agradecimientos

Nos gustaría expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que nos han brindado su apoyo y orientación a lo largo de este ciclo académico en la Universidad de San Andrés.

En primer lugar, queremos agradecer a nuestros profesores, cuya dedicación y conocimiento han sido fundamentales para nuestro crecimiento intelectual. Sus enseñanzas y guía nos han permitido adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades que nos han preparado para enfrentar los desafíos futuros. También deseamos expresar nuestro agradecimiento a nuestro mentor, Matias Mella, quien nos ha brindado valiosos consejos y retroalimentación constructiva a lo largo de este proceso. Su experiencia y sabiduría han sido de gran ayuda en momentos de duda y nos ha inspirado a superarnos constantemente. A su vez, queremos agradecerle a nuestro tutor Digital Fernando Poch quien nos ha ayudado constantemente con su propia experiencia a superarnos y seguir aprendiendo. No podemos dejar de mencionar a los directivos de la Universidad de San Andrés, quienes con su compromiso y dedicación han creado un entorno académico enriquecedor y estimulante. Su labor ha sido fundamental para ofrecernos una educación de calidad y brindarnos las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos del mundo profesional. Por último, pero no menos importante, queremos agradecer a nuestras familias y seres queridos por su incondicional apoyo y comprensión a lo largo de este arduo camino. Su amor y aliento han sido nuestra fortaleza y nos han impulsado a perseguir nuestro objetivo.

Universidad de
SanAndrés

1 – Evaluación de la oportunidad.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

BORI es una aplicación que llega para satisfacer la necesidad de dos grupos objetivos. En primer lugar, satisface la necesidad que tienen los peluqueros a la hora de realizar cortes por fuera del horario laboral, si es que trabajan en una peluquería, o en caso contrario, de conseguir un trabajo, donde reciban remuneraciones por los servicios brindados, manejando sus propios horarios y realizando la cantidad de servicios que ellos mismos deseen. Por otro lado, la aplicación viene a satisfacer la necesidad de las personas que desean o necesitan realizarse un servicio con relación al pelo, pero no quieren desperdiciar mucho tiempo esperando en una peluquería, aguardar varias semanas para recibir un servicio programado, o, por comodidad, prefieren recibir el servicio en su casa.

El servicio que **BORI** provee es una plataforma en la cual clientes puedan conectarse fácilmente con peluqueros disponibles que trabajen en las zonas cercanas de su hogar, con el fin de programar un servicio a domicilio. La plataforma permitirá que el cliente pueda seleccionar un peluquero que esté disponible, y sea de su agrado. También podrá ver una calificación del profesional, sus estudios y trabajos previos, con la finalidad de poder contactarlo y solicitar un turno a domicilio.

BORI es una aplicación que provee un servicio, el cual consiste en facilitar la comunicación entre un peluquero y su cliente potencial. Es por esto que consideramos que **BORI** es una aplicación con un modelo B2B2C. Esto se debe a que nosotros facilitamos que el peluquero capte nuevos clientes mediante nuestra aplicación, y que el cliente pueda obtener un servicio a través de la misma. La plataforma apunta a distintos grupos de clientes. En primer lugar, a aquellos peluqueros que trabajan en peluquerías, pero desean realizar cortes o servicios por fuera de los días y horarios laborales con el fin de generar más ingresos. La aplicación permitirá que los profesionales puedan llevar a cabo sus servicios en cualquier momento. En segundo lugar, a aquellos peluqueros que por distintas razones no consiguen o no quieren trabajar en una peluquería tradicional. Es a ellos que la aplicación abriría las puertas para que estos profesionales puedan organizar su agenda como ellos gusten, poder trabajar cuanto ellos lo deseen, y así, poder conseguir los ingresos necesarios. Por otro lado, otro grupo de clientes que la plataforma le brindaría su servicio es a aquellas personas que desean recibir un corte de pelo a domicilio, ya sea por comodidad o disponibilidad horaria.

Las maneras en la que la aplicación satisface las necesidades mencionadas previamente son las siguientes. En primer lugar, la aplicación permitirá a cualquier peluquero certificado inscribirse en la aplicación, una vez pasados los filtros de seguridad. También se le va a pedir al peluquero que suba y demuestre la inscripción al monotributo, hasta que esta no se encuentre subida y chequeado por el equipo de **BORI**, el peluquero no podrá brindar sus servicios. Luego de tener todos los pasos cumplidos y validados el mismo podrá estar dentro de la bolsa de peluqueros que se encuentran disponibles para realizar sus servicios. Solo habilitamos en la plataforma peluqueros que están ya

inscritos en el monotributo, es decir que no son empleados nuestros si no que nosotros cobramos por una intermediación. En cuanto a los clientes, cualquier persona podrá registrarse en la aplicación con el fin de recibir un servicio de peluquería, los cuales serán realizados por un profesional que concurra la zona en la que el cliente vive. En segundo lugar, la aplicación permitirá que el cliente seleccione una fecha que el peluquero tenga disponible; desde ese preciso instante hasta un tiempo posterior. En el caso de que este último esté de acuerdo, se confirmará el turno. Para esta instancia tanto el cliente como el peluquero contarán con la información necesaria para sentirse seguros con su selección. En tercer lugar, la aplicación contará con distintas funcionalidades que completarán la experiencia, como un chat directo, un botón de pánico (Directamente asociado con la policía), sistema de calificación y un mapa en tiempo real, con el fin de garantizar la seguridad tanto del cliente como la del peluquero y poder generar la experiencia más agradable posible.

Lo que distingue a nuestra aplicación con las distintas alternativas para reserva de turnos en peluquerías es que nosotros no reservamos un lugar en una peluquería, sino que nosotros le llevamos la peluquería a la casa del cliente. Además, estamos proponiendo una manera nueva en la que las personas que trabajan en este rubro puedan generar ingresos, facilitando todo el proceso. Una alternativa que los trabajadores del rubro tienen al uso de nuestra aplicación es ofrecer sus servicios en sus redes sociales personales y la comunicación por la app de mensajería llamada Whatsapp. **BORI**, no solo permite la comunicación directa con el cliente, sino que facilita la captación de los mismos.

1.1 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)

Al tener dos tipos de usuarios (Clientes y peluqueros) se desarrollaran a continuación dos mapas de empatía correspondientes a cada uno.

Empathy map canvas: Clientes

¿Con quien estamos empatizando?

Estamos empatizando con Matias. Un hombre de 28 años que trabaja de asistente contable en una multinacional. Va al trabajo de 8am a 5pm, y tarda una hora en ir y otra en volver. Vive en el barrio de Villa Devoto, Capital Federal. Matías necesita estar prolijo a la hora de ir al trabajo por lo que debe cortarse el pelo regularmente. Él no consigue turnos con su peluquero de confianza a corto plazo, debe sacar un turno con al menos un mes de anticipación. Es por esto que él decide ir los sábados, cuando la peluquería trabaja por orden de llegada y cotidianamente suele esperar.

¿Qué debe hacer?

Matías necesita cortarse el cabello al menos una vez por mes. Matías debe dejar de perder tiempo los sábados esperando en la peluquería y debe encontrar una nueva manera en la que pueda recibir un corte de manera más rápida y sencilla. Lo logrará si Matías puede conseguir un corte de pelo regularmente sin perder tanto tiempo esperando sentado en la cola de una peluquería.

¿Qué piensa y siente?

Matías es una persona que le gusta cuidar su aspecto, debido a que es un poco inseguro. Necesita estar siempre prolijo para ir a trabajar, pero no tiene tiempo dado su rendimiento en el trabajo. Estar prolijo lo hace sentirse más confiado y seguro de sí mismo. Cree que el cabello es algo muy relevante a la hora de estar presentable. Matías se avergüenza cuando está mucho tiempo sin recibir un corte de pelo, ya que se siente desprolijo. Igualmente, Matías se pone furioso cuando pierde toda la mañana los sábados que va a cortarse el cabello. Siente que eso es una manera de malgastar un día en el que quiere realizar actividades recreativas o descansar. Además, no soporta tener que ir los sábados a la peluquería debido a que no consigue turno después de las 6 de la tarde en el corto plazo. Matías piensa que si pudiese recibir el corte de pelo a domicilio le ahorraría mucho tiempo. Además, no entiende cómo en una época donde prácticamente todo se hace desde el hogar, no exista una plataforma que facilite el contacto con algún peluquero para realizar cortes a domicilio.

¿Que oye?

Matías oye decir a la gente de que hay que estar siempre prolijo y presentable, si no no te toman en serio. Además, oye a sus compañeros de trabajo elogiarlos por sus cortes de pelos mantenidos. Matías oye que es imperativo en su lugar de trabajo presentarse de manera adecuada.

¿Que ve?

Matías ve que a sus compañeros desprolijos, con su pelo y barba, él jefe no los tiene en cuenta. A su vez también ve aquellos que tienen entrevistas en la compañía, y los cuales no tienen un aspecto prolijo son los primeros en ser rechazados. Además, ve que aquellos compañeros que no le prestan atención a verse de manera adecuada en el lugar de trabajo son cuestionados y advertidos por la gente de RRHH y los superiores. Por otro lado, Matías también observa a aquellos compañeros de trabajo que si se preocupan por su aspecto y como estos mantienen su imagen. Matías ve que la única manera de recibir cortes de pelo regulares es yendo sin turno los días sábados, ya que si quiere sacar turno en una peluquería de su zona debe esperar al menos un mes.

¿Qué dice y hace?

Siempre que una persona le corta bien el pelo lo vuelve a elegir y lo recomienda a sus amigos o familiares. Él hace todo lo posible para que su aspecto esté siempre prolijo. Matías dice que para estar prolijo debe recibir un corte de pelo al menos una vez por mes. El usa el pelo corto, no espera a que el mismo le crezca mucho. Matías asiste los sábados a la peluquería, ya que no consigue turno en la semana, lo que genera pérdida de tiempo. El dice que ir a la peluquería después de una larga jornada laboral es muy agotador.

Empathy map canvas: Peluqueros

¿Con quien estamos empatizando?

Estamos empatizando con Santiago. Él es un hombre de 24 años que realizó todos los cursos y estudios necesarios para ser peluquero. Santiago al no tener tanto trabajo como peluquero decidió comenzar a estudiar administración de empresas en la UBA. En su tiempo libre le corta el pelo a amigos y familiares. Vive en Vicente Lopez, Buenos Aires. Santiago aprovecha los cortes que realiza para poder tener dinero para sus gastos personales. Él sabe que el dinero no le alcanza para todo el mes solo con cortarle a sus cercanos y quiere ampliar su red de clientes. Santiago no lo contratan de ninguna peluquería ya que piden varios años de experiencia, tampoco puede abrir su propia peluquería porque requiere una inversión inicial que no posee.

¿Qué debe hacer?

Santiago necesita dinero para poder solventar sus gastos. Santiago debe ampliar su red de clientes y debe buscar una nueva forma para brindar los servicios estudiados. Sabremos si lo logra solamente si puede realizar cortes de pelo a personas por fuera de su círculo íntimo, mediante recomendación u otro medio de comunicación para otorgar sus servicios.

¿Qué piensa y siente?

Santiago es una persona apasionada por la peluquería, es algo que lo realiza con amor y el mayor de los orgullos. Santiago siente que si no amplía su red de clientes su trabajo como peluquero terminará pronto y deberá dedicarse a su carrera, una idea que lo angustia mucho. Santiago se pone muy contento y entusiasmado cuando lo contacta una persona nueva por recomendación de un amigo o familiar. Santiago piensa que trabajar en una peluquería tradicional no le generaría los ingresos que si le podrá generar hacerlo de forma independientemente. Santiago siente que si puede ampliar su red de contactos, será capaz de realizar entre 8 y 10 cortes por día. Santiago siente que él es un buen peluquero, y se entristece cuando no es llamado por una peluquería para ofrecerle trabajo.

¿Que oye?

Santiago oye a la gente decir que no se puede vivir siendo peluquero porque siempre se tiene una red de clientes predeterminada. A su vez, oye elogios por parte de sus amigos cada vez que les realiza un corte de cabello, oye que lo recomendarán a todos los contactos que puedan. Santiago oye a otros peluqueros quejarse de las altas comisiones que cobran las peluquerías en donde trabajan. También Santiago oye a sus amigos diciendo que pierden mucho tiempo esperando turno en una peluquería y no le realizan un corte de calidad.

¿Que ve?

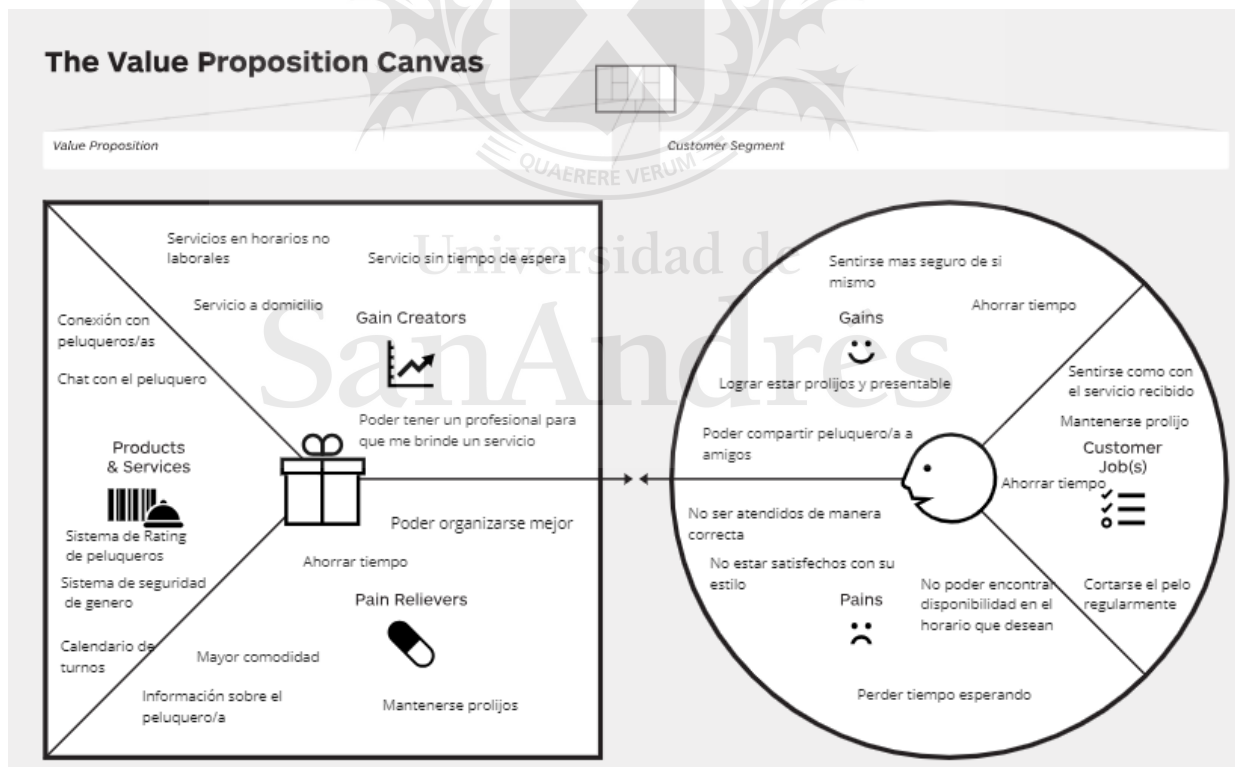
Santiago ve que muchas peluquerías tienen mucha demora en cuanto a la asignación de turnos. Santiago ve que sus clientes quedan muy contentos después de realizar un corte. Santiago ve que podría generar muy buenos ingresos si ampliará su red de clientes. Santiago ve que muchos peluqueros trabajan por su cuenta y no en peluquerías. Santiago ve que muchos peluqueros que

trabajan en peluquerías realizan cortes por fuera del horario laboral para generar una cantidad extra de ingresos. Santiago ve que muchos peluqueros se quedaron sin trabajo durante la pandemia y no han sido contratados desde entonces. Santiago ve que los colegas de su edad no son contratados debido a la poca experiencia.

¿Qué dice y hace?

Santiago hace todo lo posible para que cada corte de pelo sea único y el cliente se vaya siempre lo más satisfecho posible. Santiago dice que es muy frustrante no atender a nuevos clientes. Santiago dice que trabajar en una peluquería no sería un escenario ideal, debido a las altas comisiones que estas cobran. Santiago publicita sus servicios mediante sus redes sociales. Santiago realiza cortes a sus amigos y conocidos. Además, les dice a estos que lo recomienden para poder ampliar su red de contactos. Santiago se traslada a la casa de sus clientes para realizar el corte. Santiago intenta realizar la mayor cantidad de cortes por semana. Santiago trabaja de lunes a sábado.

Cliente



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Arroyo (2021)

Value Proposition

El *products & services* de **BORI** ofrece una conexión directa con el peluquero y la peluquera, cercanos a la ubicación del cliente final. A través de la app se podrá realizar un chat directo con los mismos para coordinar de forma más eficaz el servicio a realizar. Posterior al corte, en la misma plataforma, se

permitirá acceso a un sistema de calificación para el peluquero / a, con una escala de 1 a 5 estrellas y otros comentarios extras que desee hacer el cliente, esto le permitirá a otro cliente que lo vaya a contratar a futuro ver la calificaciones del peluquero. La seguridad de género es primordial para **BORI**, entonces, por un lado se le permitirá al cliente seleccionar una preferencia por cual género ser atendido y por el otro lado, se garantiza que los peluqueros activos en la app aprobaron un sistema de seguridad realizado por la propia aplicación. En último lugar en el sistema de turnos que incluye la plataforma se podrá visualizar un calendario que le permitirá al usuario establecer su turno, de manera fácil y sencilla. A su vez, le permitirá visualizar cuando tiene un turno asignado.

Los *Pain Relievers* de **BORI** se enfocan en solucionar problemas comunes que enfrentan los clientes a la hora de querer obtener un servicio de peluquería. Al poder brindarle al cliente una aplicación para conectarse con un peluquero, y contar con un calendario de turnos, le ofrecemos al cliente mayor calidad y también, poder organizarse de manera más eficaz, ahorrando tiempo y evitando frustraciones. Al poder sacar turnos para cualquier horario y momento del día, si hay peluqueros disponibles, el cliente podrá mantenerse prolijo a lo largo del tiempo. El sistema de calificación que propone **BORI** le permite al cliente obtener información sobre el peluquero antes de sacar un turno, por lo que el cliente podrá ver que opinan los usuarios previos sobre ese peluquero, brindando así seguridad, tranquilidad y confianza.

En cuanto a los *Gain Creators* incluye poder tener un profesional que me brinde un servicio en cualquier momento del día o fin de semana, esto incluye trabajos en horarios no laborales y la comodidad de poder recibir el servicio en el propio domicilio del cliente. Por ende es un servicio que no requiere tiempo de espera por parte del usuario final.

Customer Segment

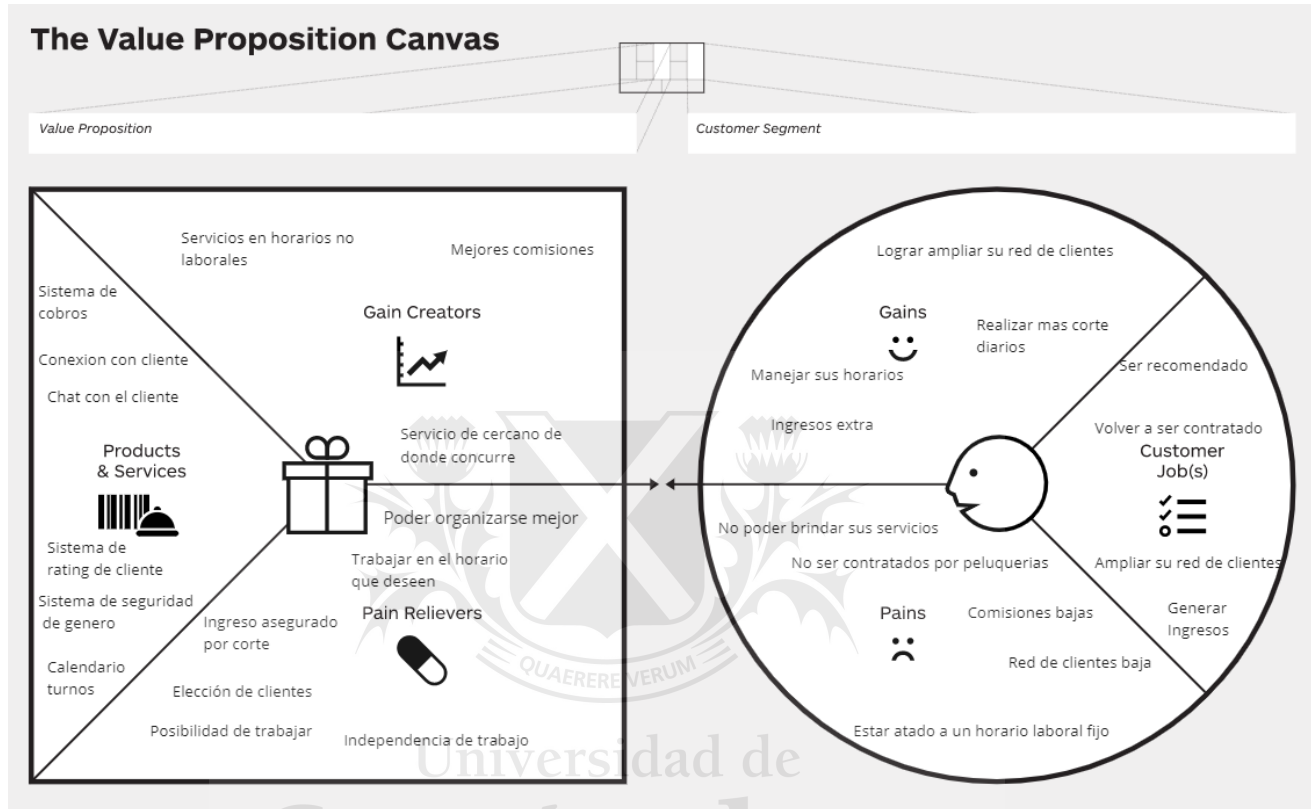
Dentro del customer segment los *Gains* que tienen los usuarios finales le permiten, ante todo ahorrar tiempo a la hora de realizarse un servicio de peluquería, ya que puede recibir el corte en su hogar, en el día y horario que sea de su preferencia. Le permite a los clientes estar prolijos y presentables de forma más recurrente y por ende sentirse más seguros de sí mismos. Los usuarios quieren poder recomendarle un peluquero, que les haya brindado un buen servicio, a sus amigos o familiares, en **BORI** lo podrán hacer.

Los *pains* que tienen los clientes a la hora de querer recibir un servicio de peluquería consisten principalmente en no poder encontrar disponibilidad en el horario que desean y de esa manera, asisten a la peluquería en los horarios que pueden, lo que los hace perder mucho tiempo esperando a ser atendidos. A su vez, es una gran frustración para los clientes no estar satisfechos con su estilo, debido a que no son atendidos de manera rápida porque la peluquería quiere hacer la mayor cantidad de cortes posibles.

Los customers jobs que provee **BORI** es en primer lugar, permitirle al cliente ahorrar tiempo, ya que no tienen que ir hacia la peluquería ni esperar a que el peluquero se libere del cliente anterior. Al no tener que perder tanto tiempo en el traslado o en la espera el cliente puede recibir un corte con más

periodicidad de la que solía anteriormente, en su hogar. Esto le permitirá al cliente sentirse cómodo con el servicio recibido y, además, mantenerse prolijo regularmente.

Peluquero



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Arroyo (2021, Diciembre 3)

Value Proposition

Por el lado del peluquero, los *products & services* le ofrecen al peluquero un sistema de cobros online, con altas comisiones para ellos, un 70% de comisión, mucho más altas que las que recibirán en una peluquería tradicional. Mediante la aplicación los peluqueros certificados podrán conectarse con los potenciales cliente para arreglar un turno instantáneo o en el futuro, la app le ofrece un chat directo con el cliente para facilitar y realizar de forma más eficaz el arreglo del turno. Posterior al corte, en la misma plataforma, se permitirá acceso a un sistema de calificación para el cliente, con una escala de 1 a 5 estrellas y otros comentarios extras que desee hacer el peluquero sobre el cliente. La seguridad de género es primordial para **BORI**, entonces, se le permitirá al peluquero seleccionar una preferencia por cual generó atender. En último lugar en el sistema de turnos que incluye la plataforma se podrá visualizar un calendario que le mostrará al peluquero, dónde y en qué horario tiene un turno.

Los *pains relievers* que **BORI** le otorga a los peluqueros son varios. En primer lugar le da la posibilidad de trabajar a aquellos peluqueros que no son contratados por las peluquerías, las cuales requieren varios años de experiencia. A su vez, a los peluqueros que trabajan en la app les permite independencia a la hora realizar su trabajo, ya que estos pueden realizarlo en la fecha y horario que más cómodo les quede. Estos atributos le dan la posibilidad a los peluqueros de poder organizarse mejor a lo largo de los días o las semanas. A su vez los peluqueros podrán seleccionar a qué clientes atender, ya que van a tener la posibilidad de elegir el género del cliente a atender. Por último se le asegura al peluquero un ingreso mínimo por corte, cobrando una comisión mayor al que se suele otorgar en las peluquerías, salones y barberías tradicionales.

Entre los *Gain Creators* de **BORI**, encontramos la posibilidad de otorgar sus servicios en horarios atípicos con respecto a las peluquerías, los peluqueros van a poder estar disponibles en la aplicación los momentos que ellos deseen y dependiendo de la demanda, realizarán cortes en dichos horarios. Por otro lado van a poder realizar el servicio donde ellos deseen, principalmente en la ubicación que concurren habitualmente, sin embargo se podrán desplazar hacia las zonas de mayor demanda. Por último, y punto de suma importancia, las comisiones del 70% que se le otorgan al peluquero son sumamente superiores a las que ofrecen las peluquerías tradicionales.

Customer segment

Los *Gains* que se le ofrecen al peluquero son principalmente lograr ampliar su red de clientes, además de poder manejar sus propios horarios. Los peluqueros generarán ingresos extras ya que con **BORI** podrán realizar más cortes diarios, con una mejor comisión.

Los *pains* que tienen los peluqueros hoy en día son no tener una gran red de clientes y por ende no poder ofrecer sus servicios. También muchos de ellos no son contratados por las peluquerías, salones o barberías tradicionales ya que estas requieren experiencias en el rubro y no todos la poseen. Aquellos que trabajan en las peluquerías tradicionales suelen estar atados a horarios laborales fijos, trabajando 6 de 7 días a la semana, encima, cobran comisiones muy bajas.

Los customers jobs que provee **BORI** son ampliar su red de clientes, con esta ampliación generarán ingresos extras, de tal forma volverán a ser recomendados y así podrán volver a ser contratados por los clientes a través de la aplicación.

1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado

Cliente

MUST

La aplicación deberá contar con una serie de características esenciales para asegurar una calidad óptima. En primer lugar, es necesario contar con un sistema de login que permita el acceso seguro de los usuarios. Una vez que hayan entrado a la App deberán tener la posibilidad de visualizar su perfil. Una de las principales funciones de la aplicación es mostrar la información detallada de cada peluquero registrado, incluyendo su calificación, estudios previos y otra información relevante, es

importante para que el cliente a la hora de contratar un servicio tenga toda la información a su disposición.

Para una comunicación efectiva, la aplicación deberá contar con un chat que permita comunicar al cliente con el peluquero si es necesario. Además, debe tener un calendario que permita a los usuarios seleccionar la fecha y hora del servicio a realizar.

Should

La aplicación podría incluir un mapa integrado. Este mapa mostrará la ubicación a la cual el peluquero debe asistir y también le permitirá al cliente ver en tiempo real donde se ubica el peluquero los 10 minutos previos al corte.

Could

La aplicación también podría incluir un botón de emergencia / pánico directamente conectado con la policía para las situaciones urgentes. También en un futuro podría incluir la opción de recomendar peluqueros o estilistas a los contactos

Wont

Es importante saber lo que NO tendrá la aplicación. **BORI** no es una aplicación para sacar turnos en peluquerías tradicionales, ni salones de belleza, ni en barberías. La aplicación no mostrará información personal del cliente en ningún momento, solo se mostrará su nombre, y al momento del turno, la dirección donde se realizará el corte.

Peluquero

Must

La aplicación deberá contar con una serie de características esenciales para asegurar una calidad óptima. En primer lugar, es necesario contar con un sistema de login que permita el acceso seguro de los peluqueros. Una vez que hayan entrado a la App deberán tener la posibilidad de visualizar su perfil. El peluquero podrá cargar su información, estudios y trabajos previos.

La app deberá mostrarle al peluquero la dirección del servicio y que tipo de servicio se debe realizar. Esto asegura que el peluquero pueda llegar al lugar de forma efectiva y estar preparado para el trabajo que se requiere.

Para una comunicación efectiva, la aplicación deberá contar con un chat que le permita al peluquero recibir mensajes del cliente y poder responderlos. Además, debe tener un calendario que permita a los peluqueros ver cuando y donde tienen los servicios programados.

Should

La aplicación podría incluir un mapa integrado. Este mapa le mostrará al peluquero dónde está la ubicación del servicio a realizar y, mediante gps, la forma más rápida de llegar.

Could

La aplicación también podría incluir un botón de emergencia / pánico directamente conectado con la policía para las situaciones urgentes, podría ser el caso en que el peluquero se encuentre en riesgo a la hora de entrar en la casa del cliente.

Wont

La aplicación no es una aplicación para que el peluquero descargue y brinde cortes en su propia casa o en una peluquería. Es una aplicación de cortes a domicilio. La aplicación no le mostrará al peluquero información delicada del cliente, y viceversa.

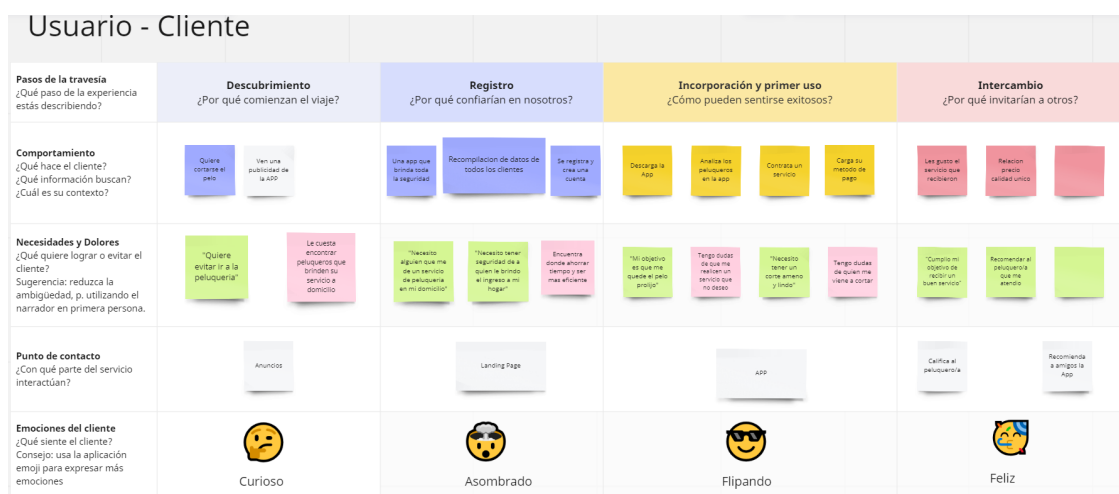
1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)

Se realizaron dos mapas de navegación del cliente, debido a que tenemos dos grupos de clientes, usuarios y peluqueros. A pesar de esto, ambos mapas son muy similares entre ellos, se dividió en 4 etapas, Descubrimiento, Registro, Incorporación y Primer uso e Intercambio.

Para la etapa de descubrimiento ambos grupos de clientes se encuentran muy curiosos y conocen la App mediante anuncios en redes sociales, campañas de anuncios pagas y orgánicas, y también publicidad en la calle. El usuario tiene la necesidad de cortarse el pelo y el peluquero tiene la necesidad de brindar sus servicios.

Entrando en la etapa de registro ambos grupos de clientes están muy asombrados al aterrizar en la landing page, se les hace un breve formulario con la recopilación de datos de ambos, donde se pueden registrar y crean una cuenta. La etapa de incorporación y primer uso está muy arraigada a la etapa previa, en esta etapa descargan la app, acceden a su cuenta (Crean una si no la tienen). Los usuarios cargan sus medio de pago favorito, analizan todos los peluqueros inscritos y eligen su favorito, en último lugar contratan el servicio mediante la app. Por su lado, los peluqueros cargan todos sus datos personales, como también su cuenta bancaria donde desea recibir su pago y son contratados por un cliente mediante la app.

En la etapa final, los clientes se califican uno al otro (Usuario a peluquero, peluquero a usuario) y también dan un feedback a la app. **BORI** les da la posibilidad de recomendarlo a amigos y los clientes están sumamente felices por él uso de la app.



Fuente: Elaboración propia con base en Mazza, F. (2022, mayo 26).

Usuario - Peluquero					
Pasos de la travesía ¿Qué paso de la experiencia estás descubriendo?	Descubrimiento ¿Por qué comienzan el viaje?	Registro ¿Por qué confiarían en nosotros?	Incorporación y primer uso ¿Cómo pueden sentirse exitosos?	Intercambio ¿Por qué invitarían a otros?	
Comportamiento ¿Qué hace el cliente? ¿Qué información buscan? ¿Cuál es su contexto?	Quiero tener un servicio Ver una posibilidad de la app	Una app que brinde toda la seguridad Reconocimiento de datos de todos los peluqueros Se registra y se crea una cuenta	Descarga la app Carga todos los datos personales Brinda un servicio Carga los datos bancarios	El gestor de todo el cliente y sus actividades Recomendar a otros del mercado	
Necesidades y Dolores ¿Qué quiere lograr o evitar el cliente? Sugerencia: reduce la ambigüedad p. utilizando el narrador en primera persona.	Quiero poder generar ingresos y otros No me conviene de peluqueros y tampoco quiero abrir la propia	Necesito poder brindar mis servicios No sé cómo tener seguridad de a quién le brindo el servicio y cómo pagar Encuentra una app con condiciones más claras	Me interesa en que el cliente "Puedo generar más ingresos gracias a esta app como que..." Quiero brindar un mejor servicio al cliente "Puedo vivir de esto y seguir"		
Punto de contacto ¿Con qué parte del servicio interactúan?	Anuncios	Landing Page	App	Callus al Cliente	Recomendar a amigos la app
Emociones del cliente ¿Qué siente el cliente? Consejo: usá la aplicación emoji para expresar más emociones	Curioso	Asombrado	Flipando	Feliz	

Fuente: Elaboración propia con base en Mazza, F. (2022, mayo 26).

2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 Modelo de 5 fuerzas de Michael Porter

Según el análisis que hace Michael Porter el objetivo que buscan las 5 fuerzas es entender el posicionamiento que tiene la empresa en relación a estas fuerzas y cómo lograr la eficiencia para poder enfrentarlas con el menor padecimiento. El autor establece que la rivalidad no solamente es causada por el competidor directo sino que se genera como consecuencia de las 5 fuerzas que se explicaran a continuación.

Intensidad de la rivalidad de la industria: Baja. Al día de hoy no existe ninguna otra plataforma que tenga una propuesta de valor similar a la de **BORI**. Debido a la baja intensidad de la industria el margen de ganancias no disminuye en gran medida si esta intensidad fuese alta, es un incentivo que tiene **BORI** para proyectar a largo plazo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Alta. Las barreras de entrada para este negocio son bajas ya que es un servicio tecnológicamente replicable al principio. Sin embargo, para hacerle frente a estas barreras de entrada, **BORI** busca establecer una diferenciación de producto, logrando ser una marca reconocida y estableciendo fidelidad con los clientes.

Por otro lado, la amenaza es alta ya que no se requiere un gran capital inicial para poder competir y los accesos a los canales de distribución también son fáciles. Entramos a operar en un océano azul, un mercado el que aún no fue descubierto y una vez que entremos la competencia querrá copiar la idea, para así explotar el mismo mercado.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: **Alta.** Tanto las peluquerías y barberías tradicionales, como los peluqueros independientes que operan por fuera de la app son el principal servicio sustituto a **BORI**. Al tener productos sustitutos se limita el potencial de la industria, sin embargo dentro de la industria **BORI** es la marca que tendrá mejor relación precio - desempeño.

Poder de negociación de clientes: **Media.** Tanto peluqueros como usuarios finales son considerados clientes en **BORI**, y es por ello que su poder de negociación es medio. El cliente únicamente va a decidir si contratar o no un peluquero al precio que le brinde la app en el momento (En base al pricing automatizado). Por su lado, el poder de negociación de los peluqueros será mayor al de los usuarios finales debido a que si todos los peluqueros de la app se juntan de manera organizada tienen un alto poder de negociación, “El sindicato de peluqueros” contra la gerencia de **BORI**.

Poder de negociación del proveedor: **Baja.** La compra de productos de belleza se puede realizar a cualquier marca. Además, estar asociado a **BORI** es beneficioso para estas marcas de belleza ya que podrán tener otro canal de venta, el cual es mediante la app. Lo mismo ocurre con las herramientas para los peluqueros. Tanto peluqueros como clientes, querrán comprar mediante la app **BORI** por que les permite tener un mayor beneficio y también descuentos.

En cuanto al análisis de Michael Porter **BORI** tiene diferenciación a las formas tradicionales de obtener servicios de peluquerías, además se diferencia de las app similares ya que es la única que se especializa en servicios de peluquería a domicilio. En resumen, **BORI** tiene **diferenciación** en la forma de brindar el servicio y **especialización** en brindar una plataforma de conexión exclusiva para este rubro.

2.1.2 FODA

Continuando con las herramientas estratégicas el análisis FODA resulta fundamental, es aquella que nos permite analizar elementos internos, como la fortaleza y debilidades, y también elementos externos del entorno, como son las oportunidades y amenazas. A continuación se analizarán los cuatro elementos que componen el análisis FODA para **BORI**.

Fortalezas

BORI es una aplicación con varias fortalezas a destacar. En primer lugar, consiste de una plataforma simple con fácil usabilidad, que permite la conectividad entre el cliente y el peluquero, garantizando una experiencia única para ambos en cada servicio. **BORI** facilita el sistema de pagos y contratación del personal a domicilio. En segundo lugar, al no requerir de activos fijos los costos operativos reducen significativamente, lo que hace tener un bajo costo en estructura, y por consiguiente nos permitirá otorgarle a los peluqueros una mayor comisión en cada uno de sus servicios realizados. La última fortaleza que queremos destacar de **BORI** es su seguridad, la cual es brindada tanto a peluqueros como a clientes. Antes de que un peluquero pueda registrarse en la aplicación se realiza un análisis de seguridad y aprobación del mismo, rechequeando antecedentes penales y otros atributos. Además la plataforma cuenta con un sistema de calificación tanto para clientes como para peluqueros lo cual permite otorgarle seguridad y confianza a cualquiera que esté usando la app.

Oportunidades

Con respecto a las oportunidades del origen externo, **BORI** está siendo pionera en el mercado de los servicios de peluquería a domicilio, lo cual en el corto plazo es una ventaja con respecto a la competencia, ya que si logramos captar tanto a los peluqueros como a los clientes ninguna otra app podrá competir contra nosotros. Además, desde la pandemia, encontramos una creciente demanda de los servicios a domicilio.

Por otro lado, **BORI** ofrece oportunidades laborales a todos aquellos peluqueros con estudios, permitiéndoles tener una fuente de ingresos principal o extra y además trabajar con horarios flexibles. Asimismo, existe la oportunidad de realizar alianzas estratégicas con productos de belleza, tales como shampoos y tintura o herramientas para que el peluquero realice su servicio. Esto nos permite realizar ventas a través de la App (Con promociones, descuentos y beneficios) y otorgarle al peluquero la posibilidad de adquirir sus herramientas a menor costo.

Mirando hacia el futuro, debido a la creciente demanda que mencionamos previamente, existe la oportunidad de en un futuro lograr una expansión provincial y posteriormente nacional, generando un mayor alcance de usuarios. A su vez, con el paso del tiempo la aplicación podrá no ser únicamente utilizada por peluqueros independientes sino también por aquellas peluquerías que desean brindar un servicio a domicilio, enviando sus propios peluqueros, lo cual sería una gran colaboración.

Debilidades

En cuanto a las debilidades **BORI** presenta un conjunto que debemos tener presente. En primer lugar es una marca nueva y como toda marca nueva debe ganarse la confianza del público, por ende no contar con el reconocimiento del público, para generar confianza tanto en clientes como en peluqueros, es un punto crítico en el desarrollo de **BORI** a corto plazo. Otra debilidad importante a tener en cuenta cuando la app ya se encuentre desarrollada es la seguridad de género, es un tema sensible que podría ser cúlmene en el uso de la app por parte de usuarios.

Hay que tomar en cuenta todas las debilidades para que sean lo más sutiles posibles, encontrar herramientas para mejorarlas y evitar que debido a ellas la App no se pueda desarrollar.

Amenazas

Las amenazas que se presentan en el mercado para **BORI** son las siguientes, en primer lugar la principal amenaza es que las barreras de entrada para competidores son bajas, esto se debe a que al principio es un servicio tecnológico replicable y cualquier empresa con conocimientos podría entrar en el mercado rápidamente. **BORI** ofrece un servicio que se encuentra en un blue ocean, lo que significa que es un mercado que aún no se exploró y tiene un gran potencial con márgenes altos. Pero al estar en un océano azul significa que muchas empresas van a querer entrar en este mercado, transformándolo en un Red Ocean. Otra amenaza es la alta cantidad de productos sustitutos que encontramos en el mercado, tales como peluquerías, salones de belleza y barberías, lo cual podría reducir nuestra demanda. Una de las principales amenazas que tiene **BORI** es la confianza de los clientes, ya que es inseguro permitir entrar a un desconocido a su hogar. Es importante brindarles seguridad, confianza y transparencia.

La incertidumbre económica de operar en un país como Argentina es una gran amenaza. Es necesario tener en cuenta los riesgos de operar en un país con tales características como es la República Argentina. En este sentido, la alta y pujante inflación y la incertidumbre macroeconómica en general, dificultan la planificación a largo plazo de las empresas.

2.1.3 Pestel

El entorno de la aplicación lo analizaremos realizando un modelo PESTEL. Donde lo **político** (P) está conformado por, la incertidumbre en la aparición de nuevas leyes, entre ellas alguna que afecte al trabajo domiciliario, y afecte los márgenes operativos de la App. Por otro lado, también dentro de lo político se tendrá que obtener el permiso para trabajar a domicilio y ser una app que tenga todo en regla. Como contrapartida, un gran punto negativo, es que el sindicato de peluqueros se ponga en contra de la app, así dando por finalizada la existencia de **BORI**. En cuanto a los puntos de vista **económico** al operar en un país como Argentina la incertidumbre económica pisa muy fuerte, lo cual puede afectar tanto al trabajo de peluqueros como a los clientes e inclusive a la app, causando que no pueda solventar sus gastos por causa de la hiperinflación, sumado a los altos impuestos que se establecen y las trabas económicas para operar. Sin embargo, somos muy conscientes de que **BORI** va a funcionar visto desde el punto económico. Esta ambición se debe a que las peluquerías representan el 1% del PBI total del país. Desde el lado **social** hay una tendencia por parte de las personas a realizar actividades desde el hogar, lo cual como mencionamos en otro modelos es una gran oportunidad para el desarrollo de **BORI**. Para los usuarios finales la seguridad es una variable de suma importancia, ya que tienen que permitir el ingreso a su hogar de un extraño. En términos **tecnológicos** el rápido avance de herramientas como Inteligencia Artificial o IoT puede ser un gran aliado en términos de personalización y optimización de los servicios. La oportunidad es creciente, porque hoy en día el gran porcentaje de la sociedad está familiarizado con smartphones y mediante ellos, utilizan otros servicios para el hogar, como pedir comida, comprar ropa, o contratar algún transporte, entre otros. Desde el punto de vista **legal** el requisito más importante que debe cumplir **BORI** es la protección de datos y privacidad tanto de los usuarios finales como la de los peluqueros. También debe seguir las leyes vigentes que se establezcan en los mercados donde la marca quiera operar. Por último, en cuanto a lo **ambiental**, hoy en día la gente es más consciente del uso de productos sustentables, es por ello que los que vendamos en la App tienen que ser buenos para el medio ambiente. También **BORI** ofrecerá incentivos económicos para aquellos peluqueros que se muevan en algún medio de transporte sustentable y así cuidar el medio ambiente. **BORI** compensará las emisiones de carbono que los peluqueros emitan a la hora de realizar el servicio.

2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades

Hoy en día entender a quienes nos dirigimos resulta una variable esencial a la hora de llevar adelante un negocio. A su vez debemos identificar las preferencias y necesidades que impulsan a la toma de decisiones de nuestros consumidores finales, con esta información se definirá el público objetivo, donde sus deseos y necesidades se encuentren satisfechos por la aplicación.

2.3 User Persona

2.3.1 - Segmentación del mercado

Clientes

Matias Rojas es un joven hombre de 28 años, trabaja como asistente contable, de manera híbrida, en una empresa multinacional. Su trabajo le demanda 45 horas semanales, trabajando de lunes a viernes de 8 a 17 horas, lo cual determina que transcurre gran parte de su semana en el trabajo. Gracias a sus estudios, tiene una gran capacidad con las matemáticas y rinde al 100% en su trabajo. Al finalizar su jornada laboral lo que más desea es relajarse y pasar tiempo con su pareja o realizar actividades personales con el fin de desestresarse. A Matías le gusta pasar mayor parte de su tiempo en su casa, a pesar de ellos le gusta verse lindo todo el tiempo. Matías es una persona alegre y entusiasta, sin embargo, es inseguro de su imagen. Para sentirse seguro y confiado se esfuerza por mantenerse prolijo y presentable en todo momento, tanto en el ambiente laboral como con su círculo íntimo.

Durante los fines de semana Matías quiere pasarlo disfrutando con sus amigos y jugando al fútbol, ya que en la semana no puede realizar ninguno de los dos debido a su apretada agenda.

Matías siente muchas frustraciones en su día a día, como, por ejemplo, no encontrar momentos en la semana para poder ir a la peluquería, ya que, cuando vuelve de trabajar, gran parte de las peluquerías tienen mucha espera, lo que le lleva mucho tiempo que Matías no quiere desaprovechar. A su vez, el sábado, que es su único día libre, no quiere perder la mañana esperando para ser atendido. **BORI** le trae la solución a Matías, teniendo la posibilidad de cortarse el pelo en la semana a cualquier horario sin tener que salir de su casa. También le permite no perder tiempo los sábados, contratando un peluquero en el momento o días previos si el desea. A su vez, le permite cortarse el pelo más seguido para estar prolijo siempre, sin la necesidad de salir de su casa.

En resumen **BORI** le permitirá a Matías estar presentable y prolijo todo el día, manteniendo su autoestima elevada y, también, le permite seguir con su vida personal sin desperdiciar tiempo, recibiendo un corte rápido, de calidad y en su hogar.

Peluqueros

Santiago tiene 24 años y realizó todos los estudios para ser peluquero. El se siente muy frustrado ya que solo le corta a amigos y familiares por que las peluquerías le piden varios años de experiencia en el rubro, el cual no posee. Debido a esto comenzó a estudiar administración de empresas en la UBA. Cortándole el pelo a sus amigos y familiares puede solventar apenas la totalidad de sus gastos ya que es mínima la cantidad de dinero que ingresa. A Santiago lo pone triste toda esta situación, ya que es una persona apasionada por la peluquería, es algo que realiza con mucho amor y el mayor de los orgullos. El suele decir que cada corte que realiza es único y personalizado para el usuario final. Busca autenticidad en sus cortes y los hace de manera muy delicada.

Santiago no tiene problema en desplazarse con el fin de realizar un corte, él se pone muy feliz cada vez que lo contacta alguien nuevo por recomendación de uno de sus clientes. Ya que para él es de suma importancia lograr ampliar su red de clientes.

Los dolores que tiene Santiago lo angustian demasiado, ya que no es contratado por ninguna peluquería. Tampoco puede abrirse su propia peluquería ya que los costos de alquiler o compra de un local son muy elevados para un joven de 24 años.

Sin embargo, Santiago sigue con muchas fuerzas para seguir adelante y **BORI** le trae muchas soluciones a sus problemas. La aplicación le permite trabajar de forma independiente sin depender de ninguna peluquería, de igual manera, le permite manejar sus propios horarios laborales y elegir a él cuando trabajar y cuando no. Por lo que podrá continuar con sus estudios en Administración de Empresas. Además le permite a Santiago trabajar donde él desee, recibiendo solicitudes de cortes en la ubicación que se maneje.

2.3.2 TAM SAM SOM

Peluqueros

TAM → Total de peluqueros certificados en LATAM

SAM → Total de peluqueros con certificados en Argentina

SOM → Total de peluqueros certificados en CABA

$$2.945.000 \times 0,90 = 2.650.500$$

$$168.000 \times 0,90 = 151.200$$

$$18.000 \times 0,95 = 17.100$$

Actualmente en latinoamérica 1.178.000, con un promedio de 3 peluqueros por peluquería, asciende a 2.945.000, con un 90% de peluqueros certificados, el TAM asciende a 2.650.000 de peluqueros. En Argentina la totalidad de peluquerías ascienden a 42.000. Por lo general, en estas peluquerías trabajan entre 2 y 6 peluqueros, 4 en promedio. Para el SAM agarramos esta totalidad de peluqueros, calculando que el 90% está certificado, llevando el número a 151.200. Para calcular el SOM tomamos la totalidad de peluqueros en CABA y, de la suma de ellos, el 95% se encuentra certificado, obteniendo como resultado del SOM un número de 17.100.

Como la monetización va por porcentaje de comisión vamos a quedarnos con el 50% de la venta las ganancias obtenidas serán las siguientes:

TAM → Cantidad de ganancias promedio en peluquerías en LATAM clase media alta

SAM → Cantidad de ganancias promedio en peluquerías en Argentina clase media alta

SOM → Cantidad de ganancias promedio en peluquerías en CABA clase media alta

$$1.178.500 \times \$9,64 \times 4.800 \times 0,22 = \$11.996.941.440$$

$$42.000 \times \$5,24 \times 4.800 \times 0,22 = \$232.404.480$$

$$6.000 \times \$5,24 \times 2 \times 4.800 \times 0,03 = \$9.054.720$$

La cantidad de peluquerías en Latino América asciende a 1.178.500, de las cuales el ticket promedio es de 9,64 USD estadounidenses ([Anexo 1](#)) y la cantidad de cortes anuales en una peluquería en promedio asciende a 4800, además el porcentaje de población clase media - alta es de 22%. Establecemos este porcentaje ya que creemos que BORI será consumido por este tipo de clientes. Por consiguiente, el TAM corresponde a 11.996.941.440 USD . Dentro de la República Argentina la suma de peluquerías es de 42.000 con un ticket promedio de 5,24 USD y cada peluqueria realiza 4800 cortes anuales, a su vez, el porcentaje de población clase media - alta también asciende a un 22%. Esto causa que el Served Available Market de una suma total de 232.404.480 USD. Para la medición del SOM, se toma la totalidad de peluquerías en CABA, a donde asisten personas clase media - alta, con un ticket promedio de 5,24 USD, y una cantidad de cortes anuales de 4800 por peluquero. En promedio en cada peluquería atienden 2 peluqueros. El porcentaje de peluqueros que utilizara la plataforma será, en principio, del 3% lo cual da como resultado un Serviceable Obtainable Market de 9.054.720 USD. BORI trabaja con una comisión por cada servicio de peluquería realizado, lo cual dará un revenue en el año 1 de 271.642 USD.

→ El número de cantidad de cortes anuales se obtuvo del siguiente cálculo **4800= (240 días x 10 cortes por día x 2 peluqueros)**

3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

3.1 Identificación de Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)

Liste e identifique aquellos Riesgos con Impacto Negativo que pueda tener el Plan de Negocios que se encuentra desarrollando.

#	Amenazas	Descripción
A.1	Barreras de entradas baja	Las barreras de entradas para los futuros competidores es baja, ya que al principio es un servicio tecnológico replicable.
A.2	Blue Ocean	Estamos entrando en un océano azul, un mercado aún no descubierto, apenas sea descubierto por nosotros la competencia lo imita.

A.3	Productos sustitutos	La presencia de productos sustitutos en el mercado es alta. Los productos sustitutos son las peluquerías tradicionales, los salones de belleza, las barberías e inclusive el peluquero que corta el pelo en su casa.
A.4	Confianza de los clientes	La confianza de los clientes es un riesgo muy alto, ya que ellos deben confiar en la App para permitir el acceso de un desconocido a su hogar.
A.5	No conseguir peluqueros con título	Los peluqueros son uno de los activos principales y críticos de nuestra aplicación. Si no se consiguen peluqueros certificados la app no podrá funcionar, es uno de los mayores riesgos que BORI tiene por delante.
A.6	Incertidumbre económica	Es necesario tener en cuenta los riesgos de operar en un país como Argentina. En este sentido, la alta y pujante inflación y la incertidumbre macroeconómica en general, dificultan consecuentemente la planificación a largo plazo de las empresas.

A lo largo del desarrollo del producto, el plan de negocios se podrá ver impactado con distintos riesgos de impacto negativo. El primero de ellos son las bajas barreras de entrada que tiene el negocio. Al ser un negocio nuevo e innovador las barreras de entrada para futuros competidores son bajas ya que al principio el servicio tecnológico que ofrece **BORI**, es replicable. Por las mismas razones mencionadas, estamos ingresando en un Blue Ocean, un mercado el cual aún no ha sido descubierto, pero apenas lo descubramos la competencia imita e intentará ingresar en el mercado, replicando el mismo sistema de negocio. La confianza que generamos en los clientes es un riesgo muy alto, ya que ellos deben confiar en **BORI** para permitir el acceso de un desconocido a su hogar.

La presencia de productos sustitutos en el mercado es alta, por lo que se transforma en una gran amenaza, los productos sustitutos son las peluquerías tradicionales, las barberías e inclusive el peluquero que corta el pelo en su casa. De igual manera, el riesgo principal que se encuentra en no conseguir peluqueros con título, los peluqueros son unos de los activos principales del funcionamiento de la compañía y sin ellos es muy difícil que **BORI** pueda seguir adelante. Por último, pero no menos importante, es necesario tener en cuenta los riesgos de operar en un país como Argentina. En este sentido, la alta y pujante inflación y la incertidumbre macroeconómica en general, dificultan consecuentemente la planificación a largo plazo de las empresas.

3.2 Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

#	Oportunidades	Descripción
O.1	Pioneros en el mercado	Logramos encontrar la manera de facilitar el contacto entre el cliente que no quiere o no puede ir hasta el local y el profesional que tiene tiempo o basa su negocio en ofrecer sus servicios a domicilio.
O.2	Creciente demanda por servicios a domicilio	Desde la pandemia la tendencia es fomentar que se hagan más actividades desde los propios hogares, tales como pedir comida, trabajar

		y hacer compras. Es donde las personas se sienten más cómodas, es por ello que BORI tiene una gran oportunidad para trabajar a domicilio.
O.3	Oportunidades laborales a peluqueros	La App les brinda, a los peluqueros, la posibilidad de poder ofrecer sus servicios a domicilio ya sea en horario laboral o no. Esto ayudaría a que muchos de ellos aprovechen su tiempo libre para llevar a cabo sus servicios y tomar turnos particulares con el fin de generar ingresos extra. También ayuda a los peluqueros que no tienen la posibilidad de abrir su propio local o no son contratados por peluquerías.
O.4	Alianza con productos de belleza	La alianza con productos de belleza permite ofrecer mejores precios a los peluqueros para conseguir las herramientas de trabajo y a su vez, le permite al cliente a conseguir productos de belleza, a mejor precio, comprando mediante la app.
O.5	Expansión Provincial - Nacional	A futuro una oportunidad inminente es la expansión, primeramente provincial y en segundo lugar nacional para poder operar a lo largo de todo el país.
O.6	Uso de la App para peluquerías	En un futuro la App la pueden usar las peluquerías tradicionales para enviar un peluquero contratado a brindar servicios a domicilio. Es decir, que la peluquería pueda ofrecer su servicio a domicilio mediante BORI .

Por otro lado, a lo largo del desarrollo del producto, el plan de negocios se podrá ver impactado con distintos riesgos de impacto positivo, o mejor llamadas oportunidades. La primera oportunidad detectada es que **BORI** es un servicio que nunca antes existió, por ende, nos consideramos pioneros en el mercado ya que logramos encontrar la manera de facilitar el contacto entre el cliente que no quiere o no puede ir hasta el local y el profesional que tiene tiempo o basa su negocio en ofrecer sus servicios a domicilio. Luego de la pandemia COVID-19 hay una creciente demanda de servicios a domicilio, la tendencia es fomentar que se hagan más actividades desde los propios hogares, tales como pedir comida, trabajar y hacer compras. Es donde las personas se sienten más cómodas, lo cual es una excelente oportunidad para el desarrollo de la app.

BORI es una excelente oportunidad laboral para los peluqueros. La App les brinda la posibilidad de poder ofrecer sus servicios a domicilio ya sea en horario laboral o no. Esto ayudaría a que muchos de ellos aprovechen su tiempo libre para llevar a cabo sus servicios y tomar turnos particulares con el fin de generar ingresos extra. También ayuda a los peluqueros que no tienen la posibilidad de abrir su propio local o no son contratados por peluquerías, porque mediante **BORI** van a poder trabajar y brindar sus servicios en el horario que deseen y en la locación que más prefiera el profesional.

A futuro también existen varias oportunidades con la app ya desarrollada y en funcionamiento, tal es el ejemplo de alianzas con productos de belleza. Estas alianzas permiten ofrecer mejores precios a los peluqueros para conseguir las herramientas de trabajo y a su vez, le permite al cliente conseguir productos de belleza, a mejor precio, mediante la app. A su vez, también si la app se desarrolla de la manera esperada, buscamos una rápida extensión provincial y nacional. Es una oportunidad

inminente la expansión, primeramente se realizará de manera provincial, para potenciar **BORI** y así lograr la nacional para poder operar a lo largo de todo el país.

Desde un punto de vista a largo plazo la App la pueden usar las peluquerías tradicionales para que un peluquero propio pueda brindar servicios a domicilio. Es decir, que la peluquería pueda ofrecer su propio servicio a domicilio mediante **BORI**.

3.3 Definiciones de Impacto (Amenazas)

Condiciones Definidas para las Escalas de Impacto de un Riesgo sobre los Principales Objetivos del Proyecto (Sólo se muestran ejemplos para impactos negativos)					
Objetivo del Proyecto	Se muestran escalas relativas o numéricas				
	Muy bajo /0,05	Bajo /0,10	Moderado /0,20	Alto /0,40	Muy alto /0,80
Costo	Aumento del costo insignificante	Aumento del costo < 10%	Aumento del costo del 10 - 20%	Aumento del costo del 20 - 40%	Aumento del costo > 40%
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante	Aumento del tiempo < 5%	Aumento del tiempo del 5 - 10%	Aumento del tiempo del 10 - 20%	Aumento del tiempo > 20%
Alcance	Disminución del alcance apenas perceptible	Áreas secundarias del alcance afectadas	Áreas principales del alcance afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible
Calidad	Degradación de la calidad apenas perceptible	Sólo se ven afectadas las aplicaciones muy exigentes	La reducción de la calidad requiere la aprobación del patrocinador	Reducción de la calidad inaceptable para el patrocinador	El elemento final del proyecto es efectivamente inservible

Esta tabla muestra ejemplos de definiciones del impacto de los riesgos para cuatro objetivos diferentes del proyecto. Deben adaptarse al proyecto individual y a los umbrales de riesgo de la organización durante el proceso de Planificación de la Gestión de los Riesgos. De forma similar, pueden desarrollarse definiciones del impacto para las oportunidades.

Fuente: Taller de Graduación Otoño 2023

	1	2	3	4	5
Objetivo de Proyecto	A2	A6	A1	A3	A4-A5
Costo	A3	A1	A2-A5	A4	A6
Tiempo	A1-A2-A3		A6	A4-A5	
Alcance	A2	A6	A3-A1	A5	A4

Calidad	A1-A2-A3	A6			A4-A5
----------------	----------	----	--	--	-------

En cuanto a las bajas barreras de entrada, podemos ver que, en primer lugar, estás tendrán un riesgo moderado en cuanto al objetivo del proyecto. Esto se debe a que, para cuando la competencia decida incursionar en el mercado, **BORI** estará asentado de tal manera que el impacto será moderado. Estimamos que es probable que algunos de nuestros usuarios decidan cambiarse a alguna plataforma rival. Es por eso que debemos diferenciarnos de tal manera que la competencia no resulte atractiva para nuestros usuarios. En segundo lugar, creemos que esta amenaza no genere un aumento en el costo de más del 10%. Esto se debe a que la aparición de competidores únicamente implicaría un aumento en marketing, con el fin de adquirir más usuarios potenciales en la etapa de conciencia, y, en algún tipo de beneficio para mantener a los usuarios que se encontraran utilizando nuestra plataforma. En tercer lugar, creemos que esta amenaza tendrá un aumento en el tiempo insignificante, ya que la aparición de nuevos competidores no generará ningún retraso en nuestro desarrollo. En todo caso, la aparición de nuevos competidores podría lograr que los tiempos se minimicen con el fin de mantenernos competitivos en el tiempo. En cuarto lugar, esta amenaza si tendrá un impacto en áreas principales del alcance del proyecto. Esto se debe a lo mencionado anteriormente, que una cantidad de usuarios que estarán utilizando nuestra app o que están considerando unirse a una, elijan a la competencia antes que a nosotros. Esto tendría impacto ya que el número de usuarios de **BORI** disminuiría. En quinto lugar, creemos que la degradación en la calidad que podría traer esta amenaza será casi imperceptible. Las barreras de entrada bajas que llevaría a la aparición de una cantidad numerosa de nuevos competidores no disminuye la calidad de nuestro producto. En todo caso, creemos que aumentar la calidad será obligatorio a medida que aparezcan nuevos competidores, para ser competitivos.

En cuanto a la segunda amenaza, que es nuestra posición en un Blue Ocean, en primer lugar, creemos que tendrá un impacto muy bajo en el objetivo del proyecto. El entrar a un mercado inexplorado no cambiaría en lo más mínimo el objetivo del proyecto, que es proponer una nueva manera y más fácil en las que las personas pueden recibir un corte de cabello o servicios a fines. En segundo lugar, creemos que entrar en un Blue ocean generará un aumento del costo entre un 10% y 20%. Esto se debe a que el entrar a un mercado de estas características genera que tengamos que invertir mucho. Esto se debe a que, entrar en este mercado significa que estás innovando, y la innovación requiere de inversión. Además, se requiere una inversión grande para permanecer en este tipo de mercado, y explotarlo hasta que empiecen a aparecer competidores. En tercer lugar, creemos que esta amenaza tendrán un aumento en el tiempo insignificante, ya que el estar solos en el mercado no atrasará ninguna de las actividades de **BORI**. En todo caso, esta amenaza generar que tengamos que actuar rápido para poder explotar el Blue ocean. En cuarto lugar, creemos que esta amenaza es una que no generará una disminución en el alcance o que esta será apenas perceptible. Esto se debe a que, al ser los primeros en el mercado, van a estar aquellos posibles usuarios que al ver algo nuevo no confían instantáneamente, por lo que es probable que el alcance disminuya un poco. Finalmente, en cuanto a una posible disminución de la calidad del producto, creemos que no sucederá o que será casi imperceptible. Quizás, al estar en un Blue Ocean, tener que actuar en tiempos más cortos para poder aprovechar este tipo de mercado puede causar una pequeña disminución en la calidad, pero no es algo que impactará en grandes proporciones.

Los productos sustitutos son la tercera amenaza numerada. En primer lugar, creemos que podrán tener un impacto alto en lo que conlleva el objetivo de nuestro negocio. Esto se debe a que va a haber personas que prefieran utilizar productos sustitutos antes que **BORI**. Por ejemplo, va a haber personas que, por diversas razones, que pueden ser, por ejemplo, la desconfianza de que un desconocido ingrese a su hogar, van a elegir dirigirse a una peluquería tradicional. Otra alternativa a **BORI**, que los usuarios pueden preferir utilizar, son las plataformas de las propias peluquerías/salones de belleza o terceros cuya función es la reserva de turnos en estos establecimientos. Esto les facilita a los clientes de estos lugares la reserva de un día y horario para contratar un servicio, ya que se ahorran el llamado telefónico o el mensaje de texto. Además, se evitan las esperas ya que al ver un turno disponible y reservarlo ya queda agendado, no hace falta que nadie responda. En segundo lugar, creemos que el aumento del costo que pueden llegar a suceder debido a los productos sustitutos es insignificante. Esto se debe a que el plan de negocios lo llevamos a cabo teniendo en cuenta la existencia de estos productos sustitutos, con lo cual su aparición no es una sorpresa. Tenemos en claro quiénes y cuáles son aquellos productos que pueden ser de alternativa para nuestros posibles clientes. En tercer lugar, por las mismas razones anteriormente mencionadas, tampoco creemos que los productos sustitutos aumenten el tiempo del proyecto. Esto se debe a que sabemos que nos va a llevar tiempo conseguir clientes, especialmente aquellos que ya utilizan productos sustitutos. En cuarto lugar, consideramos que los productos sustitutos van a tener impacto en áreas principales del alcance. Esto se debe a que hay clientes que van a preferir utilizar estos productos sustitutos, disminuyendo así el alcance de nuestro producto. Finalmente, creemos que los productos sustitutos no van a afectar la calidad del producto o lo harán de manera insignificante. La presencia de productos sustitutos impulsará que en **BORI** presentemos la mejor calidad posible y así diferenciarnos de las opciones que ya están presentes en el mercado.

La cuarta amenaza que detectamos es no conseguir la confianza de los clientes. En primera instancia, creemos que esta es una amenaza que tendrá un muy alto impacto en el objetivo del proyecto, consideramos que la confianza de los usuarios es fundamental para la realización de la aplicación. La razón de esto es que necesitamos que el cliente sienta la confianza necesaria en nuestro producto para dejar entrar un desconocido a su casa o viceversa en el caso de los peluqueros. Esto es fundamental para llevar a cabo la propuesta de valor que estamos presentando, y sería una traba importante para cumplir con los objetivos del proyecto. Si no logramos la confianza de los clientes, el número de estos será muy bajo. En segundo lugar, cuando hacemos hincapié en el impacto que puede tener en los costos, vemos que este será alto. El no conseguir la confianza de los clientes generará un aumento en los costos entre el 20% y 40%. Esto es causado por la necesidad de gastar más dinero para conseguir a estos clientes, es decir, el costo de adquisición de clientes va a ser lo que aumenta si esta amenaza se concreta. Esto sería un problema ya que un aumento en los costos de esta índole sería muy perjudicial a la rentabilidad del negocio. En tercer lugar, esta amenaza también tendrá un impacto muy alto en el tiempo. Similar al punto anterior, la desconfianza de los clientes generará un aumento de entre 10% y 20% en el tiempo que tomará el desarrollo del producto, debido a que los clientes no tienen confianza, entonces les genera duda a la hora de decidir si utilizar la aplicación o no, por ende se tardará más en conseguir a los clientes. Sumado a esto debemos considerar que el aumento en los costos generan que esta amenaza sea realmente peligrosa en el caso de que suceda. En cuarto lugar, el impacto que esta amenaza tendría en el alcance de la aplicación sería muy alto, lo que generaría que el proyecto no sea viable. El no tener la confianza de las personas generaría que la base de clientes que nosotras esperamos y predecimos

tener no va a ser alcanzada. Esto sería un problema serio para **BORI** ya que nuestro producto no logra ser interesante para posibles accionistas, por que sin la base de clientes que esperamos, no logramos la rentabilidad deseada. Por último, en quinto lugar, el impacto en la calidad del producto sería muy alto. Con una cantidad baja de clientes, o al menos no la esperada, el producto perdería mucha calidad debido a que no estamos cumpliendo con el principal objetivo que propone la aplicación, lo cual es darle la confianza necesaria a los clientes con el fin de que puedan optar por una manera más sencilla y rápida de recibir un corte de pelo. En conclusión, esta amenaza es muy peligrosa para la viabilidad del producto. En caso de que se concrete, la amenaza podría generar que **BORI** pueda no llevarse a cabo.

No conseguir peluqueros con título es una amenaza que impacta en muchos aspectos del desarrollo y crecimiento de la aplicación. En primer lugar, el objetivo del proyecto sería altamente impactado por esta amenaza. Esto es debido a que, si queremos ofrecer un servicio de alta calidad, que le genere seguridad a los clientes y les de confianza para elegirlo, debemos contar con profesionales que estén certificados por los establecimientos educativos correspondientes. En el caso de no conseguirlos creemos que no podemos brindarles a los clientes lo que estamos prometiendo, y por ende causaría que no logremos conseguir cumplir el objetivo que nos estamos proponiendo con este proyecto. En segundo lugar, creemos que esta amenaza impacta moderadamente en los costos del proyecto. Esto se debe a que el costo aumentaría, en parte, a que se debería hacer un mayor esfuerzo para atraer y conseguir a estos peluqueros que tienen algún tipo de certificación. Sin embargo, los costos también bajarán, en parte a que, en su defecto, contrataríamos peluqueros que no se encuentran certificados. Obviamente este no sería el escenario ideal, pero serviría para darle vida a **BORI** y así intentar conseguir la atención de este tipo de clientes. En tercer lugar, al igual que el punto anterior sobre los clientes, esta amenaza tendría un impacto alto en cuanto al tiempo que llevaría desarrollar el producto. El no obtener los peluqueros certificados podría generar un retraso en el lanzamiento de **BORI**, lo que aumentaría no sólo el tiempo sino que también los costos. Se encuentra totalmente conectado al tiempo que llevaría conseguir que este tipo de peluqueros ofrezcan sus servicios en la aplicación. En cuarto lugar, el alcance también sería altamente impactado por esta amenaza. Aunque no la impacte de tal manera que **BORI** no pueda ser llevada a cabo, el no obtener peluqueros certificados hará que perdamos a muchos clientes que no confían en nuestra aplicación debido a la poca profesionalidad de las personas que ofrecen sus servicios mediante la aplicación. En quinto lugar, lo que más podría verse afectado por esta amenaza es la calidad del producto. Sin peluqueros profesionales, la calidad del servicio ofrecido en la aplicación se verá extremadamente afectada. Como fue explicado anteriormente, esto dañara a **BORI** de manera profunda, ya que no solo no estaríamos cumpliendo con el objetivo, sino que también estaríamos perdiendo una cantidad considerable de clientes.

Finalmente, la última amenaza que tomamos en cuenta es la incertidumbre económica que presenta Argentina. En primer lugar, creemos que esta amenaza tendrá un impacto bajo en lo que conlleva el cumplimiento del objetivo del proyecto. Creemos que esto no generará impedimentos en poder ofrecer una manera alternativa, sencilla y rápida para que las personas puedan contratar un servicio de peluquería. En segundo lugar, creemos que esta amenaza podría tener un impacto muy alto en los costos del proyecto. La alta inflación en Argentina generará que mes a mes los costos necesarios para llevar a cabo el proyecto aumenten. Esto impactará fuertemente en la rentabilidad y la valuación del negocio, debido a esto tendremos que aceptar esta amenaza y trabajar con el fin de que impacte lo

menos posible a **BORI**. En tercer lugar, esta amenaza tendrá un impacto moderado en el tiempo, ya que no estimamos que aumente más de un 10%. Pese a que la incertidumbre económica pueda conllevar que atrasemos algunas funcionalidades o un aumento en la contratación de peluqueros, o, en el futuro, una expansión nacional, creemos que este aumento no será tan perjudicial para el desarrollo y crecimiento del proyecto. En cuarto lugar, creemos que esta amenaza tendrá un impacto bajo en el alcance de la aplicación. El pequeño impacto que tendrá es en aquellos clientes con un poder adquisitivo menor que a lo mejor no están dispuestos a gastar una parte de sus ingresos en peluquería. Sin embargo, la incertidumbre económica del país puede generar un aumento en la cantidad de peluqueros estrictos, que, debido a que sus ingresos regulares valen cada vez menos debido a la inflación, busquen una manera de generar más de estos en su tiempo libre. Finalmente, en quinto lugar, no creemos que la amenaza tenga un impacto alto en la calidad del producto ya que esto no impedirá que la aplicación sea desarrollada y que contratemos a profesionales certificados.

3.4 Definiciones de Impacto (Oportunidades) (impactos positivos)

	1	2	3	4	5
Objetivo de Proyecto	O4		O2-O6	O5	O1-O3
Costo	O5-O6-O4		O1-O3-O2		
Tiempo	O1-O4-O5	O6	O2	O3	
Alcance			O4	O2-O3-O6	O1-O5
Calidad	O1-O2	O4	O5-O6-O3		

En cuanto a la primera oportunidad, que hace referencia a la posición de pioneros que tendremos en el mercado, creemos que, en primer lugar, tendrá un impacto muy alto en el objetivo del proyecto. El ser pioneros en el mercado nos dará una indudable ventaja por sobre todos aquellos que intenten insertarse en este mercado más adelante. Tendremos la ventaja en cuanto a la obtención tanto de peluqueros como clientes además de tener la fama de haber sido los primeros en traer algo así al mercado argentino. El objetivo del proyecto, debido a esto, se va a ver altamente beneficiado ya que es parte del mismo conseguir la mayor cantidad de usuarios y de peluqueros posible. En cuanto al costo, debido a que no se está llevando a cabo algo innovador desde el punto de vista tecnológico, creemos que no aumentará en cantidades muy altas. Sin embargo, ser pioneros causará que los gastos en marketing, con el fin de hacernos conocer y obtener a los usuarios, crezcan. Es por esto que creemos que la disminución en el costo que pueda venir de la mano con esta oportunidad no será alta, sino que se mantendrá en el rango de moderado. En cuanto al tiempo, no esperamos que esta oportunidad represente una disminución en el mismo. Al ser pioneros, deberemos realizar toda la investigación y el desarrollo necesario para que esta idea sea viable. Es por esto que no pensamos

que los tiempos calculados disminuyan. En cuarto lugar, en cuanto al impacto que esta oportunidad generará en el alcance, creemos que ayudará a aumentarlo de manera significativa. Ser los primero en implementar esta idea nos dará el escenario ideal ya que tenemos todo el potencial mercado para nosotros. Es por esto que se deberán utilizar los recursos correspondientes con el fin de aprovechar esta ventaja que se nos presenta, hasta que los competidores ingresen al mercado. Por último, la oportunidad no generará un aumento en la calidad del producto. Ser los primeros en un mercado que se encuentra desatendido, no asegurará que la calidad del producto sea mayor al producto que propondrá la competencia en el futuro.

En segundo lugar, otra oportunidad que podemos identificar con esta idea es la creciente demanda que hay de los servicios a domicilio. Pudimos notar que la pandemia del Covid-19 aceleró el desarrollo de servicios y actividades que las personas pueden realizar desde sus hogares, esto debido a que la población de casi todas las ciudades del mundo no podían salir de sus casas. Creemos que esta oportunidad va a tener un impacto moderado en el proyecto. Pese a que muchas personas ahora eligen realizar la mayor cantidad de sus actividades desde sus hogares, muchas otras deciden continuar saliendo de sus casas para realizarlas. Por esto creemos que el impacto moderado se efectuará debido a que muchas personas confiarán en la aplicación y decidirán agregar la peluquería a los servicios que realizan desde la comodidad de sus hogares. En cuanto al costo, creemos que la oportunidad logrará que tengamos una moderada disminución en el mismo debido a las personas que ya están predispuestas a aceptar este tipo de servicio en sus hogares. Esto hará que el costo de obtención de una parte de los clientes sea más bajo que aquellos que prefieren ir a la peluquería presencialmente para recibir un servicio de este tipo. De esta misma manera, es que estimamos que la oportunidad podrá tener una moderada disminución en el tiempo del proyecto. Aquellas personas abiertas a recibir peluqueros en sus casas representarán un menor tiempo de obtención comparado con aquellos que son reacios a la idea. Por una razón similar a la anteriormente explicada, es que creemos que esta oportunidad brindará un aumento en el alcance que será beneficioso para la aplicación. La creciente demanda de servicios a domicilio aumentará la cantidad de público objetivo que tendrá **BORI**. Por último, creemos que esta oportunidad no tendrá ningún efecto positivo en la calidad del proyecto.

En tercer lugar, existe la oportunidad de ofrecer a los peluqueros y profesionales de servicios afines, una nueva manera de vender sus servicios. De esta manera, se estarían creando nuevas oportunidades laborales para los mismos. En cuanto al impacto que tendrá en el proyecto, en cuanto a su objetivo, esta oportunidad es crucial. La oferta de alternativas para que los profesionales en este rubro puedan generar una mayor cantidad de ingresos es uno de los propósitos principales de **BORI**. En cuanto a los costos, creemos que esta oportunidad puede llegar a disminuir moderadamente. Creemos que esta nueva manera de ofrecer sus servicios será vista como atractiva por parte de los posibles usuarios, lo que puede generar que el costo de obtención de los mismos sea menor. Esto sería debido a que habría cierta predisposición por parte de las personas a la hora de empezar a utilizar nuevos medios como **BORI**. Un efecto similar tendrá esta oportunidad en cuanto al tiempo. Creemos que la misma puede ayudar a una disminución significativa de los tiempos. Si las personas se sienten atraídas por la idea de usar una app como la nuestra para generar ingresos, y existe la predisposición que se mencionaba anteriormente, creemos que el tiempo que tardaremos en conseguir a las personas para que utilicen la aplicación como profesionales se disminuirá. En lo que refiere a un cambio en el alcance, creemos que esta oportunidad generará que muchas más personas

quieran usar la app, aumentando así el mismo. creemos que ofrecer nuevas maneras de generar ingresos, de manera sencilla y con un bajo cobro de comisión, será lo suficientemente tentador para que haya una gran cantidad de personas que quieran utilizar la app. Por último, creemos que este punto recién descrito también ayudará a la calidad del proyecto. Cuantos más profesionales estén inscritos en nuestra app, más oportunidades tendrán los clientes de elegir a quien quieren contratar. Ofrece una cartera muy amplia que ayudará al aumento de calidad de la app, ya que, cuantos más profesionales, más oportunidades aparecen.

En cuarto lugar, otra oportunidad que se presenta es una posible alianza con empresas destinadas a la producción y venta de productos de belleza. Esta oportunidad ayudaría a poder otorgar beneficios a ambos segmentos de clientes que tiene **BORI**. En cuanto a lo que respecta al objetivo del proyecto, esta oportunidad no será de gran ayuda para llevar esto a cabo. Este tipo de alianzas no ayudarán a otorgar nuevas maneras de que los profesionales puedan ofrecer sus servicios y no ayudará a darles a los clientes facilidades a la hora de cortarse el o contratar un servicio a fin. Este tipo de alianza sería considerado como manera de dar beneficios a los usuarios, pero estos no estarían directamente involucrados con el cumplimiento de los objetivos. En cuanto a los costos y a los tiempos, esta oportunidad no representará ni logrará una disminución de los mismos. Por el lado del alcance, es una posibilidad que esta oportunidad logre un aumento moderado en el mismo. Esto se debe a que la personas se ven atraídas por los beneficios que la app podría ofrecer mediante estas alianzas, lo que sería el mayor incentivo para algunas personas para usar la misma. En cuanto a la calidad del proyecto, creemos que un sistema de beneficios podría aumentar la calidad pero no significativamente. Este tipo de sistema no será un factor clave para la aplicación, ya que no mejora la experiencia de usuario, pero si creemos que le da un incentivo más para que las personas elijan utilizar la aplicación más de una vez.

Una quinta oportunidad que se presenta es la posibilidad de una expansión provincial y nacional. En primer lugar, **BORI** comenzaría a actuar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sin embargo, a futuro, creemos que una expansión a la provincia de Buenos Aires, e incluso más adelante en el tiempo a las demás provincias del país, es posible. En cuanto al objetivo del proyecto, este tipo de expansión lograra que este pueda cumplirse a una mayor escala ya que, al estar presente en muchos más lugares, vamos a poder llegar a más profesionales y más clientes, generando así nuevas oportunidades de generación de ingresos y facilitando la contratación de servicios a muchas más personas. Es por esto que creemos que esta oportunidad ayudará a cumplir los objetivos e incluso a escalarlos. En cuanto a los costos y al tiempo, una expansión de estas magnitudes no los disminuirá, sino que muy probablemente los aumente. Esto debido a que se requiere una gran inversión para llevar a cabo. Por otro lado, si pensamos en el alcance, éste aumentará de manera considerable. El principal propósito de expandirse es adentrarse a mercados desatendidos para conseguir nuevos clientes y así aumentar el alcance. Creemos que esta oportunidad puede lograrlo. Finalmente, en lo que respecta a la calidad del proyecto, el obtener mayor cantidad de profesionales que ofrezcan sus servicios ofrece una cartera más variada, lo que creemos que es beneficioso para la misma.

Por último, otra oportunidad que se presenta, pero más a futuro, es el posible uso de la aplicación por parte de las peluquerías, con el fin de enviar a sus propios peluqueros a los domicilios de sus clientes. En referencia al cumplimiento del objetivo del proyecto, creemos que por el lado de los clientes, que contratan un servicio a domicilio, el objetivo seguiría cumpliéndose ya que le estamos facilitando esta contratación a los clientes. Por el lado de los profesionales, no se estaría cumpliendo

óptimamente. Esto se debe a que los mayores beneficiarios serían las peluquerías. De todas maneras, que las peluquerías utilicen la aplicación no impide que los peluqueros puedan utilizarla. En cuanto a los costos, creemos que esta oportunidad no significa una disminución de los mismos. En cuanto al tiempo, pensamos que puede disminuir de manera reducida ya que la obtención de clientes sería más rápida, ya que las peluquerías ya cuentan con una base de clientes confiables que podría contratar a su peluquero predilecto pero mediante la app. De esta misma manera, creemos que el alcance podría aumentar. Finalmente, pensando en la calidad del proyecto, creemos que el uso de la aplicación por las peluquerías aumentaría la misma debido a que es probable que la confianza por parte de los clientes se incremente sabiendo que los peluqueros que van a sus hogares son enviados por una peluquería.

3.5 Análisis de Impacto

Impacto	Valor	Descripción
Muy Bajo	1	Riesgo que puede tener un <u>pequeño o nulo</u> efecto en el Plan de Proyecto actual.
Bajo	2	Riesgo que causa un daño o beneficio en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que <u>no afecta</u> el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Moderado	3	Amenaza cuya materialización causaría ya sea una pérdida <u>importante</u> en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio importante en el patrimonio o una mejora significativa de la imagen.
Alto	4	Amenaza cuya materialización dañaría <u>significativamente</u> el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio <u>significativo</u> en el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos.
Muy Alto	5	Amenaza cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega el Plan de Proyecto. Oportunidad cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, ganancia patrimonial o mejora de la imagen.

#	Impacto	Justificación
A1	2	Las barreras de entrada bajas representan un riesgo bajo para nuestro proyecto. Pese a que impacte principalmente en nuestro alcance, ya que una cantidad de clientes elegiría a la competencia que aprovecharía las bajas barreras de entrada, esta amenaza tendría un impacto bajo en nuestro proyecto.
A2	1 (1,4)	Parecido a la amenaza número 1, adentrarse en un blue ocean te permite aprovechar estar en soledad en un mercado inexplorado por un cierto tiempo. La amenaza que esto conlleva es que, después de un tiempo, la competencia empieza a copiar y a adentrarse en el mercado. Creemos que la amenaza es de un impacto muy bajo ya que estar en un blue ocean nos daría el tiempo suficiente para asentarnos en el mercado
A3	2	El impacto que pueden tener los productos sustitutos también consideramos que es bajo. Esto debido a que ofrecemos algo nuevo y novedoso que mejora lo que ya existe. De todas maneras creemos que los productos sustitutos, especialmente las peluquerías tradicionales, pueden afectar el objetivo del negocio, ya que es probable que muchos clientes no acepten esta nueva forma de cortarse el pelo y prefieran la alternativa más tradicional, y, el alcance, por la misma razón.
A4	5 (4,6)	La confianza de los clientes es un riesgo que tendría un impacto muy alto en el negocio. El no conseguir la confianza de los clientes afectará altamente en todos los aspectos, esto se debe a que los clientes son extremadamente importantes para el plan que queremos llevar a cabo. no conseguir su confianza haría que el alcance sea mucho menor, que aumente el costo y el tiempo para conseguir a los clientes aumente, y sería un ataque directo a nuestra propuesta de valor, que incluye darles la confianza a los clientes para que estén dispuestos a recibir profesionales en sus casas.
A5	4 (2,2)	Al igual que los clientes, los peluqueros son parte integral del negocio, especialmente aquellos que están certificados ya que generan más confianza en el cliente. Al igual que en el punto anterior, esto impacta fuertemente en el costo y en el tiempo para conseguir que los peluqueros se adhieran a nuestra app. Además, también afectará altamente en la calidad de la app, al solo contar con peluqueros que no estén certificados, es decir, no son profesionales. Sería un gran impacto en el objetivo del negocio.
A6	3 (2,8)	La situación económica de Argentina es una que genera una gran incertidumbre. Igualmente, creemos que tendrá un impacto moderado, especialmente en los costos, que irán cambiando constantemente. De todas maneras creemos que se podrá acompañar la inflación de manera adecuada, aumentando los precios de los servicios siempre y cuando sea necesario.

O1	3	Ser pioneros en el mercado, pese a ser una gran oportunidad para conseguir un alto alcance y poder cumplir con los objetivos del negocio creemos que tendrá un impacto moderado. Esto se debe a que ser los pioneros no reducirá tiempos ni hará que la calidad del proyecto aumente. Además, ser los primeros implica realizar una inversión muy alta para adentrarse en mercados nuevos e inexplorados.
O2	3 (2,8)	la creciente demanda de servicios a domicilio tendrá un impacto moderado en nuestro negocio. Esto se debe a que acortará los tiempos y disminuirá los costos de conseguir clientes, ya que la demanda está aumentando. Además, es un elemento principal para cumplir con el objetivo del negocio. De todas maneras, no creemos que impactara en la calidad.
O3	4 (3,8)	La oportunidad de darle una cartera más grande de posibilidades a los peluqueros, es una que podría tener un impacto alto. Esto debido a que es un objetivo crucial en el negocio ayudar a los peluqueros a aumentar sus ingresos, los peluqueros van a querer ser parte de nuestra app si este es el caso por lo que los costos y el tiempo se disminuirían y aumentaría el alcance.
O4	2 (1,6)	La alianza con empresas de productos de belleza, pese a ser una oportunidad de utilidad para el futuro, creemos que tendrá un impacto bajo en el negocio. Creemos que en lo que impactará de una manera más fuerte es en el alcance, ya que peluqueros y clientes decidirían usar la app debido a los posibles beneficios. Podríamos considerar que esto también aumentaría la calidad. De todas maneras, no lo vemos como algo sustancial.
O5	3 (2,8)	Una expansión nacional - provincial tendría un impacto moderado en el negocio. Esto se debe a que ayudaría a seguir cumpliendo el objetivo del negocio que es ayudar a más peluqueros y clientes en sus experiencias con este tipo de servicios. De todas maneras, no tendría un impacto tan positivo en lo que corresponde a costos y tiempo
O6	3 (2,6)	Similar al punto anterior, que la app la usen las peluquerías es una oportunidad a largo plazo. Creemos que puede aumentar el alcance. de todas maneras, no creemos que vaya a impactar muy positivamente dentro de alguna de las otras características en el corto plazo.

3.6 Análisis de Probabilidad

Probabilidad	Valor	Descripción
Muy Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja , es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.
Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja , es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Mediana	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media , es decir, se tiene entre 31% a 50% de seguridad que éste se presente.
Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta , es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente.
Muy Alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta , es decir, se tiene casi plena seguridad que éste se presente, >70%.

#	Probabilidad	Justificación
A1	4	Las barreras de entrada bajas tienen una probabilidad muy alta de aparecer. esto debido al estado en el que se encuentra el mercado y la dificultad de llevar a cabo nuestro proyecto. Esto se debe a que no se requiere una inversión tecnológica muy grande para imitar al producto. Lo que puede dificultar a la nueva competencia es la obtención de clientes y de peluqueros.
A2	4	Similar al punto anterior, el blue ocean en el que se encontrará nuestra plataforma no durará mucho, ya que muchos aprovecharán para copiar la idea y adentrarse en el mercado mientras haya pocos competidores. La probabilidad de que esto suceda es alta.
A3	5	La probabilidad de los productos sustitutos es muy alta porque estos ya existen. Tanto las peluquerías, como las apps para sacar turnos en estas, incluso whatsapp, que es un medio que los peluqueros utilizan con regularidad, son productos sustitutos que ya existen.
A4	2	creemos que no conseguir la confianza de los clientes es un riesgo que existe pero que es bajo. Es uno de los propósitos principales de la plataforma asegurar a los clientes que serán visitados por un profesional calificado y que se encontrará seguro. Otra de las razones por las cuales creemos que la probabilidad de que esto suceda es baja es debido a que la oferta y demanda de servicios a domicilio es cada vez más alta, y las

		personas ya están acostumbradas a este tipo de servicios y recibir personas desconocidas en sus casas.
A5	2	Creemos que la no obtención de peluqueros certificados es un riesgo que existe pero que es bajo. Esto se debe, principalmente, a la gran cantidad de peluqueros certificados que se encuentran en Argentina. Según el SOM calculado, estos serían alrededor de 151.000. En CABA rodean los 18.000
A6	5	La incertidumbre económica del país es un riesgo asegurado para la propuesta.
O1	5	Creemos que somos pioneros en este mercado, no hay plataformas que realicen el mismo servicio. Es por eso que creemos que esta es una oportunidad con probabilidad alta de suceder. Ser pioneros representa una oportunidad para aprovechar un mercado que se encuentra desatendido.
O2	4	La creciente demanda de servicios a domicilio es una oportunidad que tiene una probabilidad alta de suceder y que sería de gran beneficio para el negocio. No creemos que la aparición de esta oportunidad es muy alta debido a que sigue habiendo un gran grupo de personas que todavía optan por servicios más tradicionales.
O3	5	La oportunidad de ofrecerle a los peluqueros una manera con la cual ampliar o generar nuevos ingresos es muy alta. Mediante la plataforma le estamos ofreciendo a peluqueros que tienen trabajo, una oportunidad de tener nuevos ingresos adicionales a su sueldo actual, y a peluqueros que no son contratados por peluquerías, una novedosa manera de generar ingresos.
O4	3	La oportunidad de asociarse con empresas de productos de belleza es una con probabilidad de ocurrencia media. Pese a que es algo que vemos posible para largo plazo, no es parte de la propuesta inicial del proyecto
O5	2	Una expansión a nivel nacional o incluso a nivel provincial no es algo que vemos probable dentro del corto plazo. Sería un importante aumento en nuestro alcance, pero no uno que vemos necesario en el comienzo del proyecto.
O6	2	La oportunidad que peluquerías usen nuestra aplicación consideramos que la probabilidad es baja. En principio sentimos que las peluquerías se verán amenazadas por nuestra plataforma, mas que nada por el hecho de que creemos que peluqueros que trabajan en estas nos elijan a nosotros. de todas maneras, creemos que hay una posibilidad para que las peluquerías utilicen nuestra app para mandar peluqueros a domicilios.

3.7 Matriz de Probabilidad e Impacto

Desarrolle una matriz ubicando cada riesgo con su correspondiente Probabilidad e Impacto en el plan de negocios.

Amenazas

		Impacto	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad			1	2	3	4	5
	1 (entre 1% a 10%)						
	2 (entre 11% a 30%)					A5	A4
	3 (entre 31% a 50%)						
	4 (entre 51% a 70%)	A2		A1			
	5 (>70%)			A3	A6		

Oportunidades

		Impacto	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad			1	2	3	4	5
	1 (entre 1% a 10%)						
	2 (entre 11% a 30%)				O5-O6		
	3 (entre 31% a 50%)			O4			
	4 (entre 51% a 70%)				O2		
	5 (>70%)				O1	O3	

3.8 - Estrategias para Amenazas

#	Justificación	
A.1	Mitigar	Con el fin de disminuir el impacto de nuevos competidores, se deberá mitigar el problema. La manera de hacer esto es adoptar una estrategia de especialización y de diferenciación, de esta manera estaremos bien diferenciados de los competidores futuros.
A.2	Mitigar	Con el fin de disminuir el impacto de nuevos competidores, se deberá mitigar el problema. La manera de hacer esto es adoptar una estrategia de especialización y de diferenciación, de esta manera estaremos bien diferenciados de los competidores futuros.
A.3	Mitigar	Con el fin de disminuir el impacto de los productos sustitutos, se deberá mitigar el problema. La manera de hacer esto es adoptar una estrategia de especialización y de diferenciación, de esta manera estaremos bien de aquellas alternativas similares que ya existen, como las peluquerías tradicionales, entre otros.
A.4	Evitar	Desde el proyecto debemos trabajar activamente, agregando funcionalidades, para que el cliente se sienta seguro a la hora de utilizar nuestra app. Se debe disminuir la mayor cantidad de impacto posible. Esto se debe a que los clientes son uno de los ejes que sostienen nuestro proyecto.
A.5	Evitar	Desde el proyecto debemos trabajar activamente, intentando que la aplicación sea lo más atractiva posible para que peluqueros certificados decidan utilizarla.
A.6	Aceptar - mitigar	No hay nada que hacer con la situación económica de argentina, por parte del proyecto. Es por eso que hay que aceptar la situación que está viviendo el país y tratar de hacer lo mejor posible para que el impacto de esto no sea muy fuerte.

3.9 - Estrategias para Oportunidades

#		Justificación
O.1	Explotar	Creemos que el hecho de ser pioneros en el mercado es una oportunidad que debe explotarse. Al ser los primeros en adentrarnos en este mercado tenemos que aprovechar mientras que este sea uno de tipo "Blue ocean", es decir, no hay competidores directos. Es por eso que se deben tomar medidas contundentes para asentarse en el mismo.
O.2	Explotar	La creciente demanda de servicios a domicilio es algo que también debemos explotar. Debemos aprovechar, con contundencia, esta tendencia creciente a recibir distintos tipos de servicios a domicilio, especialmente los años posteriores al Covid-19
O.3	Explotar	Uno de los principales objetivos del proyecto debe ser explotar esta oportunidad. Los peluqueros son un pilar clave del proyecto, y, debemos ofrecerles lo mejor posible para que estos elijan utilizar nuestra aplicación.
O.4	Mejorar	Pese a que no es algo pensado en el corto plazo, sería bueno para el proyecto trabajar para mejorar las posibilidades de que la oportunidad se concrete. De esta manera podremos ofrecerle más beneficios tanto a los clientes como a los peluqueros.
O.5	Aceptar	La expansión provincial - nacional es una oportunidad que creemos que hay que aceptar, pero que no es el momento de tomar medidas pro-activas. Una vez que el proyecto este lanzado y nos acertemos en el mercado esto podrá cambiar.
O.6	Aceptar	Que las peluquerías utilicen la aplicación es una oportunidad que hay que aceptar. Sin embargo, no creemos que haya que actuar sobre esto en un principio. Esto se debe a que las peluquerías no son el principal usuario de nuestro proyecto en primera instancia. Creemos que es más importante centrarse en aquellos usuarios que determinamos como cruciales.

3.10 – Conclusiones

Los riesgos que conlleva llevar a cabo este Plan de negocios tienen tanto un impacto positivo, como un impacto negativo. De todas maneras, estos riesgos de impacto negativo recién mencionados, no implican una cancelación o un impedimento para llevar a cabo el plan de negocios, es decir, pese a la existencia de estos, el plan de negocios es uno totalmente factible. Igualmente, se debe actuar sobre estos riesgos de manera tal que tengan el menor impacto posible.

Que sucedan estos riesgos, dependiendo los casos puntuales, puede causar que aumenten el tiempo que va a tomar llevar a cabo la propuesta, y aumentaría los costos. Por ejemplo, si ocurre que los

clientes no tengan confianza a la hora de utilizar la app, aumentará el tiempo que se tarda en conseguir clientes que estén dispuestos a utilizarla. Esto también lleva a un aumento de costos ya que, el CAC (costo por cliente adquirido) será más alto.

Por otro lado, hay riesgos, especialmente de impacto positivo, que hará que el desvío del tiempo y el costo sea positivo. Por ejemplo, en el caso de la oportunidad que nos brinda que el desarrollo de los servicios a domicilio, hará que no sea tan complicado conseguir a los clientes, disminuyendo así el costo y el tiempo que se tardaría para conseguirlos.

En conclusión, vemos que el plan de negocios es uno factible, en el cual las oportunidades suelen tener una mayor probabilidad y un mayor impacto que las amenazas. Entonces, si se actúa bien y se llevan a cabo las estrategias propuestas para las amenazas y las oportunidades, creemos que el proyecto se podrá desarrollar sin ningún problema.

4 – Solución Producto Digital

En cuanto a la solución digital planteamos una app mobile con dos posibilidades en conjunto para permitir la conectividad e interacción entre clientes y peluqueros.

En primer lugar desarrollaremos la app mobile para el lado del cliente. La app mobile será fácil de usar en donde los usuarios clientes se registran, completan su información y preferencias. En segundo lugar, dentro de la App mobile, los clientes usuarios podrán visualizar el buscador de peluqueros. A su vez, se le permite a los clientes usuarios ver toda la información personal de manera detallada acerca de los peluqueros registrados en la aplicación. Esta información incluye, nombre, apellido, estudios, trabajos previos, calificación en el sistema, entre otros. Una vez seleccionado el peluquero, al cliente usuario le figura un calendario de turnos en donde podrán ver los turnos disponibles que tienen los peluqueros, para así acordar el suyo, desde ese preciso instante hasta una fecha posterior. Seleccionado el momento del turno, podrá realizar la contratación del servicio, estableciendo dirección y fecha - horario del mismo. En este momento es donde el cliente tendrá que pagar el servicio mediante tarjeta de débito o mercado pago. Con el servicio ya programado y pago, ambos clientes podrán acceder a un chat directo entre ellos, el cual sirve para sanar cualquier duda que se encuentre. Posterior al servicio realizado, el cliente usuario accede a un sistema de rating, para poder calificar al peluquero y así el próximo cliente pueda tener acceso a mayor información.

En segundo lugar encontramos el lado del peluquero la app mobile será fácil de usar en donde los usuarios clientes se registran, completan su información, dicha información consta de nombre, apellido, estudios, trabajos previos, antecedentes penales e inscripción en el monotributo. El contar con toda esta información completa y con alto de detalle y calidad le permitirá ubicarse en los primeros puestos del buscador de peluqueros. El peluquero podrá acceder a sus propios calendarios de turnos para desde allí visualizar sus trabajos del día y a posterior, en el calendario le figurarán los clientes a los cuales debe atender y la zona donde se realizará el servicio. Una vez acordada la contratación del servicio, el peluquero podrá acceder a un chat directo con el cliente, el cual sirve para sanar cualquier duda que se encuentre. Posterior al servicio el peluquero accede a un sistema

de rating, para poder calificar al cliente y así el próximo peluquero pueda tener acceso a mayor información.

Ambas soluciones estarían conectadas entre sí en una misma app, la cual le permite un acceso diferente si es peluquero o si es cliente. Permitiendo una mejor experiencia de usuario para ambos.

4.1 - Roadmap de Producto Digital

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cuatrimestre 1	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo App Mobile • Contratación de peluqueros con alto nivel de seguridad • Chat directo con peluquero 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación mapa en tiempo real • Integración con marcas de Productos de belleza • Productos de belleza 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de fidelidad para usuarios y peluqueros
Cuatrimestre 2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de sistema de calificación • Desarrollo de sistema de turnos y calendarios • Integración con Mercado Pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras y actualizaciones al sistema de seguridad • Desarrollo de sistema de notificación y recordatorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo en la app para seleccionar tipo de servicio
Cuatrimestre 3	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y edición de perfil peluquero • Desarrollo Botón de Emergencia 		<ul style="list-style-type: none"> • Programa de afiliados (+Recomendas; +Beneficios)

Fuente: Elaboración propia con base en Project Management Institute. (2017).

Se decidió realizar un roadmap a tres años dividiendo cada año en trimestres. En el primer año se llevará a cabo el desarrollo de la app mobile con el propio registro de usuarios y contratación de peluqueros, este último con un alto sistema de seguridad. También decidimos, en este primer trimestre, implementar un chat directo con el peluquero. En el segundo trimestre, se llevará adelante el desarrollo de un sistema de calificación para los peluqueros, en conjunto con el desarrollo de sistema de turnos y visualización de calendario. En este segundo trimestre se realizará la integración con mercado pago. Adentrándonos en el tercer trimestre existirá la posibilidad de crear y editar un perfil por parte del peluquero, aquí podrá escribir una descripción, poner su foto de perfil e inclusive hacer una mención a sus trabajos previos. Se desarrollará un botón de emergencia que tanto el cliente como el peluquero podrán usar en cualquier momento, este botón de emergencia se encontrará directamente conectado con la policía local.

En el segundo año se llevará a cabo la implementación de un mapa en tiempo real para visualizar la posición exacta del peluquero, también se realizará una integración con productos de belleza y peluquería. Esta integración le permitirá a los clientes y peluqueros obtener grandes beneficios por usar la app. Para entonces se implementaron mejoras al sistema de seguridad desarrollado en el año 1, como también se llevará adelante el desarrollo de un sistema de notificaciones y recordatorios.

En el año tres, se llevará adelante un sistema de fidelidad para los usuarios y un programa de afiliados, los cuales constaran de permitirle acceso a mejores precios y beneficios a clientes /

peluqueros si recomiendan la app. Son para aquellos usuarios que se encuentran en la etapa de fidelización del funnel de conversión.

4.1.1 Definiciones de Roles

Clientes finales registrados

- **Ciente usuario:** Persona que utiliza la app para obtener el servicio de peluquería en su hogar.
- **Peluquero Usuario:** Profesional que utiliza la app para poder brindar sus servicios a todo aquel cliente usuario que lo necesite

Comprador

- El **cliente usuario** va a ser el comprador del producto de un servicio
- El **peluquero usuario** va a ser comprador, porque compra la venta de su servicio- Paga un porcentaje para poder vender sus servicios en la aplicación

Proveedor

- El **Peluquero usuario** va a ser aquella persona que provee un servicio
- Proveedor de productos de belleza. Los proveedores serán aquellas marcas que colaboren con **BORI** para brindarle beneficios tanto a clientes como a peluqueros. Dentro de los productos de belleza se consideran los shampoos, crema de enjuague, productos nutritivos para el cabello y ceras. También podemos encontrar todo lo relacionado a la tintura.
- Proveedor de productos de peluquería. Los productos de peluquería son aquellos a los que podrán acceder los peluqueros para obtener descuentos por pertenecer a **BORI**. Los proveedores de estos productos serán todos aquellos que ofrezcan máquinas de cortar el pelo, tijeras, peines, secadores, planchas de pelo y demás productos necesarios para un buen servicio de peluquería o belleza.

4.1.2 Historias de Usuario

ID	#1
Como	<i>Usuario (Persona que quiere cortarse el pelo)</i>
Quiero	<i>cortarme con un profesional calificado</i>
Para	<i>estar presentable y prolijo en todos los ambientes de mi vida</i>
Condiciones de aceptación	Aceptación de términos y condiciones por parte de ambos Acceder a la información de las calificaciones y comentarios del peluquero. Poder programar un turno seleccionando fecha y hora Recibir confirmación del mismo por parte del peluquero

ID	#2
Como	<i>Usuario (Persona que quiere cortarse el pelo)</i>
Quiero	<i>poder pagar mis servicios ha realizar con tarjeta de débito</i>
Para	<i>realizarlo cualquier día del mes sin tener que depender del dinero fisico en el momento.</i>
Condiciones de aceptación	Opción de pago con tarjeta de débito Poder guardar los datos de la tarjeta de débito en la app para cargarla solo una vez Aceptar todo tipo de tarjeta de débito sin importar el banco Autorización del en tiempo real.

ID	#3
Como	<i>Usuario (Persona que quiere cortarse el pelo)</i>
Quiero	<i>poder ver la el tiempo que le falta al peluquero en llegar a mi locación</i>
Para	<i>organizarme de la mejor manera posible previa al corte</i>
Condiciones de aceptación	Sistema de ubicación del peluquero mediante la app Usuario tener acceso a un contador o mapa en tiempo real

ID	#4
Como	<i>Usuario (Persona que quiere cortarse el pelo)</i>
Quiero	<i>recibir un recordatorio previo a mi turno</i>
Para	<i>no olvidarme.</i>
Condiciones de aceptación	Sistema de notificación (Posibilidad de activarlo o desactivarlo)

ID	#5
Como	<i>Usuario (Persona que quiere cortarse el pelo)</i>
Quiero	<i>tener un chat directo con el peluquero</i>
Para	<i>aclararle todos los servicios que deseo realizarme</i>
Condiciones de aceptación	Sistema de chat en la App para permitir la comunicación directa.

Peluquero

ID	#1
Como	<i>Usuario (Persona que corta el pelo)</i>
Quiero	<i>poder ver la ubicación de donde tengo que ir a realizar el servicio</i>
Para	<i>organizarme de la mejor manera posible previa al corte</i>
Condiciones de aceptación	<p>Aceptar terminos y condiciones</p> <p>Acceso a ubicación (Dentro del mapa) donde se realizará el servicio</p> <p>Indicaciones para dirigirse a esa ubicación</p>

ID	#2
Como	<i>Usuario (Persona que corta el pelo)</i>
Quiero	<i>poder cobrar el dinero de manera online</i>
Para	<i>no tener que estar con mucha cantidad de plata en la calle</i>
Condiciones de aceptación	<p>Integración con sistema de pagos electrónicos.</p> <p>Información de donde desean recibir el pago los peluqueros</p>

ID	#3
Como	<i>Usuario (Persona que corta el pelo)</i>
Quiero	<i>poder ser calificado por el cliente posterior al corte</i>
Para	<i>que el próximo cliente tenga la mayor información acerca de mi</i>
Condiciones de aceptación	<p>Permitir a cliente calificar posterior al corte (1 al 5)</p> <p>Acceder a la información de las calificaciones y comentarios del peluquero.</p>

ID	#4
Como	<i>Usuario (Persona que corta el pelo)</i>
Quiero	<i>recibir solicitudes de corte y visualizarlas en un calendario</i>
Para	<i>poder tener organización diaria de mi agenda</i>

Condiciones de aceptación

Calendario, con fecha y hora, mostrando momentos disponible o momentos ocupados
Notificaciones

4.1.3 Estimación del desarrollo

La estimación del desarrollo de la App consta de:

- Desarrollo frontend (8 semanas)
- Desarrollo backend (8 semanas)

4.1.4 Sprints del MVP

Sprint 1: **Objetivo** - Permitirle a los usuarios contratar y realizar un servicio

- Como usuario (Persona que desea cortarse el pelo) quiero cortarme con un profesional calificado estar presentable y prolijo en todos los ambientes de mi vida
- Como usuario (Persona que desea cortarse el pelo) quiero poder pagar mis servicios a realizar con tarjeta de débito para realizarlo cualquier día del mes sin depender del dinero físico
- Como usuario (Persona que corta el pelo) quiero poder ver la ubicación de donde tengo que ir a realizar el servicio para organizarme de la mejor manera posible previa al corte
- Como usuario (Persona que corta el pelo) quiero poder cobrar el dinero de manera online para no tener que estar con mucha cantidad de plata en la calle

Sprint 2: **Objetivo** - Implementar sistema de calificación

- Como usuario (Persona que corta el pelo) quiero poder ser calificado por el cliente posterior al corte para que el próximo cliente tenga la mayor información acerca de mi

Sprint 3: **Objetivo** - Mejorar la experiencia de usuario al momento de cada servicio

- Como usuario (Persona que desea cortarse el pelo) quiero poder ver la el tiempo que le falta al peluquero en llegar a mi locación para organizarme de la mejor manera posible previa al corte
- Como usuario (Persona que desea cortarse el pelo) quiero recibir un recordatorio previo a mi turno para no olvidarme.

Sprint 4: **Objetivo** - Permitir la interacción entre cliente y usuario

- Como usuario (Persona que desea cortarse el pelo) quiero tener un chat directo con el peluquero para aclararle todos los servicios que deseo realizarme

Sprint 5: **Objetivo** - Calendario

- Como usuario (Persona que desea cortarse el pelo) quiero recibir solicitudes de corte y visualizarlas en un calendario poder tener organización diaria de mi agenda

4.1.5 Definición de Listo y Definición de Hecho

Definition of Ready

Los puntos que debe cumplir la definición de listo son los siguientes:

1. La historia de usuario está claramente detallada
2. La historia es concisa
3. La historia de usuario debe aportar valor al negocio
4. Todos los definition of done estan realizados
5. Se establece prioridad en función a importancia y valor aportado al negocio
6. Se definieron qué pruebas se utilizarán para validar y definir
7. Se realizaron pruebas para validar y definir

Definition of Done

Los requisitos que debe cumplir un elemento del product backlog para que ser considerado hecho son los siguientes:

Calificación a peluqueros

- Permitir acceso al peluquero, una vez realizado el acceso permitirle un acceso a su historial el cual está compuesto por sus cortes realizados y la calificación, escala del 1 al 5 (Donde 1 es sumamente insatisfactorio y 5 sumamente satisfactorio) en el último día - semana - año
- Permitirle al cliente la visualización de la calificación dada al peluquero por parte de los otros clientes
- La funcionalidad de *calificación de peluqueros* fue implementada y probada, por ende pasa a estar aprobada

Pago con tarjetas o mercado pago

- Permitirle al usuario seleccionar entre los siguientes métodos de pago: tarjeta de débito o pago digital.
- Que el usuario vea efectuado el pago en su homebanking. En el momento y al final de cada mes le llegue en su resumen.
- Que el peluquero vea el ingreso de su comisión en su homebanking al final de cada mes.
- La funcionalidad de *pago con tarjetas o mercado pago* fue implementada y probada, por ende pasa a estar aprobada

Ubicación

- Permitirle al cliente peluquero ver en un mapa la ubicación a donde realizar el servicio.
- Permitirle al cliente usuario ver en tiempo real la ubicación del peluquero previo a cada servicio.
- Permitirle ver al cliente usuario ver el tiempo que le tardará el peluquero en llegar.
- La funcionalidad de *ubicación* fue implementada y probada, por ende pasa a estar aprobada.

Calendario

- Le permite al peluquero ver de manera clara la fecha y hora de los cortes programados.

- Le permite una visualización diaria o semanal al peluquero.
- El peluquero puede bloquear los horarios en donde no está disponible para trabajar.
- La funcionalidad de *calendario* fue implementada y probada, por ende pasa a estar aprobada.

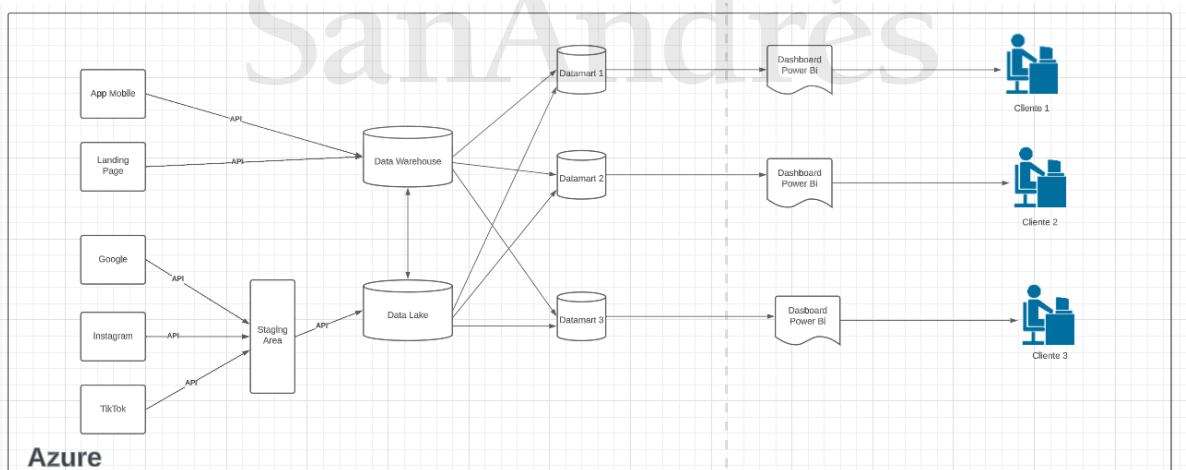
Chat directo

- Los usuarios pueden iniciar un chat con su peluquero una vez confirmado el turno.
- El chat permite enviar y recibir mensajes de texto y voz.
- Los usuarios y peluqueros pueden ver sus chats previos.
- A los usuarios y peluqueros les llega una notificación cada vez que reciben un mensaje
- El chat tiene medidas de seguridad.
- La funcionalidad de *chat directo* fue implementada y probada, por ende pasa a estar aprobada.

Notificaciones

- Los usuarios y peluqueros reciben una notificación cada vez que reciben un mensaje.
- Los peluqueros reciben una notificación cada vez que le solicitan un servicio.
- Los usuarios reciben una notificación cada vez que le confirman el servicio que pido.
- La funcionalidad de *notificaciones* fue implementada y probada, por ende pasa a estar aprobada.

4.2 - Diagrama de Arquitectura



Fuente: Elaboración propia con base en Bass, L., Clements, P., & Kazman, R. (2012).

Para la arquitectura de datos se utiliza Azure. Azure es una plataforma de servicios en la nube que ofrece una variedad de herramientas y servicios para la gestión y procesamiento de datos. La arquitectura de datos en Azure se basa en la creación de una infraestructura escalable y segura que permite la integración de diversas fuentes de datos y su posterior análisis.

En nuestro caso, la app mobile de nuestra marca se conecta con Azure mediante API (Application Programming Interface), lo que permite la transferencia de datos de manera segura y eficiente entre la aplicación y la plataforma de Azure. Esta integración nos permite aprovechar los servicios de Azure para el almacenamiento, procesamiento y análisis de datos.

Además, nuestra marca utiliza Azure para conectar con diferentes canales de marketing y redes sociales como la landing page, Google, Instagram y TikTok. Estos canales son importantes para la captación de clientes y generación de leads, y Azure nos proporciona la capacidad de integrar y gestionar los datos provenientes de estas fuentes de manera centralizada.

Dentro de la estructura de datos en Azure, contamos con un Data Warehouse y un Data Lake. El Data Warehouse es utilizado para almacenar datos estructurados provenientes de diversas fuentes, como transacciones de usuarios, perfiles de clientes y métricas de rendimiento. Por otro lado, el Data Lake se utiliza para almacenar datos no estructurados, como archivos de texto, imágenes o videos, que pueden ser procesados posteriormente.

A partir de estos dos repositorios de datos, se generan Data Marts, que son subdivisiones más específicas y especializadas de información. Los Data Marts están diseñados para satisfacer las necesidades de información de áreas o equipos específicos dentro de la organización.

Por último, utilizamos Power BI para la creación de Dashboards, que son paneles visuales interactivos que presentan de forma clara y comprensible los datos procesados y analizados en Azure. Estos Dashboards nos permiten monitorear y analizar métricas clave, identificar tendencias y tomar decisiones informadas para mejorar la eficacia de nuestra estrategia de marketing y la toma de decisiones empresariales.

Nuestra arquitectura de datos suma un total de 5.628,72 USD anuales. En dicha arquitectura tendremos Azure Cosmos db, una base de datos NoSQL rápida con API y abierta para cualquier escala, también cuentas de almacenamiento en la nube, duraderas, de alta disponibilidad y escalables a gran escala. En último lugar contaremos con Security Center para proteger los entornos en la nube híbrida y multi nube.

4.3 - Indicadores Clave

4.3.1 - Establecer Indicadores

ID	#1
Nombre	<i>Costo por adquisición de cliente</i>
Descripción Detallada	<i>Costo promedio de adquirir un nuevo cliente. Dentro de este costo promedio se incluyen todos los gastos que se realizan para llegar a la conversión de ese nuevo cliente.</i>
Responsable	<i>Ventas</i>

ID	#2
Nombre	Tasa de retención
Descripción Detallada	Mide la cantidad de clientes que usan activamente la app versus aquellos que la usaron solo una vez y nunca más
Responsable	Adquisición de nuevos usuarios / Marketing

ID	#3
Nombre	Número de peluqueros registrados y activos
Descripción Detallada	Los peluqueros son un activo fundamental en nuestro servicio, es por ende que medir la cantidad de peluqueros registrados y activos en la app resulta ser fundamental
Responsable	

ID	#4
Nombre	ROAS (Return on Assets)
Descripción Detallada	A futuro sirve para saber si las campañas de marketing que realizamos nos permitirán recuperar la inversión en publicidad
Responsable	Marketing

ID	#4
Nombre	CPC (Costo Por Clic)
Descripción Detallada	Saber cuánto no cuesta cada clic en los anuncios de marketing.
Responsable	Marketing

Producto

ID	#1
Nombre	Cantidad de descargas

Descripción Detallada	<i>Es uno de los principales KPI que debemos observar al principio ya que es fundamental el número de descargas para nuestra app.</i>
Responsable	<i>Adquisición de Usuarios / Marketing</i>

ID	<i>#2</i>
Nombre	<i>Engagement Rate</i>
Descripción Detallada	<i>Sirve para medir el grado de interacción (o fidelidad) que logra establecer nuestro producto con los usuarios. ((Interacciones / Impresiones) x 100)</i>
Responsable	<i>Marketing</i>

ID	<i>#3</i>
Nombre	<i>Conversion Rate</i>
Descripción Detallada	<i>La conversión tendrá dos etapas, pero la que deseamos medir es la tasa de conversión desde que se descarga la aplicación hasta que se vuelve un usuario activo (Este es cuando realiza 3 o más servicios)</i>
Responsable	<i>UX Marketing</i>

4.3.2 - Medición Indicadores

Costo por adquisición de clientes

- $\text{Costo Total Invertido} / \text{Cantidad de nuevos clientes}$

Tasa de retención

- $(\text{Número de clientes activos al finalizar el periodo} / \text{Número de clientes activos al iniciar el periodo}) \times 100$

ROAS

- $(\text{Ingresos a partir de la publicidad} / \text{Inversión}) \times 100$

Costo por clic

- $\text{Costo total} / \text{Número de clics}$

Cantidad de descargas

- Contabilizar la totalidad de descargas desde App Store y Google Play

Engagement Rate

- (Interacciones/Impresiones) x100

Conversion Rate

- (Conversiones/Total de clics) x100

4.4 - Aspectos específicos de UX/UI

<https://www.figma.com/file/IMVAUqLX5sXHtFZNChfMbi/Bori-FINAL?type=design&node-id=0%3A1&mode=design&t=79H0b62vIJBqjWaO-1>

A continuación se explicara el UI Kit utilizado para **BORI (Anexo 3)**

Logo → A semeja al rastro que deja una maquinita de cortar el pelo cuando pasa por la cabeza de la persona. Los colores se encuentran en la paleta de color. La letra “i” de “**BORI**”, es reemplazada por el típico barber pole, que se encuentra fuera de las barberías.

Identidad de marca → La paleta de colores es aquella que se suele utilizar en los típicos “Barber poles” de las peluquerías y barberías tradicionales. Además se fue jugando con sus distintas tonalidades.

Ux writing → Tono amigable.

Por otro lado se realizó un prototipo de app mobile funcional **Anexo 4**. Este onboarding **BORI** cuenta con dos interfaces, una para la registración del cliente y otra para la registración del peluquero, que es un poco más extensa, donde se le pide lo mencionado a lo largo de este trabajo de graduación como es el ejemplo de cargar sus antecedentes penales, sus trabajos previos y demás información. El cliente únicamente registra los datos de su domicilio y su información personal en cuanto a preferencias del servicio.

5 – Modelo de negocio (CANVAS)

El business model canvas, según su autor, sirve para establecer un entendimiento común, a través de 9 características. Combinando conceptos de manera simple, entendibles y relevantes. Según sus autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur el business model canvas quiere mostrar cómo la empresa va a ganar plata, describiendo las 4 áreas fundamentales de una empresa (Cliente - Oferta - Infraestructura - Finanzas) y de qué implementación se llevará a cabo para obtener ganancias.

5.1 Corto Plazo

Business Model Canvas:

**MODELO DE NEGOCIOS CANVAS -
CORTO PLAZO**

Compañía: BORI

<p>Alianzas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado pago 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la aplicación - Contratación de peluqueros - Campañas de publicidad 	<p>Propuestas de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manera fácil y rápida para que las personas puedan recibir un corte de pelo a domicilio en el horario que deseen - Manera sencilla para que los peluqueros puedan ofrecer sus servicios sin depender de una peluquería 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que el cliente se sienta seguro y tranquilo - Que el cliente cuente con información sobre el peluquero/a - Presentes en todas las instancias - Empleador confiable 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - hombres de entre 18 y 55 años, que estudian y/o trabajan, por ello no tienen tiempo de hacer filas en peluquerías tradicionales y deben estar siempre prolijos, por lo que no pueden esperar un turno por 2 o 3 semanas para recibir un corte. - Peluqueros/as certificados que trabajen o no en peluquerías y que deseen ofrecer servicios a domicilio
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la aplicación - Campañas de Marketing 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisión obtenida por los cortes de pelos realizados - Anuncios 		

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011).

Propuesta de valor → Ofrecemos una manera fácil y rápida para que las personas puedan recibir un corte de pelo, de barba, o servicios afines en sus hogares. También una solución para que los peluqueros puedan ofrecer sus servicios por fuera de los obstáculos e inflexibilidades que conlleva trabajar en una peluquería, barbería o salón de belleza.

A los clientes les entregamos una manera rápida de poder conseguir turno con cualquier profesional certificado que esté inscripto en nuestra app, sin tener que salir de su casa o estar sujeto a un horario en especial para recibir un servicio de peluquería.

A los peluqueros les ofrecemos una manera sencilla de ofrecer sus servicios, donde podrán aceptar trabajos en cualquier zona, a cualquier hora que ellos deseen.

Nos diferenciamos de aquellas plataformas dedicadas a la facilitación de reserva de turnos en salones. A diferencia de éstas, no somos una app de reservas. Nosotros ponemos al profesional en contacto directo con el cliente. De esta manera podrán arreglar el momento perfecto para poder realizar el servicio. Además le permite a aquellos que trabajan en una peluquería incrementar su ingreso en los horarios no laborales de su empleo fijo; sin la necesidad de contar con una red de clientes propia.

Segmento de clientes → Podemos encontrar que el segmento de clientes se divide en dos. Por un lado tenemos la cartera de clientes que necesitan alguno de los servicios de belleza que ofrece la

App, de manera rápida, sin perder tiempo en ir hacia el salón y esperar haciendo la fila. Estos son hombres de entre 18 y 55 años, que estudian y/o trabajan, por ello no tienen tiempo de hacer filas en peluquerías tradicionales. A su vez, como trabajan, deben estar siempre prolijos, entonces no pueden esperar un turno por 2 o 3 semanas para recibir un corte o servicio afín. También debido a sus largas jornadas laborales, a la hora de llegar a su casa prefieren quedarse en la misma y no salir nuevamente para esperar un servicio de peluquería. De igual manera, tampoco quieren perderse la mañana de los sábados esperando a ser atendidos.

Por otro lado, tenemos a los peluqueros. Hombres y mujeres certificados como tales. Aquellas personas que necesitan y desean trabajar de su oficio. Las peluquerías y salones que no desean contratarlos, debido a la cantidad de años de experiencia que estas requieren, tampoco tienen la capacidad económica para abrir un salón propio. A su vez, se encuentran aquellos peluqueros que sí trabajan en una peluquería o salón de belleza pero desean hacer horas extras en sus días francos o fines de semana para obtener un poco más de dinero.

Canales → Para comenzar, en la etapa de conciencia, buscaremos darnos a conocer en medios masivos de comunicación, sea publicidad en la calle / redes sociales o acuerdos con influencers. Una vez que las personas nos conozcan, mediante las redes sociales, buscaremos mantener a los clientes y a los peluqueros informados con todo lo que ocurra en la app. Posteriormente, además de la app mobile. Realizaremos campañas de email marketing con promociones especiales para aquellos clientes registrados y a su vez para aquellos que nos recomienden. Por último, para garantizar la seguridad que ofrecemos, resulta importante tener un chat en vivo o una línea telefónica a la cual nuestros clientes se puedan comunicar ante cualquier eventualidad.

Relación con los clientes → Por un lado buscamos que el cliente a la hora de utilizar nuestra app para solicitar un servicio de peluquería a domicilio, se sienta seguro y tranquilo. Proporcionando toda la información que sea necesaria, con un sistema de puntuación. También buscamos que el cliente conozca a quien le va a estar permitiendo el ingreso a su casa. A su vez, vamos a estar presente en cada paso que el cliente tome con nuestra app, antes, durante y posterior al servicio otorgado. Por otro lado, vamos a implementar la seguridad de género, tanto para hombres como para mujeres. Ambos géneros van a poder elegir por quien ser atendidos, si desean alguien del mismo género o les es indiferente.

En conclusión, aspiramos a ser un empleador que exprese confianza al profesional. Queremos que estos se sientan empoderados, sabiendo que con nosotros no estarán sujetos a cumplir horarios y no deberán entregar todo o gran porcentaje del dinero recibido por un servicio, como se suele realizar en peluquerías.

Fuentes de ingreso → Nuestra principal fuente de ingreso será una comisión obtenida por los cortes de pelos realizados. A su vez, en el corto plazo se realizarán anuncios publicitarios dentro de la app, para obtener una ganancia extra en el corto plazo, con marcas relacionadas al rubro como un ingreso extra a **BORI**.

Alianzas → Una alianza clave a tener en cuenta, será con mercado pago. Esto se debe a que ofreceremos el pago en línea mediante tarjeta de débito.

Recursos clave → El recurso clave de nuestro negocio son los peluqueros. Sin peluqueros certificados que busquen ofrecer sus servicios en nuestra app, el negocio es inviable. Es por eso que es de extrema necesidad que nuestro servicio se expanda y nos demos de conocer a este segmento y así atraer a aquellos interesados. La app de **BORI** es considerada un recurso clave, ya que sin ella el servicio en sí no sería viable.

Procesos → Las actividades clave de nuestro negocio son, el desarrollo de una aplicación mobile, la contratación de peluqueros para ofrecer sus servicios y campañas de publicidad.

Estructura de costos → En cuanto a la estructura de costos la mayor parte de los costos fijos estarán destinados al desarrollo de la aplicación mobile. En la cual contrataremos un equipo de desarrolladores y un equipo de diseñadores. Por otro lado, los costos variables estarán principalmente abocados al marketing, tanto para la obtención de peluqueros como de clientes. Como se mencionó previamente, llevar adelante campañas publicitarias en canales de comunicación masivos. A su vez, dentro de la estructura de costos encontramos a la procesadora de pagos que se encarga de gestionar la transacción de los pagos en la plataforma. Al comienzo los costos variables serán altos ya que estamos en la etapa del funnel de conciencia. Una vez que lleguemos a la etapa de retención o fidelización estos costos bajarán de manera drástica.

5.2 Mediano plazo

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS- MEDIANO PLAZO				
Compañía: BORI				
Alianzas Clave - Mercado pago - Empresas de producto de belleza - Escuela de peluquería	Actividades Clave - Campañas de publicidad - Inscripción de peluqueros - Traslado del profesional al hogar del cliente - Comunicación entre el cliente y el profesional - El servicio en sí - Entrega de beneficios	Propuestas de Valor - Manera fácil y rápida para que las personas puedan recibir un corte de pelo a domicilio en el horario que deseen - Manera sencilla para que los peluqueros puedan ofrecer sus servicios sin depender de una peluquería	Relación con los clientes - Que el cliente se sienta seguro y tranquilo - Que el cliente cuente con información sobre el peluquero/a - Presentes en todas las instancias - Empleador confiable - Beneficios para clientes	Segmentos de mercado - hombres de entre 18 y 55 años, que estudian y/o trabajan, por ello no tienen tiempo de hacer filas en peluquerías tradicionales y deben estar siempre prolijos, por lo que no pueden esperar un turno por 2 o 3 semanas para recibir un corte. - Peluqueros/as certificados que trabajen o no en peluquerías y que deseen ofrecer servicios a domicilio
	Recursos Clave - Peluqueros certificados		Canales - Medios masivos de comunicación - Redes sociales - Email marketing - Chat en Vivo	
Estructura de costos - Mejoras en la app mobile - Campañas de Marketing - Procesadora de pago			Fuentes de ingresos - Comisión obtenida por los cortes de pelos realizados - Anuncios dentro de la App	

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011).

Propuesta de valor → Ofrecemos una manera fácil y rápida para que las personas puedan recibir un corte de pelo, de barba, o servicios afines en sus hogares. También una solución para que los peluqueros puedan ofrecer sus servicios por fuera de los obstáculos e inflexibilidades que conlleva trabajar en una peluquería, barbería o salón de belleza..

A los clientes les entregamos una manera rápida de poder conseguir turno con cualquier profesional certificado que esté inscripto en nuestra App, sin tener que salir de su casa o estar sujeto a un horario en especial para recibir un corte de cabello.

A los peluqueros les ofrecemos una manera sencilla de ofrecer sus servicios, donde podrán aceptar trabajos en cualquier zona a cualquier hora que ellos necesiten.

Nos diferenciamos de aquellas plataformas dedicadas a la facilitación de reserva de turnos en salones. A diferencia de éstas, no somos una App de reservas. Nosotros ponemos al profesional en contacto directo con el cliente. De esta manera podrán arreglar el momento perfecto para poder realizar la actividad. Además permite a aquellos que trabajan en una peluquería incrementar su ingreso en los horarios no laborales de su empleo fijo; sin la necesidad de contar con una red de clientes propia.

Segmento de clientes → Podemos encontrar que el segmento de clientes se divide en dos. Por un lado tenemos la cartera de clientes que necesitan alguno de los servicios de belleza que ofrece la app, de manera rápida, sin perder tiempo en ir hacia el salón y esperar haciendo la fila. Estos son hombres de entre 18 y 55 años, que estudian y/o trabajan, por ello no tienen tiempo de hacer filas en peluquerías tradicionales. A su vez, como trabajan, deben estar siempre prolijos, entonces no pueden esperar un turno por 2 o 3 semanas para recibir un corte. También debido a sus largas jornadas laborales, a la hora de llegar a su casa prefieren quedarse en la misma y no salir nuevamente para esperar un servicio de peluquería. De igual manera, tampoco quieren perderse la mañana de los sábados esperando a ser atendidos.

Por otro lado, tenemos a los peluqueros. Hombres y mujeres certificados como tales. Aquellas personas que necesitan y desean trabajar de su oficio. Las peluquerías y salones que no desean contratarlos, debido a la cantidad de años de experiencia que estas requieren, tampoco tienen la capacidad económica para abrir un salón propio. A su vez, se encuentran aquellos peluqueros que sí trabajan en un salón de belleza pero desean hacer horas extras en sus días francos o fines de semana, para obtener un poco más de dinero.

Canales → Para esta etapa, ya consideramos que **BORI** es una marca reconocida por el mercado. Sin embargo mantendremos nuestra presencia en medios masivos de comunicación como sería en redes sociales. Mantendremos vigentes las campañas de email marketing para aquellos usuarios que realizaron una conversión pero dejaron de ser usuarios activos en la app. Para seguir garantizando la máxima seguridad resulta importante mantener un chat en vivo o una línea telefónica a la cual nuestros clientes se puedan comunicar ante cualquier eventualidad.

Relación con los clientes → Por un lado buscamos que el cliente a la hora de utilizar nuestra app para solicitar un servicio de peluquería a domicilio se sienta seguro y tranquilo. Proporcionando toda la información que sea necesaria, con un sistema de puntuación. También buscamos que el cliente conozca a quien le va a estar permitiendo el ingreso a su casa. A su vez, vamos a estar presente en cada paso que el cliente tome con nuestra App, antes, durante y posterior al servicio otorgado. Por otro lado, vamos a implementar la seguridad de género, tanto para hombres como para mujeres. Ambos géneros van a poder elegir por quien ser atendidos, si desean alguien del mismo género o les es indiferente.

Por otro lado, aspiramos a ser un empleador que exprese confianza al profesional. Queremos que estos se sientan empoderados, sabiendo que con nosotros no estarán sujetos a cumplir horarios y no deberán entregar todo o gran porcentaje del dinero recibido por un servicio, como se suele realizar en peluquerías. Los peluqueros certificados contarán con toda la ayuda que requiera de nosotros para poder brindar su servicio de la mejor manera. Ambos grupos de clientes obtendrán beneficios a medida que usen la app.

Fuentes de ingreso → Nuestra principal fuente de ingreso será una comisión obtenida por los cortes de pelos realizados. A su vez, incluir publicidad con marcas relacionadas al rubro como un ingreso extra a **BORI**.

Alianzas → Una alianza clave a tener en cuenta, puede ser con mercado pago. Esto se debe a que ofreceremos el pago en línea mediante tarjeta de débito.

Otra alianza posible es con empresas de productos de belleza. Esto podría beneficiar tanto al profesional como al cliente. Los peluqueros podrían obtener distintos descuentos y ofertas por ser socios de nuestra app y los clientes podrían tener descuentos luego de acumular una cierta cantidad de servicios realizados.

Otra alianza que podemos tener es con las escuelas de peluquería, donde pueden alentar a los alumnos recibidos a inscribirse en la app con el fin de realizar sus primeros trabajos y ganar experiencia.

Recursos clave → El recurso clave de nuestro negocio son los peluqueros. Sin peluqueros certificados que busquen ofrecer sus servicios en nuestra app, el negocio es inviable. Es por eso que es de extrema necesidad que nuestro servicio se expanda y nos demos a conocer a este segmento y así atraer a aquellos interesados. A su vez, la app de **BORI** es considerada un recurso clave, ya que sin ella el servicio en sí no sería viable.

Procesos → Las actividades clave de nuestro negocio son, las campañas de publicidad para seguir dando a conocer **BORI** y también poder presentar las nuevas funcionalidades, la inscripción de peluqueros para ofrecer sus servicios, el traslado del profesional hacia el hogar del cliente, la comunicación entre el profesional y el cliente. Otra actividad clave es el servicio realizado por el profesional y su posterior calificación, y así, finalmente, la entrega de los beneficios tanto para clientes como para peluqueros.

Estructura de costos → Por un lado, parte de la estructura de costos apuntará a las mejoras a implementar en la app mobile, esto se debe a que iremos aprendiendo e iterando con el tiempo. Por

otro lado, los costos variables estarán principalmente abocados al marketing, tanto para el peluquero como para los clientes. Como se mencionó previamente, llevar adelante campañas publicitarias en canales de comunicación masivos elevarán los costos. A su vez, dentro de la estructura de costos encontramos a la procesadora de pagos que se encarga de gestionar la transacción de los pagos en la plataforma.

5.3 Largo Plazo

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS - LARGO PLAZO				
Compañía: BORI				
Alianzas Clave <ul style="list-style-type: none"> - Mercado pago - Empresas de producto de belleza - Escuela de peluquería - Peluquerías 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> - Campañas de publicidad - Inscripción de peluqueros - Traslado del profesional al hogar del cliente - Comunicación entre el cliente y el profesional - El servicio en sí - Calificación - Entrega de beneficios 	Propuestas de Valor <ul style="list-style-type: none"> - Manera fácil y rápida para que las personas puedan recibir un corte de pelo a domicilio en el horario que deseen - Manera sencilla para que los peluqueros puedan ofrecer sus servicios sin depender de una peluquería 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> - Que el cliente se sienta seguro y tranquilo - Que el cliente cuente con información sobre el peluquero/a - Presentes en todas las instancias - Empleador confiable - Beneficios para clientes 	Segmentos de mercado <ul style="list-style-type: none"> - hombres de entre 18 y 55 años, que estudian y/o trabajan, por ello no tienen tiempo de hacer filas en peluquerías tradicionales y deben estar siempre prolijos, por lo que no pueden esperar un turno por 2 o 3 semanas para recibir un corte. - Peluqueros/as certificados que trabajen o no en peluquerías y que deseen ofrecer servicios a domicilio
	Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Peluqueros certificados 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Medios masivos de comunicación - Redes sociales - Email marketing - Chat en Vivo 	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en la app mobile - Campañas de Marketing - Procesadora de pago 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Comisión obtenido por los cortes de pelos realizados - Anuncios dentro de la App 		

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011).

Propuesta de valor → Ofrecemos una manera fácil y rápida para que las personas puedan recibir un corte de pelo, de barba, o servicios afines en sus hogares. También una solución para que los peluqueros puedan ofrecer sus servicios por fuera de los obstáculos e inflexibilidades que conlleva trabajar en una peluquería, barbería o salón de belleza.

A los clientes les entregamos una manera rápida de poder conseguir turno con cualquier profesional certificado que esté inscripto en nuestra app, sin tener que salir de su casa o estar sujeto a un horario en especial para recibir un corte de cabello.

A los peluqueros les ofrecemos una manera sencilla de ofrecer sus servicios, donde podrán aceptar trabajos en cualquier zona a cualquier hora que ellos necesiten.

Nos diferenciamos de aquellas plataformas dedicadas a la facilitación de reserva de turnos en salones. A diferencia de éstas, no somos una app de reservas. Nosotros ponemos al profesional en contacto directo con el cliente. De esta manera podrán arreglar el momento perfecto para poder realizar la actividad. Además permite a aquellos que trabajan en una peluquería incrementar su ingreso en los horarios no laborales de su empleo fijo; sin la necesidad de contar con una red de clientes propia.

Segmento de clientes → Podemos encontrar que el segmento de clientes se divide en dos. Por un lado tenemos la cartera de clientes que necesitan alguno de los servicios de belleza que ofrece la app, de manera rápida, sin perder tiempo en ir hacia el salón y esperar haciendo la fila. Estos son hombres de entre 18 y 55 años, que estudian y/o trabajan, por ello no tienen tiempo de hacer filas en peluquerías tradicionales. A su vez, como trabajan, deben estar siempre prolijos, entonces no pueden esperar un turno por 2 o 3 semanas para recibir un corte. También debido a sus largas jornadas laborales, a la hora de llegar a su casa prefieren quedarse en la misma y no salir nuevamente para esperar un servicio de peluquería. De igual manera, tampoco quieren perderse la mañana de los sábados esperando a ser atendidos.

Por otro lado, tenemos a los peluqueros. Hombres y mujeres certificados como tales. Aquellas personas que necesitan y desean trabajar en su oficio. Las peluquerías y salones que no desean contratarlos, debido a la cantidad de años de experiencia que estas requieren, tampoco tienen la capacidad económica para abrir un salón propio. A su vez, se encuentran aquellos peluqueros que sí trabajan en un salón de belleza pero desean hacer horas extras en sus días francos o fines de semana, para obtener un poco más de dinero.

Canales → Para esta etapa, ya consideramos que **BORI** es una marca reconocida por el mercado. Sin embargo mantendremos nuestra presencia en medios masivos de comunicación como sería en redes sociales, al ya ser una marca reconocida la inversión en estos canales será menor a que en los plazos previos. Mantendremos vigentes las campañas de email marketing para aquellos usuarios que realizaron una conversión pero dejaron de ser usuarios activos en la app. Para seguir garantizando la máxima seguridad resulta importante mantener un chat en vivo o una línea telefónica a la cual nuestros clientes se puedan comunicar ante cualquier eventualidad.

Relación con los clientes → Por un lado buscamos que el cliente a la hora de utilizar nuestra app para solicitar un servicio de peluquería a domicilio se sienta seguro y tranquilo. Proporcionando toda la información que sea necesaria, con un sistema de puntuación. También buscamos que el cliente conozca a quien le va a estar permitiendo el ingreso a su casa. A su vez, vamos a estar presente en cada paso que el cliente tome con nuestra app, antes, durante y posterior al servicio otorgado. Por otro lado, vamos a implementar la seguridad de género, tanto para hombres como para mujeres. Ambos géneros van a poder elegir por quien ser atendidos, si desean alguien del mismo género o les es indiferente.

En conclusión, aspiramos a ser un empleador que exprese confianza al profesional. Queremos que estos se sientan empoderados, sabiendo que con nosotros no estarán sujetos a cumplir horarios y no deberán entregar todo o gran porcentaje del dinero recibido por un servicio, como se suele realizar en peluquerías.

Fuentes de ingreso → Nuestra principal fuente de ingreso será un porcentaje obtenido por los cortes de pelos realizados. A su vez, consideramos la posibilidad de incluir publicidad con marcas relacionadas al rubro como un ingreso extra a **BORI**.

Alianzas → Una alianza clave a tener en cuenta, puede ser con mercado pago. Esto se debe a que ofreceremos el pago en línea mediante tarjeta de débito.

Otra alianza posible es con empresas de productos de belleza. Esto podría beneficiar tanto al profesional como al cliente. Los peluqueros podrían obtener distintos descuentos y ofertas por ser socios de nuestra app y los clientes podrían tener descuentos luego de acumular una cierta cantidad de servicios realizados.

En tercer lugar, otra alianza que podemos tener es con las escuelas de peluquería, donde pueden alentar a los alumnos recibidos a inscribirse en la App con el fin de realizar sus primeros trabajos y ganar experiencia.

Por último, otra alianza que podemos tener es con las peluquerías, ya que estas podrían utilizar la App para mandar a sus propios peluqueros a realizar el servicio al domicilio de sus clientes actuales.

Recursos clave → El recurso clave de nuestro negocio son los peluqueros. Sin peluqueros certificados que busquen ofrecer sus servicios en nuestra app, el negocio es inviable. Es por eso que es de extrema necesidad que nuestro servicio se expanda y nos demos de conocer a este segmento y así atraer a aquellos interesados. La app de **BORI** es considerada un recurso clave, ya que sin ella el servicio en sí no sería viable.

Procesos → Las actividades clave de nuestro negocio son, las campañas de publicidad para seguir dando a conocer **BORI** y presentar las nuevas funcionalidades, la inscripción de peluqueros para ofrecer sus servicios, el traslado del profesional hacia el hogar del cliente, la comunicación entre el profesional y el cliente. Consideramos que la entrega de beneficios tanto para los clientes como para los peluqueros es una actividad clave. Finalmente el servicio realizado por el profesional y su calificación.

Estructura de costos → Una vez ya reconocidos como marca, la estructura de costos se basará en campañas de marketing y en implementar mejoras innovadoras dentro de la app. A su vez, dentro de la estructura de costos encontramos a la procesadora de pagos que se encarga de gestionar la transacción de los pagos en la plataforma.

6 – Plan de Marketing

6.1 – Marketing

Entre las ventajas competitivas de **BORI** se destaca, en primer lugar, el servicio a domicilio. Vemos que la tendencia luego de la pandemia es fomentar que se hagan más actividades desde los propios hogares, tales como pedir comida, trabajar y hacer compras. Es donde las personas se sienten más cómodas. El servicio a domicilio le permite al usuario cliente no tener que desplazarse hacia un

establecimiento, ni tampoco perder tiempo haciendo largas filas de espera. A su vez, contar con una amplia red de peluqueros certificados resulta un factor fundamental. Dichos peluqueros han pasado por un chequeo de seguridad y antecedentes penales previo a ser aprobados por la app, también se les ha pedido la inscripción al monotributo para poder brindar su labor. La seguridad de género resulta ser otra ventaja competitiva de **BORI**, el cliente final tiene la posibilidad de elegir por cuál género recibir el servicio a realizar. En conjunto con la seguridad de género se establecerá un botón de emergencia, directamente conectado con la policía local. Ambos mencionados previamente quieren garantizar la seguridad, el confort y la mejor experiencia al usuario cada vez que se quiera realizar un corte.

Por el lado del peluquero, la principal ventaja competitiva es que tenga la posibilidad de brindar sus servicios en la ubicación que quiera y en el momento del día que desee, sin depender de una local físico, ni atado a una jornada laboral específica. En segundo lugar, **BORI** será una plataforma de gestión para el peluquero, donde podrá visualizar todos los datos de los cortes que realizó y realizará, así proporcionando una manera sencilla con la que estos puedan organizar su vida laboral. Otro aspecto diferenciador de la aplicación es la comisión por cada corte realizado mediante una reserva en la app. **BORI** quiere asegurarse de que somos socios del peluquero/a, no jefes. Es por esto que desde la plataforma impulsamos una política de un 70% de comisión, trabajando hombro a hombro con aquellos que utilizan la aplicación con el fin de brindar sus servicios.

6.1.1 – Segmentación y targeting

Segmentación

Encontramos dos públicos objetivos. En primer lugar, los clientes. Estos son los usuarios finales, hombres que quieren contratar algún servicio de peluquería o belleza, con la mayor seguridad y confort posible. En segundo lugar, encontramos los usuarios peluqueros. Estos son hombres y mujeres que brindarán sus servicios mediante la app para realizar cualquier tipo de trabajo de peluquería. Las únicas tres condiciones que tienen que cumplir estos peluqueros para poder operar en la app son, no tener antecedentes penales, estar inscriptos como monotributistas y ser peluqueros con certificados.

La segmentación del público objetivo se basa en variables duras y blandas de los mismos, como pueden ser las características demográficas. En la app utilizaremos edad, género, ubicación y estilo de vida para segmentar a nuestro público objetivo. Y así llegar al mayor nivel de detalle para poder obtener un público objetivo más detallado.

Clientes

Edad: Entre 18 y 55 años

Género: La aplicación está abierta a todos los géneros, sin ningún tipo de discriminación.

Ubicación geográfica: En el comienzo la ubicación será la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sin embargo apuntamos a tener expansión provincial y nacional a largo plazo.

Estilo de vida: Hombres que necesitan alguno de los servicios de belleza que ofrece la app, de manera rápida, sin perder tiempo en ir hacia el salón y sin tener que esperar haciendo una fila.

Estudian y/o trabajan, por lo que no cuentan con tiempo para hacer filas en peluquerías tradicionales. A su vez, como trabajan, deben estar siempre prolijos, entonces no pueden esperar un turno por 2 o 3 semanas para recibir un corte. También, debido a sus largas jornadas laborales, a la hora de llegar a su casa, prefieren quedarse en la misma y no salir nuevamente para esperar un servicio de peluquería.

Solución a su necesidad: Hoy los clientes no encuentran solución a este problema, suelen aceptar la larga espera para cortarse el pelo. De igual manera buscan una solución, sacando turnos con muchas semanas de anticipación. A pesar de tener este turno tienden a esperar 30 minutos o más debido a que el peluquero está realizando un servicio previo. El cliente espera poder cortarse el pelo de manera rápida y sencilla, **BORI** le trae esta solución desde la comodidad de su casa, sin perder tiempo.

Peluqueros

Edad: 18 y 60 años

Género: La aplicación está abierta a todos los géneros, sin ningún tipo de discriminación.

Ubicación geográfica: En el comienzo la ubicación será la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sin embargo apuntamos a tener expansión provincial y nacional a largo plazo.

Estilo de vida: Hombres y mujeres certificados como tales. Aquellas personas que necesitan y desean trabajar en su oficio. Además, suelen ser personas que las peluquerías y salones no desean contratar, debido a que la cantidad de años de experiencia con los que estos profesionales cuentan está por debajo de los que estos establecimientos requieren. Además, son personas que no cuentan con la capacidad económica para abrir un salón propio. Por otro lado, se encuentran aquellos peluqueros que sí trabajan en un salón de belleza pero desean hacer horas extras en sus días francos o fines de semana para generar una mayor suma de ingresos mensuales.

Solución a su necesidad: Los peluqueros tampoco tienen solución a su necesidad. Podemos decir que una solución cortoplacista de este problema es cortarles el pelo a amigos y familiares, a un bajo precio y con poca profesionalidad. Los peluqueros esperan ser contratados y poder ampliar su red de clientes, **BORI** le permite cortar el pelo en el lugar y en el momento que quiera, manejando sus propios horarios y claramente ampliando su red de clientes. A su vez, **BORI** le ofrece una comisión única en el mercado, esta es una comisión del 70%, más del doble que otorgan las peluquerías tradicionales.

6.2 Targeting

El targeting consiste en entender a qué target de personas la app le puede brindar una solución a sus problemas. **BORI** es una solución para aquellos que quieren obtener un servicio de peluquería rápido, seguro y confiable. También es una solución para aquellos que quieren brindar sus servicios de peluquería, debido a que no pueden brindarlo en otro lugar, o a aquellos que sí lo brindan en otro lado pero desean ganar dinero extra. **BORI** apunta a los siguientes cuatro target:

Profesionales: Son aquellas personas que, debido a su trabajo, deben estar prolijos y presentables. Tampoco tienen tiempo para estar esperando en la peluquería cuando vuelven de trabajar ni quieren perderse el día sábado esperando en la misma. Es por ello que eligen **BORI** una vez que llegan a su casa luego de un arduo día de trabajo o en cualquier día del fin de semana.

Personas mayores: **BORI** puede ser una solución para todas aquellas personas mayores que les cueste caminar o desplazarse hacia la peluquería. Brindarles un corte a domicilio adaptado a sus necesidades es una gran solución.

Peluqueros desempleados: **BORI** es la solución para aquellos peluqueros que no son contratados por las peluquerías debido a que no cuentan con los años de experiencia que estos establecimientos pretenden y tampoco pueden abrir su propia peluquería debido a los altos costos iniciales. Con **BORI** podrán brindar sus servicios de manera independiente, en el momento y zona que deseen.

Peluqueros empleados: **BORI** también es una alternativa para aquellos peluqueros que sí trabajan en una peluquería. Les permite realizar servicios para obtener ingresos extra además de los que ya brindan en el establecimiento.

6.2.1 – Posicionamiento de Marketing

Kotler, en su libro Fundamentos del marketing, define el posicionamiento como “El lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores. Además, indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y los productos que existen en el mercado.”

Para posicionar nuestra marca debemos lograr recordación por parte de los usuarios, es decir crear vínculos con ellos para lograr que recuerden **BORI**. Entonces una marca logrará recordación a través de la empatía que pueda generarle a su audiencia.

Para lograr este posicionamiento mediante la recordación debemos definir la personalidad de la marca, porque es con lo que el usuario puede relacionarse. Según las cinco dimensiones de la personalidad de la marca que define Jennifer Aaker, **BORI** será una marca excitante, la cual tiene facetas atrevidas, energéticas e imaginativas.

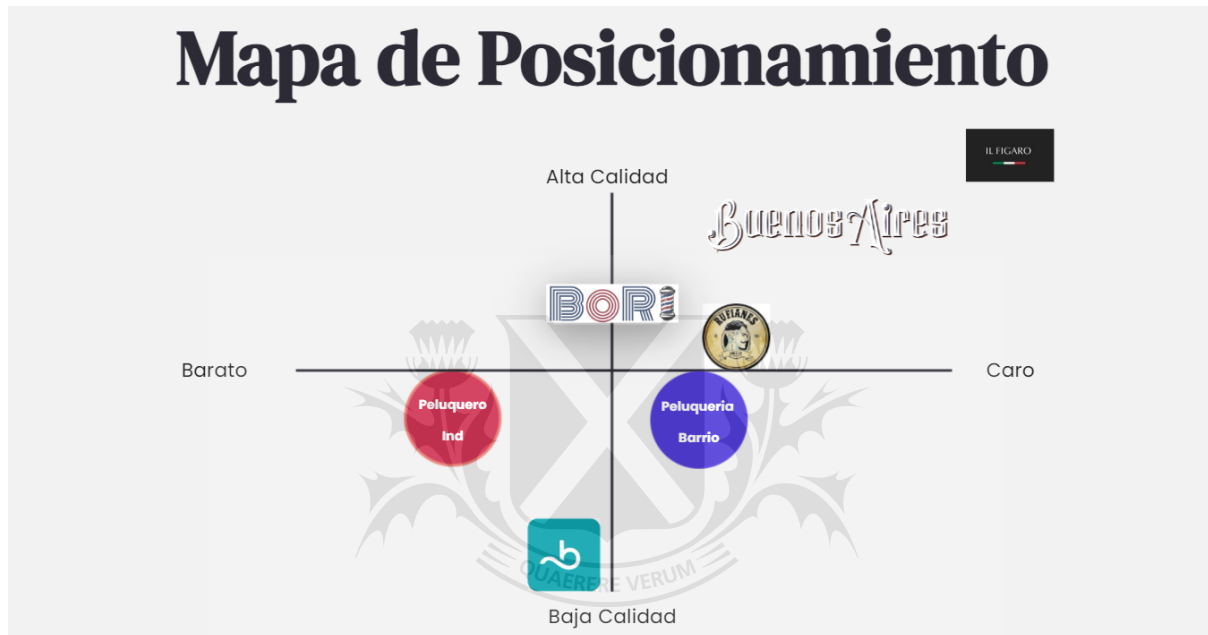
Una vez identificada la dimensión vamos a definir la personalidad para **BORI**, nuestra marca se caracteriza por ser moderna, confiable y amigable. Queremos transmitir una imagen que refleje la propuesta innovadora de nuestra aplicación de peluqueros a domicilio. Al mismo tiempo, buscamos generar confianza y seguridad en nuestros clientes, destacando la profesionalidad y calidad de nuestros peluqueros certificados.

En términos de comunicación, **BORI** utiliza un tono amigable y profesional al interactuar con los clientes. Buscamos ser claros, concisos y transparentes en nuestras comunicaciones.

En resumen, nuestra estrategia de posicionamiento de marketing se centrará en resaltar los beneficios clave de nuestra aplicación, brindando una excelente experiencia del cliente y estableciendo una presencia en la mente de los consumidores como la opción preferida para los servicios de peluquería.

En cuanto al mapa de posicionamiento, se separó en dos ejes, calidad y precio. En primer lugar cabe destacar un outlier que es la peluquería Il Figaro, donde asisten celebridades y jugadores de fútbol. Posteriormente con una calidad alta y precio alto encontramos a peluquerías de gran nivel como son

Buenos Aires Barbershop y Rufianes, esta última una cadena de franquicias a lo largo de zona norte. Luego con una calidad menor a la media encontramos las peluquerías tradicionales de barrio, estas tienen un precio superior al promedio. Por otro lado, con el mismo nivel de calidad tenemos a los peluqueros independientes, sin embargo el costo de estos es mucho menor a la competencia. En último lugar queremos mencionar a la aplicación Booksy, esta es una aplicación únicamente de turnos que utilizan las peluquerías de alto nivel.



Fuente: Elaboración propia con base en Dvoskin, R. (2004).

6.2.2 Canales y Mensajes

Los canales que utilizará BORI para enviar sus mensajes son los medios masivos de comunicación, entre ellos encontramos los siguientes:

- Instagram
- Facebook
- Tik Tok
- Acuerdos con influencers
- Campañas Display
- Publicidad en vía pública
- Campañas de Email Marketing

En Instagram y facebook el tono que seteamos es amigable. En Instagram y Tik Tok el tono será más juvenil ya que mediante estas redes sociales buscamos el público adolescente y joven.

En las campañas display el tono será más formal, ya que queremos demostrar ser un empleador de confianza. También queremos captar la confianza del cliente, es por ello que si lo realizamos en un tono informal, no lo recibirán con la misma confianza que si es de manera formal.

Por otro lado, en la publicidad en la vía pública queremos mostrar ser una empresa disruptiva en el mercado, captando la atención de todos aquella audiencia expuesta al mensaje. Es por ello que el tono será llamativo y a la vez atractivo para el usuario.

Las campañas de email marketing llevarán un tono profesional buscando transmitir una buena imagen de la compañía para lograr la conversión de aquellos clientes. Sin embargo, estas campañas también serán amigables, porque no queremos mostrarnos distantes de todos los usuarios, y es por ello que usamos este tono. Podría ser una buena práctica, al comienzo, realizar envíos masivos sin segmentación, debido a que nos encontramos en la etapa de consciencia. Avanzados en el tiempo los envíos ya no se realizarán sin segmentación si no que estos serán basados en agrupación de intereses, por un lado aquellos clientes que deseen obtener un servicio y por el otro a aquellos que deseen brindar un servicio. Los mails que se mandaron en la primera etapa de **BORI** serán de relacionamiento, estos tipos de mails sirven para generar comunidad, engagement y darle un contenido interesante al usuario. Es a largo plazo porque se va a construir una relación con ese contenido que le vamos a dar. Ya con una red de clientela amplia **BORI** enviará mails promocionales, justamente su nombre lo dice es de promoción, este tipo de mail es bien de venta para que conozcan la marca, el servicio y las soluciones que trae.

6.3 Cono de Conversión

Consciencia

Es la instancia en donde el cliente, tanto peluquero como cliente final, conoce que existe **BORI**. Se buscará aumentar el tráfico hacia la landing page y también descargas de la app. Peluqueros como clientes se enteraran de la existencia de **BORI** debido a las publicidades en medios masivos de comunicación, sea en redes sociales mediante acuerdos con influencers o directamente en la vía pública. También con publicidad display, SEM, para aparecer en los primeros lugares del buscador.

Consideración

En esta etapa el cliente nos compara con la competencia, es decir, con peluquerías y barberías tradicionales. Posteriormente, evaluará por qué es mejor elegir **BORI**. Para este momento, resulta fundamental tener una landing page a la cual aterrice el usuario. Aquí, hay que utilizar el lead magnet de la mejor manera posible, ofreciendo un código de descuentos para sus primeros servicios de peluquería. También se pueden mencionar historias de usuarios exitosas. Para **BORI**, la consideración consiste en que aterricen a la landing page y/o se descargue la app en sus celulares.

Intención

Esta etapa es cuando el cliente pasó de ser un potencial usuario a un usuario de nuestra aplicación. Este proceso debe ser lo más fácil y limpio posible, para que el cliente no rebote causando que no descargue nuestra aplicación. Para esta etapa debemos tener call to action claros y concisos en la landing page, un formulario completo pero con pocos campos e idealmente que el contenido sea personalizado. También, la conversión se realiza cuando contratan su primer servicio en la app y en conjunto a eso calificuen al peluquero. A su vez, para el peluquero la conversión consiste en que, una vez pasados los filtros de seguridad, brinden su primer servicio.

Retención

La retención resulta ser de suma importancia, ya que es más barato retener 5 clientes que conseguir uno nuevo. En **BORI** la retención ocurre cuando el cliente contrata nuevamente un servicio o cuando el peluquero otorga nuevamente un servicio. Para causar la retención de los clientes podemos ofrecerles beneficios para sus próximos servicios, sean como descuentos o plata para usar a futuro. En cuanto a los peluqueros, la retención también es sumamente importante. Esto se debe a que si los peluqueros se van de la app luego de realizar un único servicio nos quedaremos sin personal que realice los servicios. Es por eso que instalar un sistema de puntos, que otorgue acceso a beneficios, y que funcione mediante un aumento de los mismos, progresivamente, en cuanto los usuarios realicen o contraten más servicios. Es decir, cuantos más servicios contratados o realizados, más puntos, y, consecuentemente, acceso a más beneficios.

Fidelización

La fidelización se basa en que los clientes, además de usar **BORI** cotidianamente la recomienden. A su vez, **BORI** podría ofrecer un servicio prime, el cual mediante una suscripción les permita tener grandiosos descuentos y un corte incluido por mes. Los usuarios que paguen la suscripción prime claramente son usuarios fieles.

6.4 - Plan de Promoción

A continuación se explicará el plan de promoción ([Anexo 3](#)):

Primero y antes que nada, se creará un sitio web atractivo y responsive que funcione como landing page. A su vez, debemos crear y utilizar perfiles de redes sociales como Instagram Facebook, Twitter y Tik Tok

Para el plan de promoción se tomaron tres períodos, en primer lugar los 5 meses previos al lanzamiento del MVP, en segundo lugar el mes del lanzamiento del MVP y en tercer lugar los 5 meses posteriores al lanzamiento del MVP.

El primer periodo consiste todo en la etapa de consciencia de funnel, es la instancia en donde el cliente, tanto peluquero como cliente final, conoce que existe **BORI**. A lo largo de esta etapa se crearán todas las redes sociales de la aplicación, como lo son Instagram, Facebook, Twitter y TikTok. A su vez se realizarán campañas de publicidad en Google Display. En el tercer mes previo, con un público generado en las redes sociales se realizarán Ads en Meta, Twitter, Tik Tok.

Meta es una compañía que ofrece productos que permiten que millones de personas alrededor del mundo se conecten, compartan ideas y colaboren entre sí. Meta permite crear y administrar varios activos, como una página de Facebook, una cuenta de Instagram, una lista de audiencias o un catálogo de productos, desde un único lugar. A través de meta también puedes controlar el acceso y los permisos de todas las personas que trabajan en las cuentas publicitarias, páginas y aplicaciones, y conservar la propiedad de todos los activos. Realizar un seguimiento de los anuncios en Facebook e Instagram de manera más eficaz con sencillas vistas generales y detalladas del gasto publicitario y las impresiones.

En Twitter la gente está para conectarse con el mundo y saber qué está pasando. En este sentido, hay tres categorías de contenido que no pueden dejar de tener en cuenta, Eventos, Fechas Especiales y tendencias. Seguir tendencias suele ser fundamental para estar actualizado y crear una comunidad. Si **BORI** se suma a estas logrará formar parte de la conversación diaria de los usuarios aumentando sus conversiones, reconocimiento y potenciando sus objetivos.

Tik Tok, por su lado, es el principal destino de videos cortos grabados con dispositivos móviles y cuenta con un gran alcance. El principal motivo por los cuales los usuarios utilizan Tik Tok es la autenticidad. Tik Tok cuenta con mil millones de usuarios activos mensuales. Esto representa un 14% de la población mundial.

Por otro lado, si bien hay adultos mayores en TikTok, la gran mayoría de los usuarios son adolescentes y adultos jóvenes. Es por esto que, mayormente, su audiencia está constituida por miembros de la Generación Z y los Millennials.

Entonces **BORI** debería usar TikTok ya que anunciar la marca en TikTok permite tener un alcance sin límites geográficos y segmentar la audiencia acorde al público objetivo o target de la marca. Además, al estar TikTok en pleno crecimiento y cada vez más asentada como una de las principales redes sociales, se puede esperar un aumento en los ingresos publicitarios con el paso del tiempo.

Por otro lado en los meses previos al lanzamiento se creará la landing page de **BORI** la cual en primer lugar y ante todo debe ser responsive. Tiene que poseer un titular llamativo y minimizar las vías de escape para el usuario, también poseerá un formulario donde el usuario debe dejar su información pero teniendo pocos campos así este mismo lo completa rápidamente. Finalmente la landing page tiene que tener un objetivo claro el cual será lograr la conversión del usuario.

Una vez lanzado el MVP tendremos acceso a las próximas etapas del funnel, en donde el cliente tendrá acceso a la landing page para tener a **BORI** en cuenta frente a la competencia, cuando utiliza el MVP quiere decir que nos eligió versus a las peluquerías y barberías tradicionales. Se fideliza con la marca cuando se realiza más de un servicio y califica al peluquero. Por último recomendará el producto a sus cercanos.

En las etapas posteriores al MVP, para la etapa de consideración, se realizarán campañas de email marketing a aquellos que hayan dejado sus datos en el formulario de la landing page. Para la etapa de intención, se harán alianzas estratégicas con sistema de pagos y productos de bellezas para que el usuario nos elija y realice la conversión, por aparte gracias a estas alianzas. Para lograr retener al cliente, se establecerá un sistema de puntuación y a medida que obtengan más puntos obtendrán beneficios increíbles. Por último para aquellos usuarios fieles, se realizarán eventos multitudinarios, el 25 de agosto será el primero el cual tratará del día del peluquero.

7 – Operaciones del Negocio

7.1 Procesos Principales

Actividades:

- *Gestión / Contratación de peluqueros*
- *Gestión de clientes*
- *Contratación del servicio*
- *Pagos*
- *Calificación y seguimiento*

No de actividad	1
Nombre	<i>Contratación peluqueros</i>
Objetivo	<i>El objetivo es que los peluqueros se inscriban para poder ofrecer sus servicios desde nuestra aplicación.</i>
Responsable	<i>Autogestión del peluquero</i>
Entradas	<i>Información necesaria del peluquero</i>
Salidas	<i>hoja de contrato que asegura que el peluquero es socio de BORI</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>En primer lugar el peluquero debe ingresar a la app y seleccionar la sección "soy peluquero"</i> 2. <i>Luego deberá entrar a la pantalla de registración</i> 3. <i>Una vez dentro primero deberá completar datos personales básicos (nombre, apellido, dni, etc)</i> 4. <i>Adicionalmente selecciona sus preferencias de género, para mantener una gran seguridad de género</i> 5. <i>Luego deberá completar información que respecta directamente a lo laboral (si trabaja en una peluquería, en que zona le gustaría ser recomendado, etc), además de cargar los documentos requeridos (certificado de estudio, antecedentes penales, foto de perfil).</i> 6. <i>Deberá subir a la plataforma su inscripción al monotributo</i> 7. <i>Deberá completar su información bancaria, donde recibirá los pagos de los servicios realizado</i> 8. <i>Enviará la información</i> 9. <i>El usuario será aprobado o desaprobado</i>
Periodicidad de ejecución	<i>1-2 días</i>

Reglas de negocio	<i>Todos los documentos del peluquero deben estar en regla, la foto de perfil debe tener una vista clara a la cara del peluquero, se debe poder comprobar la identidad de la persona que se está inscribiendo</i>
--------------------------	---

No de actividad	2
Nombre	<i>Gestión de clientes</i>
Objetivo	<i>El objetivo es que los clientes se inscriban en la app para poder recibir los servicios ofrecidos por los peluqueros.</i>
Responsable	<i>Autogestión del cliente</i>
Entradas	<i>Información necesaria del cliente</i>
Salidas	<i>Registro cliente, contratación servicio</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>En primer lugar el cliente debe ingresar a la app y seleccionar la sección "soy cliente".</i> 2. <i>Entra a la pantalla de registración</i> 3. <i>Una vez dentro, primero deberá completar datos personales básicos (nombre, apellido, dni, etc)</i> 4. <i>Adicionalmente selecciona sus preferencias de género, para mantener una gran seguridad de género</i> 5. <i>Luego deberá completar información que respecta a los métodos de pagos que le gustaría, tiene la posibilidad de agregar una tarjeta de débito.</i> 6. <i>Enviará la información</i> 7. <i>Registro Exitoso</i>
Periodicidad de ejecución	<i>1-2 días</i>
Reglas de negocio	<i>Toda la información personal del cliente debe ser validada y real, lo mismo ocurre con la tarjeta de debito , esta no puede ser falsa.</i>

No de actividad	3
Nombre	<i>Contratación del servicio (Cliente)</i>
Objetivo	<i>El objetivo es que los clientes puedan contratar un servicio de peluquería, mediante la app, a su casa</i>
Responsable	<i>Cliente, peluquero y funcionamiento de App</i>

Entradas	<i>Información necesaria del cliente y del peluquero</i>
Salidas	<i>Servicio brindado mediante la app, calificación al peluquero</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>En primer lugar el cliente debe ingresar a la app y seleccionar la sección "soy cliente"</i> 2. <i>Si no está registrado, se registra (Pasos explicados en el cuadro anterior)</i> 3. <i>Deberá iniciar sesión</i> 4. <i>Selecciona el peluquero que desea</i> 5. <i>Contrata un servicio instantáneo o programado con dicho peluquero</i>
Periodicidad de ejecución	<i>Instantáneo</i>
Reglas de negocio	<i>La dirección e información personal del cliente debe ser validada por la app. El peluquero deben estar en regla, la foto de perfil debe tener una vista clara a la cara del peluquero</i>

No de actividad	4
Nombre	<i>Contratación del servicio (Peluquero)</i>
Objetivo	<i>El objetivo es que el peluquero pueda brindar un servicio de peluquería mediante la app.</i>
Responsable	<i>Cliente, peluquero y funcionamiento de App</i>
Entradas	<i>Información necesaria del peluquero y del cliente</i>
Salidas	<i>Servicio brindado mediante la app, calificación al cliente</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>En primer lugar el peluquero debe ingresar a la app y seleccionar la sección "soy peluquero"</i> 2. <i>Si no esta registrado debe realizar la actividad "Contratación de peluqueros"</i> 3. <i>Deberá iniciar sesión</i> 4. <i>Recibe una contratación por parte del cliente</i> 5. <i>Realiza el corte en la dirección establecida</i>
Periodicidad de ejecución	<i>Instantáneo</i>
Reglas de negocio	<i>El peluquero debe estar en regla, la foto de perfil debe tener una vista clara a la cara del peluquero. La dirección e información personal del</i>

	<i>cliente debe ser validada por la app. Ambas reglas son para brindar seguridad tanto al cliente como al peluquero</i>
--	---

No de actividad	5
Nombre	<i>Pagos</i>
Objetivo	<i>El objetivo es que los clientes puedan realizar su pago con tarjeta de débito, la que haya seleccionado en su inscripción. También que el peluquero pueda recibir su pago en la cuenta bancaria seleccionada en su inscripción</i>
Responsable	<i>Tesorería</i>
Entradas	<i>Información necesaria del peluquero y del cliente</i>
Salidas	<i>Depósito en la cuenta bancaria del peluquero</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>El cliente debe seleccionar el método de pago previo a confirmar la contratación de servicio, y si se utilizara o no la tarjeta confirmada de su registración.</i> 2. <i>Se realiza el servicio</i> 3. <i>El peluquero recibe en su cuenta bancaria la comisión correspondiente por haber realizado el servicio.</i>
Periodicidad de ejecución	<i>Instantáneo</i>
Reglas de negocio	<i>Todos los documentos del peluquero deben estar en regla, la información personal de los clientes también</i>

No de actividad	6
Nombre	<i>Calificación y seguimiento</i>
Objetivo	<p><i>El objetivo es que los clientes puedan calificar al peluquero posterior al servicio. Los futuros clientes podrán ver la calificación y comentarios sobre el peluquero/a.</i></p> <p><i>Por parte del peluquero el objetivo es poder calificar al cliente para que los próximos peluqueros vean la calificación del mismo</i></p>
Responsable	<i>Cliente y peluquero</i>
Entradas	<i>Contratación del servicio y pago</i>

Salidas	<i>Calificación en el perfil del peluquero y del</i>
Descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>El peluquero confirma en la app que finalizó el servicio</i> 2. <i>Luego de la confirmación, el cliente tiene la posibilidad de calificar al peluquero en una escala del 1 al 5 y también puede agregar algún comentario adicional.</i> 3. <i>El peluquero tiene la posibilidad de calificar al cliente en una escala del 1 al 5.</i>
Periodicidad de ejecución	<i>Instantáneamente - Que vuelva a abrir la App</i>
Reglas de negocio	<i>Se analizará profundamente a aquellos clientes y peluqueros que tengan una puntuación de 2 o menos estrellas.</i>

7.2 - Operaciones Críticas

Podemos considerar que la principal operación crítica que tiene **BORI** consiste en la contratación de peluqueros, debido a que estos no confían en la app o tienen problemas similares. Si los peluqueros no eligen **BORI** como prestador de servicios, **BORI** no podrá desempeñar su actividad y por ende se verá sumamente afectada.

En segundo lugar el funcionamiento de la plataforma es crítico, ya que sin un desempeño y utilidad correcta de la misma **BORI** no podrá llevar a cabo su actividad, los clientes no podrán contratar servicios de peluquería y los peluqueros tampoco podrán brindar sus servicios. La plataforma tiene que funcionar y estar desarrollada de manera correcta para brindarle la mejor experiencia de usuario a ambos grupos de clientes. A su vez, la plataforma tiene que estar constantemente actualizada y con un mantenimiento regular para que no se caiga o no sufra interrupciones. En cuanto a la actualización, siempre buscamos innovación y utilidad.

Por último y no menos importante la cuestión de seguridad resulta una operación crítica. La protección de datos personales de los usuarios, tanto clientes como peluqueros, resulta ser fundamental para **BORI**, se debe garantizar la protección de los datos personales a ellos. Por otro lado, la seguridad de género es de suma importancia y algo que debemos cumplir de manera estricta. Porque al vivir en una sociedad con demasiada violencia de género como la de hoy en día, cumplir con las expectativas del usuario en este sentido es un punto a favor.

7.3 - Recursos materiales

#	EQUIPAMIENTO / MÁQUINAS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
1	Hoja de Contrato	Una hoja de contrato que establece que dicho peluquero trabaja para la App	Dependiendo de la cantidad de peluqueros	0.5 USD c/u
2	Notebooks	La notebook será la herramienta primordial de cada trabajador en las oficinas de BORI.	Cantidad de empleados en la oficina	500-700 USD c/u

7.4 - Infraestructura física

#	Descripción	SUP. (M2)	Alt	REQUERIMIENTOS AMBIENTALES	REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	NORMAS A CUMPLIR	NECESIDADES FUTURAS	COSTO PREVISTO
1	Oficina Comercial Alquilada	50m ²	3m	-Tacho de reciclaje -Plantas - Tacho de Compost	- Correcta iluminación -Baño -Cocina -Ubicada en CABA -Conexión a internet	- Metros cuadrados mínimos por persona -Normas de seguridad e higiene - Acceso para personas con discapacidad	- Ampliación - Zona de descanso -Sillones -Hall de recepción -PC por cada empleado -espacio de almacenaje	-Alquiler oficina: 21.000 pesos - Servicio de internet (20 usd al mes)
2	Oficina Comercial Alquilada	250 m ²	3m	-Tacho de reciclaje -Plantas - Tacho de Compost	- Correcta iluminación -Baño -Cocina/comedor -Ubicada en CABA -Conexión a internet	- Metros cuadrados mínimos por persona -Normas de seguridad e higiene - Acceso para personas con discapacidad	- Ampliación - Zona de descanso -Sillones -Hall de recepción	-Alquiler oficina: 210.000 pesos - Servicio de internet (20 usd al mes)

En primer lugar se alquilará una oficina comercial en CABA, particularmente en microcentro. Al ser pocos profesionales trabajando para la compañía y permitiendo el trabajo híbrido, la primera oficina tendrá una superficie de 50 metros cuadrados. Los requerimientos específicos de la compañía son contar con una correcta iluminación, baño y cocina. La oficina deberá contar obligatoriamente con

servicio de internet, el cual cuesta 20 usd mensuales. El total del alquiler para esta oficina es de 21.000 pesos mensuales incluyendo expensas.

En segundo lugar, si nos acompaña el crecimiento del proyecto, nos centraremos en expandirnos. La idea principal es duplicar la cantidad de metros cuadrados, y mudarse a una oficina de 250 metros cuadrados, la cual debe contar con las mismas características que la oficina previa, entre ellas una correcta iluminación, baño, cocina, ubicación en CABA y conexión a internet. El precio del alquiler también se duplicará, lo que lleva a un total de 42.000 pesos por mes.

8 – Equipo

A la hora de formar el equipo es importante combinar las habilidades de liderazgo, las habilidades técnicas y blandas. En cuanto a las habilidades de liderazgo debe haber uno o más líderes del equipo, para poder ayudar e integrar al o a los equipos, este líder debe tener la capacidad de coordinar y dirigir. Debe poder tomar decisiones claves y entender los problemas que enfrenta el equipo en su camino, también tiene que tener la capacidad de poder delegar tareas y no encargarse de todas el mismo. Por último y más importante el líder o los líderes deben ser un tipo de persona capaz de establecer objetivos claros, estos objetivos deben ser SMART, es decir específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales.

Por otro lado encontramos las habilidades técnicas de una persona, estas tratan de los estudios y tecnicismos que adquirió una persona a lo largo de su formación. Para **BORI** las habilidades técnicas a contar, son personas que sean capaces de desarrollar una web / mobile app, claramente con los conocimientos de programación necesarios, en el mismo sentido alguien especializado en Data Analytics. También la compañía necesitaría un experto en finanzas.

Por último las habilidades blandas son aquellas que tiene la persona por su educación y valores. Entre ellas la capacidad de trabajar en equipo, las habilidades de comunicación verbal y no verbal. La gestión del tiempo y la priorización de tareas suele ser fundamental para poder trabajar de manera efectiva.

La sumatoria de estas tres habilidades en conjunto formarán un gran equipo de trabajo para **BORI**, de igual manera cada persona en particular debe seguir los valores y visión de la empresa, como también estar comprometidos con el desarrollo del producto para que sea una historia de éxito.

8.1 - Equipo funcional

A lo largo de esta sección se explicarán los cargos y funciones que desempeñará cada personal de la compañía. Aquí también se establecerán los costos del personal y el momento determinado para su contratación. Se divide en 4 secciones las cuales tratan de Personal Directivo; Personal de Mandos y Medios; Personal Operativo; Personal Técnico / Digital.

8.1.1 Personal Directivo

Puesto de Trabajo	Tareas Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / medio / largo plazo)
Socio Producto	Encargado de producto Definir la visión y estrategia del producto Encargado del marketing. Encargado de gestionar ciclo de vida (Probar, iterar y pivotar) Encargado de la correcta ejecución del Product Roadmap Liderar el equipo de desarrollo Supervisar equipo de desarrollo	Lograr un objetivo de ventas Crecimiento y evolución del producto	Gestión de productos digitales Análisis de mercado Habilidades de mercadotecnia	Liderazgo Toma de decisiones Comunicación efectiva Negociación Trabajo en equipo Actitud Positiva Resolución de problemas Adaptación	Licenciado en Negocios Digitales, enfocado en gestión de productos digitales	\$ 150.000	Corto Plazo
Socio Comercial	Encargado de las tareas comerciales, ventas y negociaciones Desarrollar estrategias de ventas Establecer alianzas Establecer y mantener relaciones con clientes y proveedores	Ingresos generados Aumento de clientes Lazos con proveedores Cumplir objetivo de ventas	Poder de negociación Relación de clientes Ventas	Liderazgo Toma de decisiones Establecer y mantener lazos comerciales Comunicación Resolución de problemas Trabajo en equipo Actitud Positiva	Licenciado en negocios digitales	\$ 150.000	Corto Plazo
Socio IT	Encargado del correcto desarrollo de la app	Garantizar disponibilidad de la app el 99% del tiempo	Capacidades IT Desarrollo Diseño ETL Análisis de datos	Habilidades de liderazgo Gestión de equipos	Ingeniero en sistemas	\$ 150.000	Corto Plazo

	Gestionar infraestructura tecnológica Análisis de datos Asegurar la seguridad y privacidad de los datos Innovación Implementación de nuevas tecnologías Gestionar equipo de IT	Eficiencia y estabilidad Análisis de datos Protección de datos	especialista en sistemas de seguridad Administración de base de datos Visualización de datos	Resolución de problemas Poder de toma de decisiones Actitud positiva Trabajo en equipo	0 0 0	
--	---	--	--	---	-------------	--

**Remuneración: calcular salario bruto + SAC + 40% de aportes y retenciones*

**Gestión de productos digitales (UX - UI - USER PERSONA - Análisis de entorno)*

**Encargado de Marketing → Desarrollar estrategias de marketing*

Al ensamblar el personal de **BORI**, debemos tener como objetivo principal formar un equipo de trabajo que sepa poder trabajar en conjunto con el fin de cumplir el mismo objetivo. Es importante poder cubrir todos los puestos necesarios para que **BORI** pueda avanzar, sin dejar ninguna tarea desatendida.

En primer lugar, nos encontramos con el personal directivo. Este estará conformado por tres socios. Cada uno de ellos estará a cargo de una arista principal del desarrollo de la plataforma.

Socio Producto

En primer lugar, nos encontramos con el socio encargado del área llamada Producto. Las principales tareas y responsabilidades que el socio encargado con el producto va a tener son las siguientes. La primera tarea sería poder definir la visión y la estrategia del producto, es decir, como va a avanzar el producto en el mediano y largo plazo. El socio debe poder ser capaz de pensar que modificaciones o qué nuevas funcionalidades deben ser agregadas a la aplicación con el fin de que esta siga creciendo y siga proporcionando la mejor experiencia posible para nuestros usuarios. Debe poder tener una visión a largo plazo del producto para asegurarse que las funcionalidades agregadas sean para beneficiar al usuario, y a su vez sean de su interés. La segunda tarea de la que se va a tener que encargar este socio es el Marketing de **BORI**. Esta persona deberá ser capaz de liderar al equipo encargado de promocionar a **BORI** para todos los segmentos objetivo. El equipo de Marketing tiene el objetivo de promocionar el producto de tal manera que los posibles usuarios sientan el interés de utilizarlo, el socio producto será el encargado de guiarlos para seguir este objetivo. La tercera tarea que llevará a cabo el socio producto es la gestión del ciclo de vida del producto, es decir, será el encargado de decidir cuándo se va a tener que probar y evaluar el producto, cuando se va a iterar su desarrollo y, si se debe, cuando pivotar. Esto también aplica, no sólo al producto en general, sino a cada una de las funcionalidades que van a ser implementadas. De la mano de esta tarea, se encuentra la siguiente responsabilidad que este socio tiene, y es la correcta implementación del product roadmap. El socio debe encargarse de que se lleve a cabo lo que se planeó en cuanto a funcionalidades y objetivos. Es importante que el product roadmap sea respetado para que el producto sea desarrollado en forma ordenada. Finalmente, las últimas dos tareas que tendrá el socio

producto son el liderazgo y la supervisión del equipo de desarrollo. Este socio será el encargado de plasmar la idea de **BORI** a los desarrolladores, para que estos puedan seguirla y desarrollarla lo más fiel posible. Es importante, además, que la supervisión de este grupo sea activa y que el socio esté involucrado lo más cerca posible. Esto creemos que es importante para asegurar que el equipo de desarrollo cumpla con los tiempos y con las especificaciones dadas.

Por otro lado, es importante que este socio logre cumplir con los siguientes objetivos. El primero será lograr un objetivo determinado de ventas. Es importante que se pueda ver claramente que el producto tiene funcionalidades que son de interés y tentadoras para el usuario. Es por esto que las ventas demuestran que el producto está siendo de interés y que los usuarios lo están eligiendo para ofrecer sus servicios o contratar un peluquero. En segundo lugar, el socio deberá conseguir que el producto evolucione y crezca acorde a lo esperado y programado. Es importante que el crecimiento de la plataforma sea de esta manera para no darle ventajas a la competencia, especialmente teniendo en cuenta que estaremos adentrando en un blue ocean, donde aprovechar ser los primeros en el mercado va a ser fundamental.

Las habilidades técnicas necesarias por parte del socio producto son, en primer lugar, la gestión de productos digitales. El socio debe poder ser capaz de gestionar correctamente el desarrollo, la promoción y la evolución de **BORI**, es por esto que debe tener los conocimientos necesarios para poder llevar esto a cabo. Es importante que sepa trabajar siguiendo la metodología *agile* y conociendo todo lo que esto implica, como por ejemplo las ceremonias. Además, es importante que conozca la actualidad de la tecnología, para poder lograr tener una visión a largo plazo de cómo se desarrollará este mundo. En segundo lugar, deberá poder analizar el mercado de forma correcta. Es decir, deberá poder anticipar la llegada de nuevos competidores y saber qué funcionalidades agregar a la plataforma, tratando de anticipar el consumo y los intereses de los usuarios. En tercer lugar, el socio deberá presentar habilidades de mercadotecnia. Esto ayudará a que, a la hora de liderar el equipo de marketing, se asegure de utilizar la mejor técnica con el fin de promocionar el producto.

En cuanto a las habilidades directivas, en primer lugar, será imprescindible que cuente con liderazgo. El socio producto tendrá que liderar muchos grupos para que logren sus objetivos, con lo cual, el liderazgo es fundamental para poder dirigir a cada persona y lograr integrar al equipo hacia el éxito. En segundo lugar, el socio deberá ser capaz de tomar decisiones difíciles. Puede haber momentos en los que habrá que pivotar alguna funcionalidad o momentos en los cuales los equipos no estén trabajando de la manera deseada o no estén cumpliendo con los objetivos, es por esto que es importante que el cargo lo tenga una persona que pueda tomar decisiones complicadas pero que en fin sean para el bien del proyecto. En tercer lugar, el socio deberá presentar comunicación efectiva, es decir, deberá poder transmitir de manera exitosa todas las ideas y objetivos que existan para el desarrollo y crecimiento de **BORI**. Es muy importante para que luego, los equipos de trabajo, puedan convertir la idea en realidad lo más fiel posible a los planes y esquemas iniciales. Además, este socio, en el corto plazo, será el nexo entre los equipos que lidera, por lo que esta característica cobra más importancia. En cuarto lugar, el socio deberá tener habilidades de negociación. Esto será primordial para la contratación del equipo de desarrollo y para establecer los objetivos del proyecto. En quinto lugar, otra habilidad directiva importante es el trabajo en equipo. El socio trabaja con más de un equipo a la vez, por lo que este tendrá que estar preparado para lidiar con un gran grupo de personas y muchos puntos de vista. Es importante que a esto se le sume la habilidad de delegar trabajo y dejar que otros pongan su impronta en el proyecto. En sexto lugar, el socio debe tener actitud positiva,

especialmente ante la adversidad. Es muy probable que pueda surgir algún inconveniente en los equipos o con el desarrollo de la aplicación, es por esto que el socio debe perseverar una actitud positiva y así contagiarse a los equipos. En séptimo lugar, la resolución de problemas también es una habilidad fundamental que el socio deberá presentar. De la mano con lo mencionado anteriormente, el socio deberá estar preparado en el caso de que surjan inconvenientes y buscar las soluciones que mejor ayuden al cumplimiento de objetivos de **BORI**. Finalmente, otra característica directiva importante es la adaptabilidad. El socio deberá poder adaptarse a los tiempos y metodologías de trabajo de los distintos equipos para así poder liberarlos de manera efectiva. Además, deberá adaptar su manera de pensar, porque, cuando se encuentra trabajando con un equipo de marketing deberá pensar acorde a ese equipo. Pero, en cambio, cuando trabaje con el equipo de desarrollo deberá pensar como desarrollador.

En cuanto al perfil profesional del socio, buscamos a alguien que haya estudiado una carrera que centre a las personas en la gestión de productos digitales. Una persona que esté preparada no solo para dirigir equipos de personas, sino que también tenga el conocimiento tecnológico necesario para dirigir equipos de desarrollo. Es por esto que buscamos un licenciado en Negocios Digitales o carreras afines.

Anticipamos que el costo será conformado por un sueldo básico, pero al que se le agregaran parte de los resultados que obtenga la empresa. Este sueldo básico será de 150.000 pesos brutos.

Sabemos que esta función será ocupada en el corto plazo a la creación del proyecto ya que la persona que será socio producto es Tomás Bongarrá. Él es co-founder de **BORI**, estudia la licenciatura en Negocios Digitales en la Universidad de San Andrés, y cumple con muchas de las habilidades requeridas para ocupar la posición. Además, al ser co-founder de **BORI**, conoce la idea y creemos que lograra plasmarla a los equipos que lidere.

Socio Comercial

El socio comercial va a tener las siguientes tareas y responsabilidades. En primer lugar, va a ser el que está encargado de las tareas comerciales como la venta y negociaciones. El socio deberá trabajar para poder conseguir un aumento periódico en las ventas y tratar de conseguir los mejores acuerdos tanto con los proveedores como con posibles socios en el futuro, como puede ser una marca de productos de belleza. En segundo lugar, el socio será el encargado de idear e implementar la mejor estrategia de ventas posible. Esta será una gran responsabilidad ya que la manera en la que nosotros vendemos nuestra app debe ser eficiente, necesitamos que el uso de esta sea tentadora tanto para los peluqueros como para los usuarios finales. En tercer lugar, el socio comercial deberá ser el encargado de establecer alianzas. Esto es una tarea que observamos como posible a largo plazo, pero que será de suma importancia para el futuro y para conseguir la fidelización de los usuarios. El socio deberá ser capaz de seleccionar y construir alianzas que serán de beneficio para los usuarios. Por ejemplo con empresas que vendan productos de belleza o instrumentos que sirvan para realizar servicios afines a la peluquería. Por último, otra responsabilidad de la que se encargará este socio es la de establecer y mantener relaciones con clientes y proveedores. El socio será el encargado de que se mantenga el número de clientes pero especialmente de aquellos que ofrezcan sus servicios en la app. Estas personas son fundamentales para la evolución del proyecto, ya que necesitamos que haya personas que ofrezcan sus servicios. Es por esto que es fundamental que este socio mantenga la relación de socios con estas personas.

El socio comercial deberá trabajar para cumplir los siguientes objetivos. En primer lugar, deberá cumplir con ciertos estándares de ingresos generados. Esto logrará demostrar que el socio está consiguiendo las ventas necesarias para llegar a los ingresos requeridos, que probaría que la estrategia de ventas que implementa es un éxito. En segundo lugar, otro objetivo que este socio debe cumplir es alcanzar una cierta cantidad de número de clientes, es decir, lograr un aumento exponenciales con el paso del tiempo. Este objetivo va a de la mano con el objetivo explicado anteriormente ya que demostraría que la estrategia de ventas está siendo eficiente y también que está manteniendo buenas relaciones con ambos de los segmentos clientes, ya que, un aumento de usuarios puede venir de la mano con el buen boca a boca que se transmite entre peluqueros y clientes. Un tercer objetivo que este socio deberá cumplir es, mantener los lazos con los proveedores. El socio deberá conseguir los mejores acuerdos que beneficien a **BORI** pero que también sean de beneficio para el proveedor, y así conseguir un acuerdo que sea de beneficio para ambas partes.

Esta persona deberá contar con las siguientes habilidades técnicas, ya que creemos que serán necesarias para el correcto ejercicio de la posición. La primera es el poder de negociación. El socio deberá de ser capaz de conseguir los mejores acuerdos para la compañía, siempre y cuando mantenga la buena relación tanto con los dos segmentos de clientes como con nuestros proveedores. Además es importante porque el socio estará en constante contacto con estos grupos de personas. La segunda habilidad técnica que este socio deberá demostrar es la de ventas. El socio deberá vender el producto a ambos segmentos de clientes, y, si es necesario, a posibles futuros inversores que decidan aportar con el fin de ayudar al desarrollo y crecimiento de la empresa y el proyecto.

En cuanto a las habilidades directivas, es importante que el socio cuente con las siguientes. En primer lugar, liderazgo. Es importante que el socio tenga iniciativa para liderar el equipo de ventas y elegir qué estrategia este va a tener que implementar para vender el producto. Con esto va de la mano la habilidad de poder tomar decisiones difíciles. Por ejemplo, deberá tomar la mejor estrategia de ventas posibles y en el caso de que no funcione como esperado, deberá tomar la decisión de pivotar. Además, deberá elegir cuáles serán las mejores alianzas para la compañía, estableciendo vínculos que podrían servir para la evolución de la misma. Es por esto que otra habilidad directiva con la que debe contar el socio es la de poder crear vínculos y lazos comerciales, pero más importante es que sea capaz de elegirlos de manera correcta, estos lazos deben nutrir el producto. En cuarto lugar, una habilidad directiva que el socio necesitará es la comunicación. Es importante que el socio no solo mantenga una gran comunicación con el equipo de ventas, sino que pueda hacerlo con los otros socios y aliados. En quinto lugar, es primordial que el socio cuente con la habilidad de poder resolver problemas. Pueden llegar a surgir situaciones con los proveedores o socios que necesiten soluciones rápidas y efectivas, es por esto que se necesita que el socio tenga la habilidad de encontrar soluciones, especialmente que sean de beneficio para **BORI**. En sexto lugar, otra habilidad directiva que debe presentar el socio comercial de **BORI** es el trabajo en equipo. El socio liderará más de un equipo, es por esto que esta habilidad es fundamental, con poder lograr que estos logren los objetivos propuestos. En último lugar, otra característica importante es la actitud positiva. El socio debe poder mantener una visión optimista en el caso de que surjan inconvenientes y así transmitir estos sentimientos a los equipos liderados.

Al igual que el socio anterior, en cuanto a su perfil profesional, buscamos a alguien que haya estudiado una carrera que centre a las personas en la gestión de productos digitales. Es por esto que buscamos un licenciado en Negocios Digitales o carreras afines.

El costo será conformado por un sueldo básico, pero al que se le agregaran parte de los resultados que obtenga la empresa, al igual que el socio producto. Este sueldo básico será de 150.000 pesos brutos.

Sabemos que esta función será ocupada en el corto plazo a la creación del proyecto ya que la persona que será socio producto es Nicolás Eneo Riccitelli. Él es Co-founder de **BORI**, estudia la licenciatura en negocios digitales en la Universidad de San Andrés, y cumple con muchas de las habilidades requeridas para ocupar la posición. Además, al ser co-founder de **BORI**, conoce la idea y creemos que lograra plasmarla a los equipos que lidere.

Socio IT

El socio IT será el encargado de ocuparse de las siguientes tareas y responsabilidades. En primer lugar, será el encargado de observar que se realice el correcto desarrollo de la app. El socio IT deberá liderar y supervisar el equipo de desarrolladores que serán contratados y ser el que les exprese las ideas y el objetivo que queremos que se vean plasmados en la app. Además, será el encargado de elegir la software factory de la cual contrataremos al equipo de desarrollo. Deberá estar lo más involucrado posible en todas las etapas de desarrollo. En segundo lugar, este socio también será el encargado de pensar, armar, contratar y gestionar la infraestructura tecnológica que soportará la aplicación. El socio deberá ser capaz de contratar a la plataforma que mejor se adapte a la propuesta y las necesidades de **BORI**. En tercer lugar, otra de las tareas que tendrá encomendada este socio es el análisis de los datos. Esto significa que este será el encargado de liderar al equipo que capta y analiza los datos que ingresan a la aplicación. Deberá lograr que el equipo saque la mayor cantidad de *insights* valiosos para poder mejorar la experiencia de los usuarios y poder continuar con el desarrollo de la app. En cuarto lugar, otras de las tareas importantes que deberá cumplir el socio IT, y que está vinculada con los datos, es mantener y asegurar la privacidad de los mismos. Es de primordial importancia que los datos de nuestros usuarios se encuentren bien protegidos y se estén fuera de riesgo. Esto debido a que la app coleccionará información muy sensible de los mismos. Por ejemplo, dirección de la residencia, tarjetas bancarias, información personal, etc. En quinto lugar, otra responsabilidad con la que contará el socio es la innovación y la implementación de nuevas tecnologías en la app. El socio deberá ser el encargado principal en pensar nuevas características que la app pueda implementar para innovar en el espacio en el que la misma va a operar. Además, deberá ser el encargado de analizar, considerar e implementar las nuevas que están surgiendo en la app. Por ejemplo, el socio IT será el encargado de considerar e implementar la inteligencia artificial en **BORI**, quizás en la recomendación de peluqueros a los usuarios. Nuevas tecnologías podrían mejorar la experiencia de los usuarios en la app y resultar más atractiva para aquellos que consideren utilizarla. Finalmente, el socio también será el encargado de liderar el equipo de IT. El equipo de IT es el que se encarga de que funcionen todos los sistemas de la aplicación y de los que usamos en la compañía. Este socio será el mayor referente de este equipo.

Es también muy importante que este socio cumpla con los siguientes objetivos. En primer lugar, garantizar disponibilidad de la app el 99% del tiempo. Esto quiere decir que los usuarios puedan ingresar en todo momento a la app y en ningún momento se encuentre fuera de servicio. De la mano

con este objetivo, se encuentra otro objetivo importante, que es mantener la eficiencia y estabilidad de la aplicación. Es decir, no solo que a la app se pueda ingresar en todo momento, sino que esta funcione de manera óptima. Además, este incluye que la app esté diseñada de manera tal que los usuarios tengan una experiencia sencilla y gratificante. En tercer lugar, otro objetivo que podemos definir que este socio tendrá es que, mediante el análisis de datos, conseguir una determinada cantidad de *insights* que ayudaran a el futuro desarrollo y mejora de la app. Es importante que las ideas y funcionalidades que se vayan a implementar en el futuro, sean derivadas de datos que se obtienen de los usuarios. Esto es de suma importancia si pretendemos que la aplicación y sus funcionalidades estén centradas en que el usuario tenga la mejor experiencia posible.

En cuanto al perfil profesional del socio, buscamos a alguien que haya estudiado una carrera enfocada 100% en sistemas. Una persona que tenga el conocimiento tecnológico necesario para dirigir equipos de desarrollo. Es por esto que buscamos un Ingeniero en sistemas o carreras afines.

Anticipamos que el costo será conformado por un sueldo básico, pero al que se le agregaran parte de los resultados que obtenga la empresa. Este sueldo básico será de 150.000 pesos brutos.

Sabemos que está función será ocupada en el corto plazo a la creación del proyecto ya que la persona que será socio IT es Alvaro Lopez Guerra. Él es analista en sistemas, licenciado en informática e ingeniero en informática de la Universidad Argentina de Empresas, y cumple con muchas de las habilidades requeridas para ocupar la posición.

8.1.2 Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Nivel de Resultados	Habilidades	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Community Manager	Responsable de las redes sociales y comunicación con clientes mediante estas. Creación de contenido que inspire, eduque y entretenga. Interacción con la comunidad. Análisis y seguimiento. Análisis de tendencias.	Crecimiento de la comunidad (+Seguidores fieles). Generar Leads. Tráfico al sitio. Lograr altas interacciones (MSI). Consistencia en las publicaciones.	Comunicación. Creatividad. Conocimiento de redes sociales. Enfoque centrado en cliente y su necesidad. Creación de comunidad. Marketing Digital. Adaptabilidad.	Que haya realizado una carrera, diplomatura o certificación en community manager y tenga 2 años de experiencia previa.	\$ 9000	Corto Plazo

*MSI → Meaningful social interactions

En cuanto al personal de mandos medio consideramos contratar un community manager a corto plazo, el cual va a tener las siguientes tareas y responsabilidades. En primer lugar es el principal

responsable de las redes sociales de la compañía, mediante las redes, tendrá que mantener una comunicación eficiente con los clientes, para brindar una calidad de servicio elevada. Además de la comunicación mediante mensaje, deberá mantener una interacción con los usuarios de las redes, en comentarios, me gusta y compartidos. En segundo lugar, deberá crear contenido para todas las redes, dicho contenido deberá inspirar, educar y entretener a los usuarios. Los contenidos que inspiran buscan la motivación de los usuarios, aquellos que educan buscan educar a nuestros usuarios tanto sobre nuestra oferta como sobre cuestiones relacionadas con la misma o sus propios intereses, y los que entretienen son contenidos que mejor desempeño logran online y son aquellos que resultan entretenidos para la audiencia.

A partir de la creación y publicación de los contenidos, el community manager tiene que hacer un análisis y seguimiento de los KPIs, para poder mejorar la performance y así crecer como empresa. Por último deberá analizar las tendencias para no quedar desactualizado, así generar empatía y entretenimiento con el cliente.

Las tareas y responsabilidades previamente mencionadas requieren un nivel de resultados adecuado. Principalmente con las redes sociales el community manager buscará un crecimiento de la comunidad, aumentando la cantidad de seguidores fidelizados. En redes sociales se tendrá el objetivo a corto plazo de lograr consistencia en las publicaciones, publicando una o más veces por día en las distintas redes sociales. Estas publicaciones tiene tres objetivos principales, que están asociados a los objetivos que tiene el community manager, generar leads, también lograr un nivel esperado de tráfico a la landing page mediante las publicaciones (Orgánicas o Pagas), y por último estas publicaciones deben ser MSI, es decir, Meaningful Social Interacciones cuya traducción refiere a interacciones sociales significativas estas interacciones que le permiten al algoritmo entender que le gusta, que es interesante para el público .

El community management deberá tener habilidades de comunicación efectiva y clara, creatividad para el desarrollo de las publicaciones en redes. También tendrá que tener un enfoque centrado en el cliente y su necesidad, generando empatía con los mismos con el fin de crear una comunidad. Al trabajar en redes sociales tendrá que tener conocimientos de Marketing Digital y adaptabilidad para poder responder con certeza ante cualquier cambio que se le presente.

A la hora de contratar un community manager buscaremos los siguientes requisitos, los cuales se consideran excluyentes, el primero consiste en que haya realizado estudios con una certificación de community manager y tenga 2 años de experiencia previa.

Finalmente cabe mencionar que el costo será conformado por un sueldo básico, pero al que se le agregaran parte de los resultados que obtenga la empresa. Este sueldo será de 90.000 pesos brutos.

8.1.3 Personal Operativo

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento Esperado	Habilidades Técnicas	Cos to	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Contador tercerizado	Llevar la contabilidad de la empresa Presentar informes financieros Gestionar obligaciones impositivas Presupuestos Proyecciones financieras	Correcta realización de los informes financieros y contables Estar al día con todas las obligaciones impositivas Maximizar ganancias	Conocimientos de contabilidad y finanzas Conocimientos de normas fiscales nacionales e internacionales. Leer fácilmente un balance Determinar la Situación económica financiera de una empresa Poder confeccionar un planeamiento estratégico del negocio de una empresa Dar fe pública de los estados contables de cualquier empresa frente a todos los organismos que lo requieran.	\$ 250.000 + IVA	Corto Plazo
Abogado Tercerizado	Brindar el correcto asesoramiento legal en la compañía Realizar contratos Garantizar el cumplimiento de la ley Estar presente en todas las disputas legales	Asesoramiento legal siempre que se lo necesite Redacción de contrato Análisis y corrección de documentos	Conocimientos de derechos empresariales. Conocimientos de derecho en los contratos y propiedad intelectual. Aplicar la ley y regulaciones Armar una buena defensa en un litigio o conflicto de intereses entre partes Asesoramiento jurídico que respalden los actos	\$ 270.000 + IVA	Corto Plazo

			comerciales y administrativos de la empresa Resolver pleitos con el personal de la empresa.		
Administrativo	Liquidación de sueldos Gestionar correspondencia y documentación Elaboración de informes y presentaciones	Eficiencia en las tareas administrativas	Es realizar en forma sistemática y secuencial el archivo y registro de la información contable y jurídica de la empresa que sirve de base para la realización de los estados contables de la empresa (soporte necesario) para la presentación ante distintos organismos (AFIP - Aduana - IGJ- etc) Conocimiento de herramientas administrativas (Excel, Power Point) Visualización de datos (Power Bi) Organización y gestión del tiempo	\$ 1 5 6. 4 9 1	Corto Plazo

La compañía deberá contar con 3 puestos de personal operativo fundamentales. Dos de ellos serán tercerizados para aliviar costos y no tener que pagar salarios fijos para dichas posiciones.

La posición que tendrá una posición fija con salario mensual será la de administrativo. El administrativo tendrá un sueldo de \$156.490,68 pesos argentinos. El nivel de resultado esperado será cumplir y tener eficiencia en las tareas administrativas, las cuales son las siguientes. Será el encargado de la liquidación de sueldos; también deberá gestionar correspondencia y documentación relacionada a proveedores, clientes y peluqueros. En último lugar tiene la responsabilidad de elaborar informes y presentaciones de todos los costes, key performance indicators y demás solicitados, es decir, tener la capacidad de analizar y visualizar datos.

La persona que ocupe dicha posición deberá constar con varias habilidades técnicas, entre ellas deberá realizar de forma sistemática y secuencial el archivo y registro de la información contable y jurídica de la empresa que sirve de base para la realización de los estados contables de la compañía. Tiene que brindar el soporte necesario para la presentación ante distintos organismos (AFIP - Aduana - IGJ- etc). El personal administrativo debe contar con conocimiento de herramientas

administrativas (Excel, Power Point, entre otras). Sería ideal, pero no es excluyente contar con la capacidad de manejar herramientas de Power Bi o similar para la visualización de datos.

En cuanto a los dos puestos tercerizados, estos serán abogado y contador.

El abogado deberá brindar el correcto asesoramiento legal en la compañía. También es el encargado de realizar los contratos con proveedores y peluqueros que quieran brindar sus servicios a través de la app. Es el principal responsable de garantizar el cumplimiento de la ley por parte de la compañía, a su vez, deberá estar presente en todas las disputas legales. El nivel de rendimiento esperado será dado por la correcta redacción de contrato, por el análisis y corrección de documentos. En último lugar deberá brindarle a la compañía asesoramiento legal siempre que ésta lo necesite.

El abogado deberá tener las siguientes habilidades para poder ser contratado por BORI, tendrá que tener conocimientos de derechos empresariales, como también conocimientos de derecho en los contratos y propiedad intelectual. A su vez deberá aplicar la ley y regulaciones. En caso de que la compañía participe de un litigio o conflicto de intereses entre partes, el abogado deberá armar una buena defensa, con el asesoramiento jurídico que respalden los actos comerciales y administrativos de la empresa. También tiene que resolver pleitos con el personal de la empresa. La contratación del mismo será en el corto plazo y tendrá un costo de \$270.000 + IVA mensuales.

Por el lado del contador, este también será contratado en el corto plazo. Es quien debe llevar la contabilidad de la empresa, deberá presentar informes financieros; gestionar obligaciones impositivas y presupuestos. En último lugar es el encargado de realizar las proyecciones financieras de la compañía.

El principal objetivo del contador es maximizar ganancias, para obtener este objetivo tiene que hacer una correcta realización de los informes financieros y contables. De la misma manera tiene que estar al día con todas las obligaciones impositivas. El costo de obtener dicho contador será de \$250.000 pesos mensuales + IVA.

8.1.4 Personal Técnico / Digital

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Nivel de Rendimiento Esperado	Habilidades Técnicas	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Desarrollador Full Stack	Desarrollar front y back end del producto Desarrollar Base de datos Realizar pruebas Iterar Protección de datos Ciberseguridad	Desarrollar la mobile app cumpliendo los plazos establecidos Seguridad y protección de datos	Programador Mobile App Conocimientos de programación de frameworks populares Creacion y analisis de base de datos Manejo de APIs	Corto Plazo

			Resolución de problemas	
Desarrollador Full Stack	Desarrollar front y back end del producto Desarrollar Base de datos Iterar Protección de datos Ciberseguridad	Desarrollar la mobile app cumpliendo los plazos establecidos Seguridad y protección de datos	Programador Mobile App Conocimientos de programación de frameworks populares Creacion y analisis de base de datos Manejo de APIs Resolución de problemas	Mediano Plazo
Desarrollador Full Stack	Desarrollar front y back end del producto Desarrollar Base de datos Realizar pruebas Iterar Protección de datos Ciberseguridad	Desarrollar la mobile app cumpliendo los plazos establecidos Seguridad y protección de datos	Programador Mobile App Conocimientos de programación de frameworks populares Creacion y analisis de base de datos Manejo de APIs Resolución de problemas	Largo plazo
Diseñador Ux Ui	Diseño de experiencia de Usuario Investigación de usuarios y audiencia Prototipo baja media y alta fidelidad Testear Colaborar con los desarrolladores para codear el diseño	Interfaces intuitivas Realizar diseños en base a las necesidades de los usuarios Colaboración con equipo de desarrollo Mejora continua	Figma Diseño Diseño gráfico Ux Writer (Tono y voz) Discovery (Benchmark)	Corto Plazo

Todo el personal técnico y digital será traído desde software factory, es por ello que su salario esta incluido en el costo que se le paga a la misma. Este costo es de 30.000 USD iniciales y un pago de

5.000 USD anuales posterior al año 0. En el corto plazo requerimos de un desarrollador full stack y un diseñador UX|UI, a mediano plazo se requerirá otro desarrollador full stack más.

El desarrollador será asignado a las siguientes tareas o funciones, será el responsable del desarrollo front y back end del producto, también tendrá la responsabilidad de crear y utilizar las bases de datos. Tanto con las bases de datos como con el sitio web, tiene que realizar pruebas e iterar. Se debe mantener un nivel de seguridad alto, y es por ello que debe ser encargado de toda la ciberseguridad de la compañía para poder brindar una protección de datos total.

El nivel de desarrollo esperado para los desarrolladores consistirá en desarrollar la mobile app cumpliendo los plazos establecidos (Según los objetivos) y a su vez deberá proporcionar la seguridad y la protección de datos requerida por el negocio.

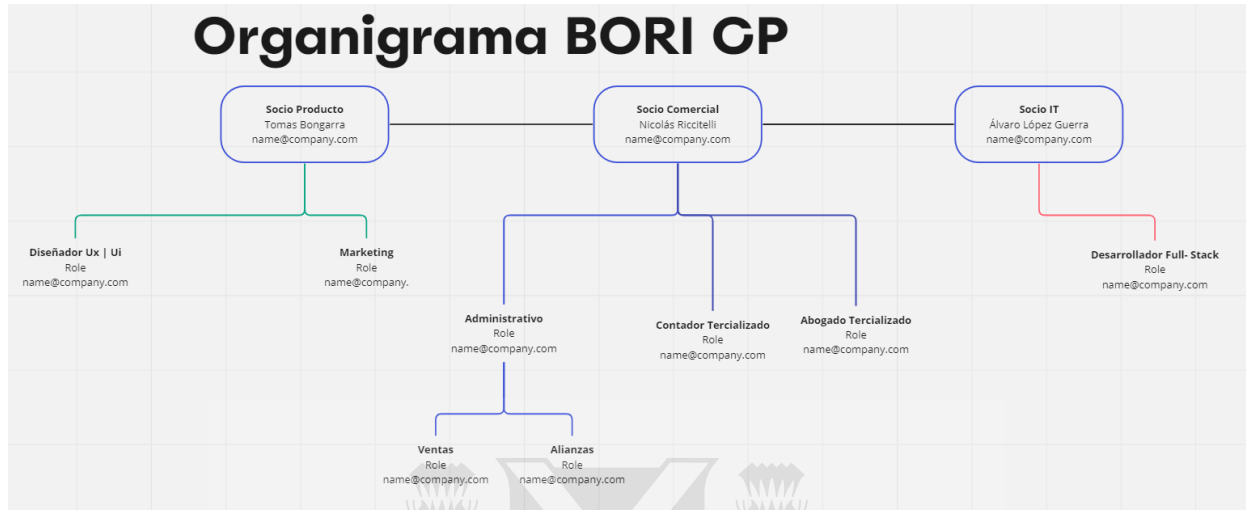
En último lugar se requerirá que el desarrollador tenga ciertas expertise técnica como por ejemplo ser un programador enfocado en mobile app, pero también deberá tener un conocimiento total de programación, para poder adaptarse ante cualquier necesidad. Deberá saber de bases de datos para poder crearlas, utilizarla y a posterior realizar análisis de los KPIs.

Por otro lado encontramos al diseñador UX|UI, deberá saber diseño y experiencia de usuario, también como parte de su trabajo deberá realizar una amplia investigación de la audiencia y de los usuarios. Tiene que tener la capacidad de realizar un prototipo en baja, media y alta fidelidad, por consiguiente poder testearlo y realizar mejoras. Su última responsabilidad será mantener contacto diario con los desarrolladores para poder codear el diseño.

Los resultados esperados por parte del diseñador UX|UI será la correcta realización de interfaces intuitivas, estas interfaces deben ser realizadas en base a las necesidades que requiera solucionar el usuario a la hora de utilizar la app. Como se mencionó previamente deberá mantener una colaboración activa con el equipo de desarrollo en búsqueda de la mejora continua.

8.2 – Organigrama

Corto Plazo



Fuente: Elaboración propia con base en Werther, W., & Davis, K. (2008).

El organigrama a corto plazo de **BORI** está estructurado con tres socios clave: el Socio de Producto, el Socio Comercial y el Socio de IT. Cada uno de ellos desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de nuestro negocio.

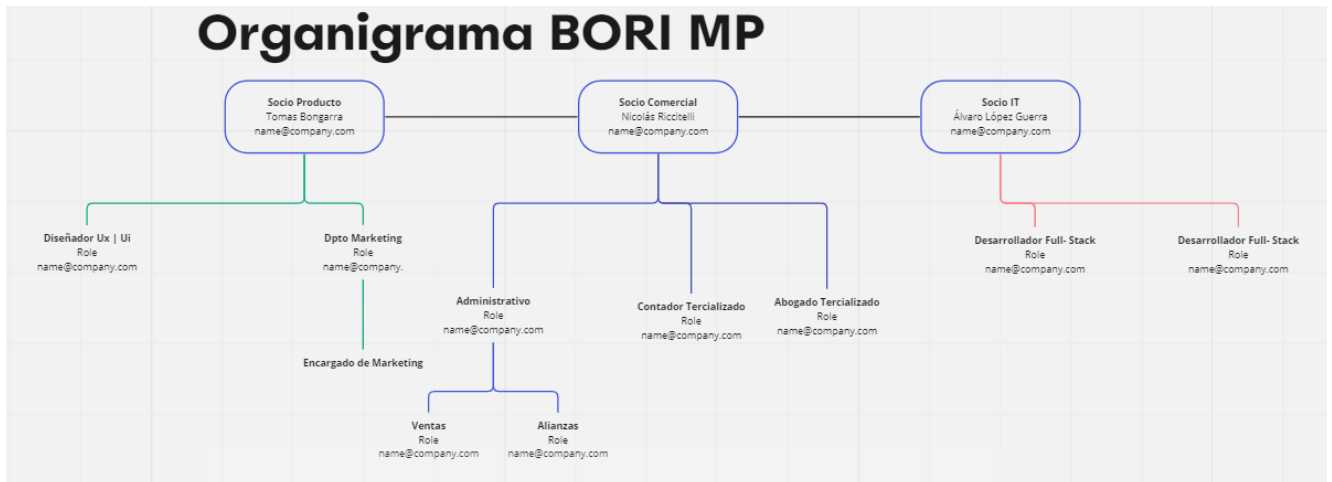
El Socio de Producto es responsable de liderar la estrategia y desarrollo de nuestro producto digital. Dentro de su equipo, cuenta con el Diseñador UX|UI, quien se encarga de crear una buena experiencia de usuario, y por otro lado el encargado de Marketing, quien se dedica a promover y posicionar nuestro producto en el mercado.

El Socio Comercial se encarga de impulsar nuestras ventas y generar alianzas estratégicas. Bajo su liderazgo, se encuentra el personal administrativo, quien coordina las actividades comerciales y establece relaciones con nuestros clientes. El administrativo tiene a su cargo al equipo de Ventas y el equipo de alianzas. El Socio Comercial cuenta con el apoyo del Contador tercerizado y el Abogado tercerizado, quienes brindan asesoramiento financiero y legal para el buen funcionamiento de nuestro negocio.

Por último, el Socio de IT es responsable de la infraestructura tecnológica y desarrollo de nuestra aplicación. El socio IT tiene a su cargo al Desarrollador Full-Stack, el cual viene de una Software Factory y, es él quien se encarga de construir y mantener la plataforma digital que sustenta nuestra aplicación.

El organigrama refleja la distribución de responsabilidades y roles en nuestra empresa, permitiendo una eficiente colaboración entre los diferentes equipos y socios.

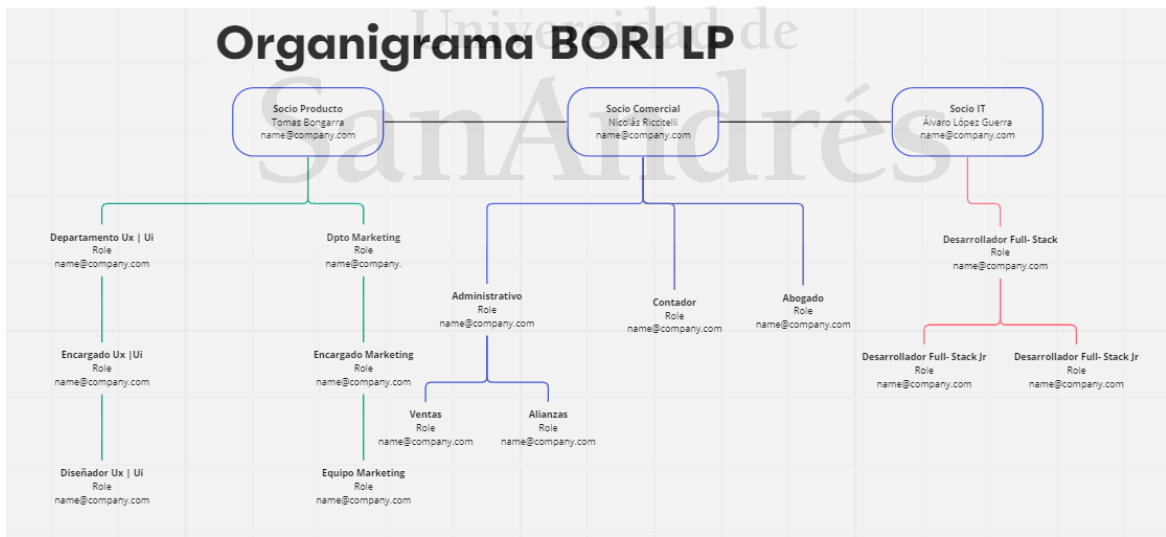
Mediano Plazo



Fuente: Elaboración propia con base en Werther, W., & Davis, K. (2008).

En el organigrama a mediano plazo se agregan jugadores en diferentes roles clave. En el área de producto se agrega el departamento de marketing a cargo del Encargado de Marketing. El área comercial de la compañía se mantiene igual que en el corto plazo. En cambio, en el área de IT se agrega otro desarrollador Full-Stack para poder brindar el correcto desarrollo y mantenimiento del sitio web.

Largo Plazo



Fuente: Elaboración propia con base en Werther, W., & Davis, K. (2008).

A largo plazo se ha agregado más personal a la compañía, en el área de Producto, se ha desarrollado un departamento dedicado exclusivamente al Diseño y Experiencia de Usuario, liderado por un Encargado de UX altamente capacitado. Dentro de este departamento, contamos con un talentoso Diseñador UX, cuyo trabajo es crear interfaces intuitivas y atractivas para nuestros usuarios.

En cuanto al área de Marketing, hemos formado un equipo de marketing que trabaja en colaboración con el Encargado de Marketing. Este equipo se encarga de llevar a cabo diversas estrategias y actividades para promocionar y posicionar nuestro producto en el mercado.

En el área de IT, hemos designado un Desarrollador Full-Stack Principal altamente experimentado, quien lidera un equipo de dos desarrolladores Full-Stack junior. Estos desarrolladores trabajan en estrecha colaboración con el Desarrollador Principal para garantizar el desarrollo eficiente y eficaz de nuestra aplicación, manteniendo la calidad y la innovación en cada paso del proceso.

8.3 Descripción de puesto

Identificación del Cargo	
Nombre	Administrativo
Gerencia	Tecnología
Departamento	Comercial
Reporta a	Socio Comercial

Propósito del Cargo

Misión
Gestionar con sus herramientas y capacidades todo aquello para: Organizar, planificar, atender y realizar tareas administrativas. Dar soporte y apoyo a la organización. Realizar sus tareas con nuevas tecnologías para optimizar tiempo y dinero.

Objetivos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser el responsable de la planeación, organización, dirección y control de los recursos de la compañía, sean humanos, tecnológicos, económicos y financieros, para conseguir los objetivos organizacionales. 2. Encargado de liquidar sueldos de los empleados de la compañía 3. Investigar nuevas tecnologías e implementarlas para optimizar los recursos del tiempo y el dinero 4. Brindar apoyo administrativo al socio comercial

Funciones	Actividades
Planear	<ul style="list-style-type: none"> • Determinaciones sistemáticas y metódica de los procesos administrativos y de control de los recursos de la empresa • Confeccionar informes para Directorio. • Diseñar estrategias del área, brindando la satisfacción de necesidades internas.
Organizar	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en la enumeración de los pasos secuenciales y metódicos de registros de la información surgida del desarrollo diario de su actividad principal • Gestionar enlaces con proveedores, mandantes y/o alianzas.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • En la numeraciones de las prioridades en los procesos administrativos y fijación de objetivos que permitan la rápida toma de decisiones en el desarrollo comercial financiero y económico de la organización para la obtención de resultados satisfactorios. • Evaluar tecnologías que aporten al desarrollo del negocio. • Evaluar, adquirir, implementar, facilitar y controlar el desarrollo de nuevas aplicaciones.
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Es el cotejo del cumplimiento de los objetivos establecidos por la Alta dirección en su planeamiento estratégico y la determinación de los desvíos con su correspondiente corrección

9 - Costos, Finanzas e Inversión

9.1 Costos

Introduzca una lista con la explicación de cuáles serán los mayores costos que tendrá la ejecución del Plan de Negocio. No tiene que ocupar más de una carilla.

Costos	USD
Community Manager	1.170,00
Administrativo	4.203,175
Salarios	5.373,17
Abogado Tercializado	8.774,81
Contador Tercializado	8.124,84
Salarios Tercializado	16.899,65

TOTAL	22.272,82
--------------	------------------

El total de costos del año 0 para **BORI** es de 22.272,82 USD, se realizó un cambio a tipo de cambio Dólar Met \$484,01, el día 28/6/2023. Los principales costos del año 0 se enfocarán en los salarios del personal que trabaje para **BORI**. Se contratarán en relación de dependencia a un community manager, cuyo salario anual rondará los 1.170 USD anuales. Por su parte, el personal administrativo consistirá de una sola persona cuyo salario anual se establecerá alrededor de 4.203 USD. La suma de ambos salarios nos da una totalidad de costo en sueldo de 5.373 USD.

Por otro lado, tanto el personal tercerizado que trabaje para **BORI** deberán ser retribuidos a lo largo de todo el primer año. En estos participantes es donde se encuentran los mayores costos debido a que, son posiciones cuyo salarios son más elevados que la media y por otra parte son puestos fundamentales para el desarrollo del negocio. El abogado tercerizado recibirá retribuciones por 8.775 USD anuales, y por su lado el contador tercerizado recibirá una cifra insignificamente menor, la cual ronda los 8.125 USD anuales. Por consiguiente nos da una suma total de 16.900 USD. Dicho número sumado con aquel mencionado en el párrafo anterior nos da la totalidad de costos en el año 0.

9.2 Inversiones

9.2.1 Inversiones requeridas

BORI realizará inversiones a lo largo del año 0, es decir que se trabaja fuertemente a lo largo de un año para que a la hora de su lanzamiento se encuentre todo de manera correcta.

Inversión	Costo U\$D
Inversión en Desarrollo	36.274,72
Inversión en Marketing	6.446,15
Inversión en infraestructura	545,44
Inversión en legales	18,14
Total	43.284,45

El cuadro presentado anteriormente, muestra los distintos segmentos a los que estará destinada la inversión inicial, con el fin de que el proyecto esté en condiciones óptimas para cuando llegue la fecha de lanzamiento. El total de la inversión inicial será de 43.284 USD.

Como se puede visualizar, en primera instancia tenemos a la inversión que va a estar destinada al desarrollo de la app. Más específicamente, son los requerimientos necesarios para poder traer la app a la vida y que esta funcione a lo largo del tiempo. Esto incluye tanto a la contratación de desarrolladores como al servicio de arquitectura que utilizaremos para hacer funcionar la app como el entorno de trabajo que utilizarán nuestros empleados. A los desarrolladores los contrataremos por medio de una software factory a definir, empresa cuyo objetivo es llevar nuestras ideas y convertirlas en realidad mediante sus profesionales. Contrataremos la infraestructura de Microsoft llamada Azure para llevar a cabo el manejo y funcionamiento de la aplicación. Para que nuestros empleados puedan estar siempre conectados, vamos a contratar google workspace, para que todos puedan trabajar de manera unificada en un mismo espacio de trabajo. Finalmente, contrataremos a una empresa de servicio de internet a definir con el fin de contar con el mismo en nuestra oficina.

En segundo lugar, podemos ver la inversión que respecta a las distintas formas de marketing que utilizaremos con el fin de promocionar **BORI** tanto para los clientes finales como para los peluqueros. Este dinero será dirigido para medios digitales de promoción. Estos serán, email marketing, meta ads, y google ads.

En tercer lugar, otro segmento en el que planeamos invertir desde el año 0 es en infraestructura. Nos referimos al alquiler de una oficina, con el fin de que tanto nuestros empleados como nosotros tengamos un lugar físico para colaborar y estar centrados en los objetivos a cumplir. Hemos decidido que la manera de encarar este punto es mediante el alquiler de una oficina particular, y no recurrir a empresas que ofrecen espacios de coworking.

Finalmente, el proyecto requerirá inversión en temas legales. En nuestro caso serán destinadas al registro de **BORI** como marca y a la compra del dominio para la página web de la empresa.

9.2.2 Detalle de Inversiones

A continuación podremos encontrar, en detalle, todo lo que fue explicado anteriormente. Se podrá ver el segmento de inversión, en que se invierte específicamente y la cantidad invertida.

Concepto	Descripción	Costo U\$D
Inversión en desarrollo	Software Factory	30.000,00
	Infraestructura Azure	5.678,72
	Google Workspace	576,00
	Servicio a Internet	20,00
Inversión en Marketing	Email Marketing	1.487,57

	Meta Ads	2.479,29
	Google Ads	2.479,29
Inversión en Infraestructura	Alquiler de oficina	545,44
Inversión en Legales	Registro de Marca	14,61
	Dominio	3,53
TOTAL INVERSIÓN		43.284,45

9.3 – Precios

El uso de la app es totalmente gratuito tanto para el peluquero como para el cliente final. Por su lado el cliente final solamente deberá realizar la transacción por el servicio obtenido. El precio en **BORI** registrará por la oferta y demanda al momento en el cual se solicita el servicio. De esta manera, no se establece un precio fijo si no que este varía dependiendo de factores tales como: el horario, el clima, el día de la semana, entre otros. Lo que cabe destacar ante esto es que si se establece un precio mínimo, el cual es de 4,5 USD. Sin embargo, según el análisis hecho en el módulo 2, el precio promedio de un servicio de peluquería en Argentina ronda los 5,24 USD.

Por su lado, el peluquero también pagará un precio por brindar sus servicios mediante la app. Al ser todos los pagos de manera online, **BORI** le realiza una transacción al prestador de servicios, descontando el 30% en concepto de comisión.

El modelo de comisión es muy utilizado en la industria de la peluquería, pero a diferencia de las peluquerías tradicionales, en este caso el peluquero es quien se queda con la mayor parte del cobro. Se descartó la posibilidad de un modelo de suscripción mensual para aquellas personas que quieran obtener un servicio de peluquería. Esto se debe a que, según encuestas y entrevistas realizadas ([Anexo 4](#)), solamente el 33,3% asisten una vez por mes a la peluquería, el 66,6% asisten una vez cada dos meses o más.

9.4 – Pronósticos de ventas en unidades y en pesos y tendencia de crecimiento del Market Share.

La generación de ingresos para **BORI** se establecerá por un porcentaje del precio establecido para el servicio a otorgar mediante la app. La generación de ingresos surge de la siguiente cuenta:

Generación de Ingreso= Cantidad de peluquerías * Precio x corte * Cantidad de peluqueros * Corte x día * 240 * % de peluqueros que van a usar la app * % de mercado

Los componentes irán aumentando año a año debido al crecimiento que tendrá **BORI** en el mercado, pero para el año 1 son los siguientes:

Cantidad de peluquerías	6.000
Precio x Corte Promedio	5,24
Cantidad de peluqueros promedio	2
Cortes x día	20
% de peluqueros que usan la app	3%
% de mercado	3,00%

Los componentes que más aumentaron son el porcentaje de peluqueros que usan la app y porcentaje de mercado que abarca **BORI**. Esto se debe a que creemos que **BORI** crecerá rápidamente en una situación donde cada día más se realizan este tipo de actividades desde el hogar, favoreciendo la comodidad y el bienestar.

9.5 - Estudio de los ingresos y egresos.

9.5.1 - Gastos de operación (variables) no relacionados con la mano de obra.

En nuestra estructura de costos, identificamos varios componentes de gastos variables para el funcionamiento de nuestro negocio. Entre estos elementos, se incluyen el gasto en marketing, que varía en función de nuestras estrategias promocionales y de adquisición de clientes en un mercado dinámico. También se encuentran los pagos a procesadoras de pagos, que fluctúan de acuerdo con el volumen de transacciones en nuestra plataforma. Además, los pagos a peluqueros representan una parte variable significativa, ya que están directamente relacionados con la cantidad de servicios prestados a través de nuestra aplicación. Por último, otros gastos, como la impresión de hojas de contratos para peluqueros, varían según las necesidades administrativas y legales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año N
<i>Marketing</i>	6.669,28	6.818,29	6.980,70	7.157,30	7.385,59
<i>Procesadora de Pagos</i>	19.286,55	28.472,10	35.224,21	45.054,76	68.056,40
<i>Pago a Peluqueros</i>	190.149,12	280.710,81	347.280,94	444.201,83	670.978,55
<i>Otros gastos de operación</i>	180,00	270,00	405,00	607,50	911,25
TOTALES	216.284,95	316.271,20	389.890,85	497.021,39	747.331,79

El valor es expresado en dólares estadounidenses

9.5.2 - Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra

Dentro de la estructura de costos, encontramos gastos fijos, independientemente de la variabilidad de las operaciones. Entre estos gastos fijos clave se encuentran el alquiler de nuestras instalaciones, que es una obligación contractual establecida. Asimismo, las depreciaciones y amortizaciones de activos representan una parte constante de nuestros gastos, reflejando la distribución de costos de activos a lo largo de su vida útil.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Alquileres</i>	545,44	1.437,99	1.437,99	1.437,99	1.437,99
<i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTALES	1.545,44	2.437,99	2.437,99	2.437,99	2.437,99

El valor es expresado en dólares estadounidenses

9.5.3 - Estados de Resultados proyectados

La siguiente tabla refleja el estado de resultados proyectado para BORI desde el año 0 hasta el año 5.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	-	271.642	401.015	496.116	634.574	958.541
Costos (variables + fijos)	-	- 209.436	- 309.183	- 382.505	- 489.257	- 739.035
Resultado Bruto	-	62.206	91.833	113.610	145.317	219.506
Gastos Generales & Administración	- 65.493	- 71.938	- 75.289	- 76.169	- 77.192	- 78.272
Depreciaciones y Amortizaciones		- 1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000	- 1.000
EBIT - Resultado Operativo	- 65.493	- 10.732	15.544	36.441	67.125	140.234
Impuestos (IIGG 35%)	22.922	3.756	- 5.440	- 12.754	- 23.494	- 49.082
Crédito fiscal	-	22.922	26.679	21.238	8.484	0
Saldo Impuesto	22.922	26.679	21.238	8.484	0	0
Impuesto a pagar	-	-	-	-	- 15.010	- 64.092
Resultado neto	- 42.570	- 6.976	10.103	23.687	43.631	91.152

El valor es expresado en dólares estadounidenses

Como se puede ver en la tabla previa, tanto los ingresos como los costos van aumentando con el paso de los años, esto se debe al aumento del porcentaje de peluqueros que utilizan la app, como también a la porción de usuarios finales que contrataran sus servicios mediante **BORI**. A su vez el precio promedio del servicio de peluquería también irá aumentando debido a la inflación que ocurre en un país como Argentina. Cabe destacar que a partir del segundo ejercicio el resultado neto es positivo

9.6 Fuentes y usos del financiamiento de la inversión (en U\$D)

CAPITAL PROPIO

En el contexto de **BORI**, hemos optado por utilizar **capital propio** como principal fuente de financiamiento en lugar de recurrir a un fondo de inversión. Esta decisión se basa en la autonomía que nos brinda para tomar decisiones estratégicas sin la influencia externa de inversores, así como en la ausencia de costos financieros asociados a préstamos o inversionistas. Además, esta estrategia nos permite mantener un mayor control sobre la gestión financiera y poder cambiar las estrategias siempre y cuando sea necesario.

El total del financiamiento que requerimos será de **80.000 USD**.

Nuestra estrategia de inversión con capital propio se enfoca en tres pilares fundamentales para el éxito de **BORI**. En primer lugar, una porción de la inversión será destinada al pago de sueldos, lo que nos permitirá tener al mejor equipo de profesionales talentosos y comprometidos con la visión y misión de la compañía. En segundo lugar, la mayor parte de la inversión será destinada al desarrollo continuo de la aplicación, asegurando una experiencia de usuario excepcional y manteniéndonos a la vanguardia de la tecnología en nuestro sector. Utilizando todas las nuevas tecnologías para poder brindar seguridad y calidad tanto al usuario final como al peluquero. Por último, parte de la inversión también será destinada a la atracción de clientes potenciales, tanto usuarios finales como peluqueros, a través de estrategias de marketing y promoción efectivas. Creemos que con esta estrategia en la inversión podremos promover un crecimiento sostenible a largo plazo.

El total de la inversión inicial requerida para todo lo anterior mencionado es de **-77.979 USD**.

9.7 – Punto de Equilibrio

Con respecto al punto de equilibrio, proyectamos que se alcanzará en el año 4 de operaciones de **BORI**. El punto de equilibrio es un momento de suma importancia, ya que representa el momento en el que nuestros ingresos igualarán nuestras inversiones totales, principalmente aquellas realizadas en el año 0 y año 1. Esta proyección se basa en el crecimiento constante de nuestros ingresos a medida que atraemos más usuarios finales y peluqueros a nuestra plataforma. Una vez alcanzado el punto de equilibrio, estaremos en una posición sólida para generar utilidades y continuar expandiendo nuestro negocio de manera rentable.

9.8 - Análisis económico y financiero.

Costo de Equity

La tasa de descuento se obtiene utilizando la Tasa libre de riesgo del tesoro de estados unidos a 5 años (Rf), la beta desapalancada (β), la prima de riesgo país de Argentina (PRP) y la Prima por rendimiento de mercado (PRM). El valor total de la tasa de descuento para **BORI** es de 32,66%.

Indicador	Valor
Rf - 5años (21/10/21)	4,35%
β	1,28
PRP	20,71%
PRM	5,94%
Ke	32,66%

Los datos fueron obtenidos de los siguientes sitios:

- Tasa libre de riesgo:
<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&Co dCuadro=%20677>
- Beta:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Primas de Riesgo:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Valor Terminal

Para calcular el Valor Terminal se debe utilizar los Flujos de Fondos Libres (FFL); La perpetuidad (g) y el Costo del Equity (Ke). Con los elementos previamente mencionados se realiza la siguiente fórmula $FFL * (1+g) / Ke - g$. El valor terminal para **BORI**, asumiendo una perpetuidad del 3% luego del quinto año, da un total de **442.508 USD**.

Indicador	Valor
FFL	140.323
g	3%
Wacc = Ke	32,66%
Valor Terminal	442.508 USD

Análisis Financiero

A continuación se calcularán los Flujo de Fondos Descontados (FFCF) del año 0 al año 5, con una tasa de descuento del 32,66%, la que fue estimada previamente.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	-\$65.492,66	-\$9.732,24	\$16.543,65	\$37.441,33	\$68.125,15	\$141.234,31
(-) CAPEX	-\$5.014,61	-\$180,00	-\$270,00	-\$405,00	-\$607,50	-\$911,25
FFL	-\$ 70.507,27	-\$ 9.912,24	\$ 16.273,65	\$ 37.036,33	\$ 67.517,65	\$ 140.323,06
VT						\$442.507,67
FFL + VT	-\$70.507,27	-\$9.912,24	\$16.273,65	\$37.036,33	\$67.517,65	\$582.830,73
Factor Dto	1,00	1,33	1,76	2,33	3,10	4,11
FFL DTOs	-\$70.507,27	-\$7.471,79	\$9.246,78	\$15.863,04	\$21.798,60	\$141.842,53

El valor es expresado en dólares estadounidenses

El Valor Actual Neto (VAN), del negocio es de **110.772 USD**. Por su lado la Tasa Interna de Retorno (TIR) de **BORI** asciende a **34%**, la cual tiene un plazo de retorno de la inversión de **4 años** (Payback).

Indicadores	Valor
<i>VAN sin perpetuidad</i>	110.772 USD
<i>TIR sin perpetuidad</i>	34%
<i>Payback tradicional</i>	4 años

10 - Aspectos Legales

10.1 – Creación de sociedad jurídica

Sociedad de Responsabilidad limitada

A la hora de pensar en una sociedad jurídica para **BORI** se tomó la decisión de ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Una SRL es una forma de sociedad en la que los socios tendremos responsabilidad limitada y esta responsabilidad se limita al capital aportado, ofrece flexibilidad en la estructura de propiedad y en la distribución de ganancias entre los los tres socios que tiene **BORI**. La SRL es más sencilla de constituir y no necesitas un directorio (2 o + personas) para funcionar. A diferencia de las Sociedades Anónimas, las SRL no requieren un capital mínimo (sin embargo, la inversión deberá coincidir con el patrimonio esperable para el tipo de actividad que llevará a cabo la sociedad).

En las SRL, existen muchas más limitaciones que en las Sociedades Anónimas para transferir las participaciones. Contrario a las Sociedades Anónimas, en las SRL se podrá tener un máximo de 50 accionistas. El mínimo de socios también es de dos. En contraposición a las Sociedades Anónimas,

que sólo admiten escritura pública, las SRL pueden constituirse a través de instrumentos privados con certificación de firmas. Esto hace que, económicamente, las SRL sean más convenientes. En las SRL, solamente se deberán presentar los estados contables a la IGJ si la sociedad posee un capital mayor a \$50 millones. A diferencia de las Sociedad Anónima, en este caso no se abona tasa anual (solamente se exige el pago de una tasa por servicios al IGJ en caso de que pertenezca a Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

10.2 – Marco legal donde operará el negocio

Nuestra aplicación debe respetar y cumplir con las leyes y regulaciones establecidas a nivel nacional. Algunas de las principales leyes que deben tenerse en cuenta incluyen:

- **Ley de Protección de Datos Personales** (Ley N° 25.326): La ley regula la protección y el tratamiento de los datos personales de los usuarios. **BORI** debe obtener el consentimiento de los usuarios para recopilar, almacenar y utilizar sus datos personales. También debe garantizar la seguridad y confidencialidad de dicha información.
- **Ley de Defensa del Consumidor** (Ley N° 24.240): Esta ley protege los derechos de los consumidores en sus relaciones con proveedores de bienes y servicios. **BORI** debe cumplir con las disposiciones de esta ley, como proporcionar información clara y precisa sobre los servicios ofrecidos, los precios, los términos y condiciones, y resolver de manera adecuada las reclamaciones o disputas de los usuarios.
 - ◆ Dentro de esta también encontramos la **Ley de Comercio Electrónico** : Esta ley establece normas para las transacciones electrónicas y protege los derechos de los consumidores en el comercio electrónico.
- **Ley de Marcas y Designaciones** (Ley N° 22.362): Esta ley regula el registro y protección de las marcas comerciales. **BORI** al tener un nombre y logotipo distintivo, debe registrarlos como marcas para obtener protección legal contra el uso no autorizado por parte de terceros.
- **Ley de Propiedad Intelectual** (Ley N° 11.723): Esta ley protege los derechos de autor y otros derechos de propiedad intelectual. Nuestra aplicación debe respetar los derechos de autor de terceros y garantizar que el contenido publicado o utilizado en la aplicación cumpla con las leyes de propiedad intelectual.

Para garantizar el cumplimiento de estas normas y llevar adelante cualquier tipo de disputa legal **BORI** tendrá contratado un abogado, tal como se explicó en el módulo 8.

10.3 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

En primer lugar debemos registrar la marca en el país, de igual manera, la prioridad de derecho de marca se obtiene con el uso. Registrando la marca protegeremos nuestro producto, obteniendo exclusividad por 10 años y renovados indefinidamente. Al registrar la marca impediremos a terceros poder realizar cualquier tipo de acción bajo nuestro nombre o logo.

Según el gobierno actual, el registro de marca en el país al precio de hoy alcanza un costo de \$7,072 pesos argentinos. Esto deberá realizarse ante el INPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial), dicho registro debemos renovarlo constantemente para mantenerlo vigente.

Registraremos el dominio bori.com en NIC (Network Information Center Argentina) la cual es la dirección de registro de Dominios a nivel nacional. Se utilizará el dominio “.com” ya que eventualmente podría existir la expansión a otros países, y si esto ocurre no resultara usar “.com.ar”.

10.4 – Términos y condiciones del Producto Digital

Mediante el acceso y uso de los Servicios usted acuerda vincularse jurídicamente por estas condiciones, que establecen una relación contractual entre usted y **BORI**. Si usted no acepta estas condiciones, no podrá acceder o usar los servicios. Estas condiciones sustituyen expresamente los acuerdos o compromisos previos con usted. **BORI** podrá poner fin de inmediato a estas condiciones o cualquiera de los servicios respecto de usted o, en general, dejar de ofrecer o denegar el acceso a los servicios o cualquier parte de ellos, en cualquier momento y por cualquier motivo.

Acceso

El acceso a la Aplicación es gratuito, salvo en lo relativo al costo de la conexión a través de la red de telecomunicaciones suministrada por el proveedor de acceso contratado por el usuario, que estará a su exclusivo cargo. El usuario únicamente podrá acceder a la Aplicación a través de los medios autorizados.

Licencia

Sujeto al cumplimiento de estas condiciones, **BORI** le otorga una licencia limitada, no exclusiva, no sublicenciable, revocable, no transferible para:

- I. El acceso y uso de las Aplicaciones en su dispositivo personal solo en relación con su uso de los servicios.
- II. El acceso y uso de cualquier contenido, información y material relacionado que pueda ponerse a disposición a través de los servicios, en cada caso solo para su uso personal, no comercial. **BORI** y sus licenciantes se reservan cualquier derecho que no haya sido expresamente otorgado por el presente.

Restricciones

Usted no podrá:

- I. Retirar cualquier nota de derechos de autor, marca registrada u otra nota de propiedad de cualquier parte de los servicios;
- II. Reproducir, modificar, preparar obras derivadas sobre los servicios, distribuir, licenciar, arrendar, revender, transferir, exhibir públicamente, presentar públicamente, transmitir, retransmitir o explotar de otra forma los servicios.
- III. Descompilar, realizar ingeniería inversa o desmontar los servicios, excepto como se permita por la ley aplicable;

- IV. Enlazar, reflejar o enmarcar cualquier parte de los servicios;
- V. Causar o lanzar cualquier programa o script con el objeto de extraer, indexar, analizar o de otro modo realizar prospección de datos de cualquier parte de los servicios o sobrecargar o bloquear indebidamente la operación y/o funcionalidad de cualquier aspecto de los servicios
- VI. Intentar obtener un acceso no autorizado o dañar cualquier aspecto de los servicios o sus sistemas o redes relacionados.

Cuentas de usuario.

Con el fin de usar la mayor parte de los aspectos de los servicios, usted debe registrarse y mantener activa una cuenta personal de usuario de los servicios. Para obtener una cuenta debe tener como mínimo 18 años. El registro de la cuenta le requiere que comunique a **BORI** determinada información personal, como su nombre, dirección, número de teléfono móvil, antecedentes penales, así como por lo menos un método de pago válido. Usted se compromete a mantener la información en su cuenta de forma exacta, completa y actualizada. A los efectos de adquirir la condición de Usuario de **BORI**, usted deberá completar en todos sus campos el formulario de registro correspondiente, así como aceptar las Políticas de Privacidad y los presentes Términos y Condiciones Generales.

Si no mantiene la información de cuenta de forma exacta, completa y actualizada, incluso el tener un método de pago inválido o que haya vencido, podrá resultar en su imposibilidad para acceder y utilizar los servicios o en la resolución por parte de **BORI** de esta condiciones. Usted es responsable de toda la actividad que ocurre en su cuenta y se compromete a mantener en todo momento de forma segura y secreta el nombre de usuario y la contraseña de su cuenta. Usted solo puede tener adquisición de una sola cuenta.

Requisitos y conducta del usuario.

El servicio no está disponible para el uso de personas menores de 18 años. Usted no podrá autorizar a terceros a utilizar su cuenta, asimismo no podrá permitir a personas menores de 18 años que reciban el servicio, a menos que aquellos sean acompañados por padre, madre o tutor. No podrá ceder o transferir de otro modo su cuenta a cualquier otra persona o entidad. Usted acuerda cumplir con todas las leyes aplicables al utilizar los servicios y solo podrá utilizar los servicios con fines legítimos. En el uso de los servicios, no causará estorbos, molestias, incomodidades o daños a la propiedad, tanto al tercero proveedor como a cualquier otra parte. En algunos casos, se le podrá requerir que facilite un documento de identidad u otro elemento de verificación de identidad para el acceso o uso de los servicios, y usted acepta que se le podrá denegar el acceso o uso de los servicios si se niega a facilitar el documento de identidad o el elemento de verificación de identidad.

Mensajes de texto.

Al crear una cuenta, usted acepta que los servicios le puedan enviar mensajes de texto informativos (SMS) como parte de la actividad comercial normal de su uso de los servicios. Usted podrá solicitar la no recepción de mensajes de texto informativos (SMS) de **BORI** en cualquier momento indicando que no desea recibir más dichos mensajes. Usted reconoce que solicitar la no recepción de mensajes de texto informativos (SMS) podrá afectar al uso que usted haga de los Servicios.

Códigos promocionales.

BORI podrá, a su sola discreción, crear códigos promocionales que podrán ser canjeados por crédito de cuenta u otros elementos o beneficios relacionados con los servicios y/o los servicios de un tercero proveedor, con sujeción a cualquier condición adicional que **BORI** establezca sobre la base de cada código promocional (“*Códigos promocionales*”). Usted acuerda que los códigos promocionales:

- I. Deben usarse para la audiencia y el propósito deseado, y de manera lícita.
- II. No podrán duplicarse, venderse o transferirse de ninguna manera, o ponerse a disposición del público general (tanto si se publican en un foro público como de otra forma).
- III. Podrán ser invalidados por **BORI** en cualquier momento por cualquier motivo sin responsabilidad para **BORI**.
- IV. Podrán usarse solo conforme a las condiciones específicas que **BORI** establezca para dicho código promocional.
- V. No son válidos como efectivo.
- VI. Podrán caducar antes de que usted los utilice. **BORI** se reserva el derecho de retener o deducir el crédito u otros elementos o beneficios obtenidos a través de la utilización de los códigos promocionales por usted o cualquier otro usuario en el caso de que **BORI** determine o crea que el uso o el canje de los códigos promocionales fue de modo erróneo, fraudulento, ilegal o infringiendo las condiciones del código promocional o las presentes condiciones.

Contenido proporcionado por el Usuario.

BORI podrá, a su sola discreción, permitirle cuando considere oportuno, que envíe, cargue, publique o de otro modo ponga a disposición de **BORI** a través de los servicios contenido e información de texto, audio y/o visual, incluidos comentarios y opiniones relativos a los Servicios, iniciación de peticiones de apoyo, así como presentación de admisiones para competiciones y promociones (“*Contenido de usuario*”). Todo Contenido de usuario facilitado por usted seguirá siendo de su propiedad. No obstante, al proporcionar Contenido de usuario a Uber, usted otorga una licencia mundial, perpetua, irrevocable, transferible, libre de regalías, con derecho a sublicenciar, usar, copiar, modificar, crear obras derivadas, distribuir, exhibir públicamente, presentar públicamente o de otro modo explotar de cualquier manera dicho Contenido de usuario en todos los formatos y canales de distribución, conocidos ahora o ideados en un futuro (incluidos en relación con los Servicios y el negocio de Uber y en sitios y servicios de terceros), sin más aviso o consentimiento de usted y sin requerirse el pago a usted o a cualquier otra persona o entidad.

Usted declara y garantiza que: (i) es el único y exclusivo propietario de todo el Contenido de usuario o que tiene todos los derechos, licencias, consentimientos y permisos necesarios para otorgar a Uber la licencia al Contenido de usuario como establecido anteriormente; y (ii) ni el Contenido de usuario ni su presentación, carga, publicación o puesta a disposición de otro modo de dicho Contenido de usuario, ni el uso por parte de Uber del Contenido de usuario como está aquí permitido, infringirán, malversarán o violarán la propiedad intelectual o los derechos de propiedad de un tercero o los derechos de publicidad o privacidad o resultarán en la violación de cualquier ley o reglamento aplicable.

Usted acuerda no proporcionar Contenido de usuario que sea difamatorio, calumnioso, odioso, violento, obsceno, pornográfico, ilícito o de otro modo ofensivo, como determine Uber, a su sola discreción, tanto si dicho material pueda estar protegido o no por la ley. Uber podrá, a su sola discreción y en cualquier momento y por cualquier motivo, sin avisarle previamente, revisar, controlar o eliminar Contenido de usuario, pero sin estar obligada a ello.

Enlaces al sitio

BORI puede contar con enlaces a sitios web de terceros, en donde la empresa **BORI**, no se responsabiliza de la información o prácticas de privacidad de dichos sitios.

Proteccion de datos personales

Toda la información que el usuario suministre a **BORI** será debidamente resguardada y utilizada al solo y único fin de dar curso al servicio solicitado por el usuario. Fuera de la específica finalidad para la que le son suministrados los datos, **BORI** se compromete a no divulgarlos, difundirlos, tratarlos o transferirlos por cualquier medio a cualquier persona, salvo que concurra alguno de los siguientes casos:

- Orden de entrega por autoridad pública competente.
- Requerimiento judicial o policial.

BORI se reserva la facultad de remitir al usuario mensajes promocionales o información, salvo que específicamente el usuario solicite la supresión de tales envíos.

Críticas y comentarios

Los usuarios podrán remitir comentarios o críticas a **BORI** se reserva el derecho de publicar tales comentarios, críticas u observaciones para información de los restantes usuarios actuales o potenciales del sitio web. La publicación de tales comentarios se hará reservando la identidad de los usuarios que los remitieron. El usuario será responsable del contenido de sus comentarios, reservándose **BORI** la potestad de no publicar todo o parte de tales comentarios si los considerase inadecuados, ilegales, ofensivos o pasibles de causar perjuicios a terceros.

10.5 – Cláusulas legales con Aliados Claves

Alianza con Mercadopago (Corto plazo):

- Procesamiento de pagos: Establecer los términos para el procesamiento seguro y confiable de los pagos realizados a través de la plataforma con tarjetas de débito o plata en cuenta.
- Responsabilidad: Definir las responsabilidades y obligaciones de ambas partes en relación con la gestión de pagos y disputas.

Alianza con Productos de Belleza (Mediano plazo):

- Descuentos y ofertas: Especificar los acuerdos y beneficios especiales para los profesionales y clientes relacionados con el uso y descuento de los productos de belleza a través de nuestra aplicación.
- Condiciones de descuentos: Establecer las condiciones y requisitos para que los profesionales y clientes puedan acceder a los descuentos y ofertas ofrecidos por los productos de belleza.

Alianza con Escuelas de Peluquería (Mediano plazo):

- Participación de estudiantes: Definir los términos para fomentar la participación de los alumnos de las escuelas de peluquería en nuestra aplicación, como parte de su experiencia práctica y desarrollo profesional.

Alianza con Peluquerías (Largo plazo):

- Intercambio de servicios: Establecer los términos para que las peluquerías utilice nuestra aplicación para ofrecer servicios a domicilio a sus propios clientes, definiendo las comisiones, responsabilidades y acuerdos de confidencialidad.
- Protección de clientes: Establecer cláusulas relacionadas con la privacidad y seguridad de los clientes, garantizando que la información personal y los datos estén protegidos.

Estas cláusulas legales en los contratos con nuestros aliados claves garantizan la protección de los intereses de nuestra empresa, la de los aliados claves y principalmente la de los usuarios de nuestra aplicación. Es importante contar con el apoyo de nuestro abogado para todos los términos legales y así asegurar que estos contratos cumplan con todas las regulaciones y leyes aplicables en cada caso.

11 - Plan de Implementación y Riesgos

El plan de implementación para **BORI**, decidimos dividir dicho plan en 4 puntos claves para llevarlo adelante de manera correcta. El primer punto es llevar a cabo la correcta investigación de mercado. El segundo punto está relacionado con la estrategia y desarrollo para la correcta ejecución de la aplicación. El tercer punto clave será establecer el targeting, la segmentación, la personalidad de la marca para poder desarrollar una buena estrategia de marketing y así llegar al público objetivo. En último lugar vamos a implementar el MVP.

En relación al primer punto se llevarán a cabo los análisis estratégicos, como es el FODA, Análisis de Michael Porter, modelo PESTEL entre otros. También se realizarán encuestas a peluqueros y clientes potenciales para recibir información valiosa sobre sus necesidades, preferencias y comportamientos. Estas encuestas nos ayudarán a definir nuestro customer persona, es decir, el perfil demográfico y psicográfico de nuestro cliente ideal. También nos permitirán comprender las preferencias de los peluqueros y las características clave que buscan en una plataforma como la nuestra. También en dicho análisis se analizará el TAM, SAM, SOM para entender cuál es el mercado que tenemos y la cantidad de dinero que hay en dicho mercado.

En cuanto al segundo punto clave, se hablará de la correcta estrategia y ejecución para el desarrollo de la aplicación. Como primer paso clave en el desarrollo de la app debemos elegir a qué software factory contrataremos con el fin de que nos proporcione desarrolladores que lleven a cabo esta tarea. Dentro de lo que es el desarrollo, habrá que cumplir con ciertos rasgos y requisitos que serán necesarios para el correcto funcionamiento de la aplicación. En primer lugar, se deberán implementar dos autenticadores de identidad, uno para los usuarios clientes y uno para los usuarios peluqueros. Esto es importante ya que habrá dos tipos de aplicación dependiendo de quien sea la persona que está ingresando. Además, otra de las funcionalidades básicas que los desarrolladores deberán llevar a cabo es la utilización de la zona y del servicio seleccionado para la correcta recomendación de profesionales disponibles. Por otro lado, tanto profesionales como clientes deberán contar con un sistema de puntuación, que será de mucha ayuda tanto para los clientes, en decidir si contratar o no a un profesional, como para los profesionales, que podrán decidir si realizar o no un trabajo. Igualmente, otro punto fundamental en el desarrollo de la app será incluir medios de pagos simples y rápidos para que los clientes puedan pagar los servicios contratados y para que los profesionales cobren por los mismos. Al desarrollo se le agrega el diseño de una interfaz simple y cómoda que será trabajo de un diseñador UX/UI. El objetivo de esta persona es proporcionar un diseño que brinde la mejor experiencia posible para clientes y peluqueros de todas las edades. Estimamos que el desarrollo Full stack de la aplicación estará dividido de la siguiente manera:

Desarrollo de la App:

- Desarrollo frontend (8 semanas)
- Desarrollo backend (8 semanas)

El tercer punto clave consiste en el Marketing, donde se incluye estrategia de targeting, segmentación, definición de la personalidad de marca para llegar al público objetivo. Con respecto a la estrategia de Marketing debemos ser conscientes de las etapas del funnel que puede atravesar el cliente a lo largo de todo su ciclo de vida. Posteriormente debemos definir la personalidad y tono de la marca para poder saber cómo y dónde comunicar los mensajes. Definido lanzaremos nuestras campañas de marketing y marketing digital en los diferentes canales, debemos utilizar los canales donde se encuentra nuestro público objetivo. Se contratara un community manager para que maneje las redes sociales de **BORI**, este debe tener muy en claro la personalidad de la marca y los tonos a utilizar en los diferentes territorios.

El cuarto punto consiste en la implementación del MVP. El Producto Mínimo Viable podrá ser desarrollado luego de haber cumplido con todos los 4 puntos claves previamente mencionados. El MVP de nuestra app debe incluir las funcionalidades esenciales que permitan a los usuarios experimentar el valor principal de la aplicación. Para lograr el máximo potencial debemos utilizar todas las estrategias de Marketing para poder llegar al customer persona correcto en la plaza correcta. Entre las funcionalidades principales del MVP de **BORI** encontramos, registro y perfil del usuario cliente y del usuario peluquero, visualización de los peluqueros por parte del cliente, conexión con el peluquero mediante whatsapp para la contratación de un servicio.

12 - Conclusión

En conclusión, nos encontramos en un mercado en constante evolución y con un enfoque creciente en la comodidad del cliente, este ha ido aumentando posterior a la pandemia COVID-19. La inversión en **BORI**, en principio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se presenta como una oportunidad estratégica y rentable. Este proyecto responde a una serie de factores clave que respaldan su viabilidad y potencial de éxito.

En primer lugar, la demanda de servicios de peluquería a domicilio ha experimentado un aumento constante en los últimos años. Los clientes buscan cada vez más soluciones que les permitan disfrutar de un cuidado personal de calidad sin tener que desplazarse a una peluquería. Nuestra aplicación cubre esta demanda al ofrecer a los clientes la conveniencia de recibir servicios de peluquería desde la comodidad de sus hogares, oficina o locación que deseen. En cuanto a los peluqueros, nuestra plataforma proporciona una solución flexible y rentable para ofrecer sus servicios. Eliminamos la necesidad de inversión en activos fijos y les brindamos la posibilidad de gestionar sus horarios de manera autónoma. Esto no solo atraerá a un gran número de peluqueros interesados, sino que también les proporcionará una fuente de ingresos adicional y una mayor flexibilidad laboral. La seguridad es una de nuestras principales preocupaciones, y hemos incorporado características como verificación de antecedentes penales y un sistema de chat seguro para garantizar la protección tanto de los peluqueros como de los clientes. Esta atención a la seguridad establece una base sólida de confianza en nuestra plataforma. Además, nuestras alianzas estratégicas potenciales con escuelas de peluquería y peluquerías tradicionales pueden fortalecer nuestra posición en el mercado y expandir nuestras operaciones a medida que ganamos reconocimiento y reputación.

Si bien comenzamos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, nuestro potencial de escalabilidad nos permite aspirar a un crecimiento regional y nacional en el futuro. Este crecimiento podría abrir nuevas oportunidades y aumentar significativamente nuestros ingresos a medida que nos consolidamos como un referente en el mercado de servicios de belleza a domicilio. En resumen, la aplicación de peluqueros no solo satisface una necesidad real en el mercado de Buenos Aires, sino que también presenta un modelo de negocio innovador, eficiente y altamente competitivo. Nuestro compromiso con la calidad, la comodidad y la seguridad nos posiciona como una inversión atractiva y con un futuro prometedor en el sector de la belleza y el cuidado personal.

Anexos

Anexo 1

Representación de las peluquerías en la economía latinoamericana

	% PBI peluquería	Ticket Promedio	Cantidad de peluquerías
Argentina	1%	5.24 USD	42.000
Brasil	12%	8.67 USD	790.000
Paraguay	Sin datos	11.50 USD	5.500
Chile	Sin datos	16.40 USD	22.000
Colombia	0.8%	10.65 USD	261.000
Perú	7%	9.76 USD	30.000
Bolivia	1%	5.00 USD	Sin dato
Ecuador	2%	12.00 USD	14.000
TOTAL	23,8%	9.64 USD	1.178.500

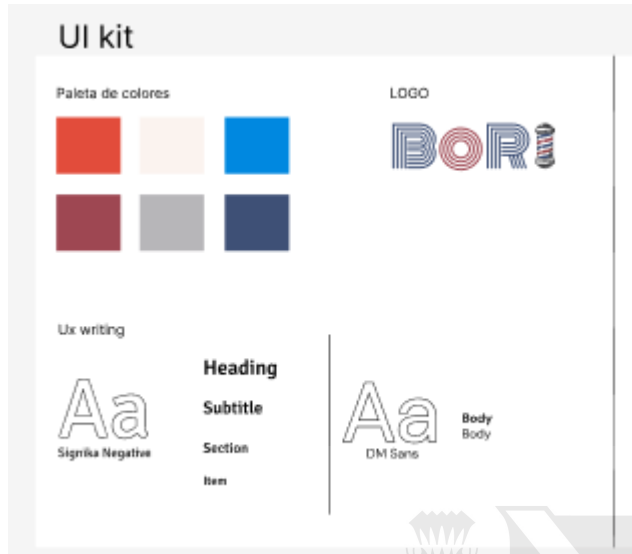
Anexo 2:

San Andrés

Google My Business

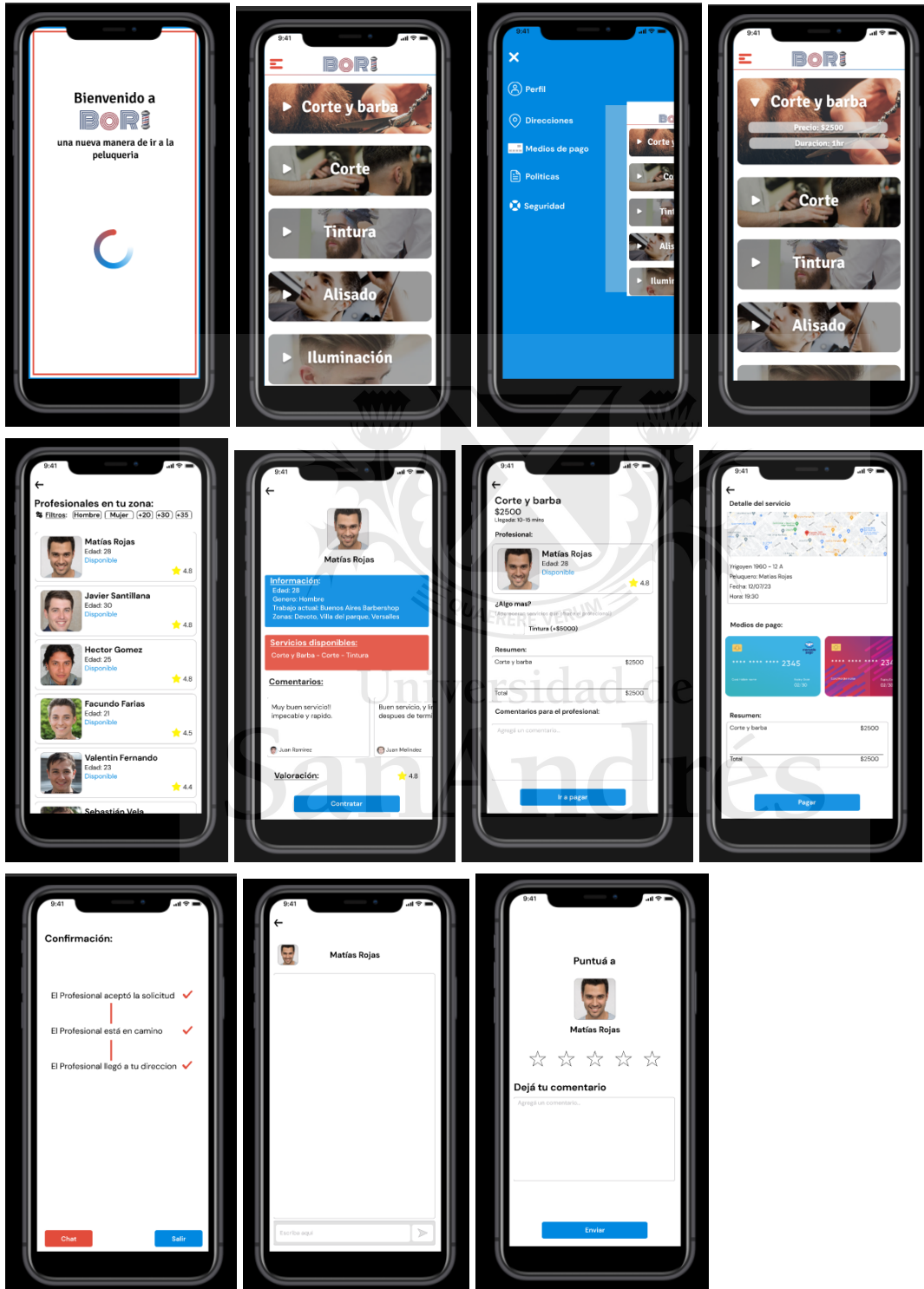
MÁS POPULARES			
<p>Business Starter</p> <p>\$4.20 USD</p> <p>por usuario al mes, compromiso de 1 año</p> <p>Comience ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro ✓ Videoconferencias de 100 participantes ✓ 30 GB de almacenamiento conjunto por usuario** ✓ Controles de seguridad y administración ✓ Asistencia estándar 	<p>Business Standard</p> <p>\$9.60 USD</p> <p>por usuario al mes, compromiso de 1 año</p> <p>Comience ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro ✓ Videoconferencias de 150 participantes y función de grabación ✓ 2 TB de almacenamiento conjunto por usuario** ✓ Controles de seguridad y administración ✓ Asistencia estándar (posibilidad de pagar la actualización al plan de 	<p>Business Plus</p> <p>\$18 USD</p> <p>por usuario al mes, compromiso de 1 año</p> <p>Comience ahora</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro, detección electrónica y retención ✓ Videoconferencias de 500 participantes, función de grabación y seguimiento de asistencia ✓ 5 TB de almacenamiento conjunto por usuario** ✓ Controles de seguridad y administración mejorados, incluidos Vault y administración 	<p>Enterprise</p> <p>Comuníquese con el equipo de Ventas para conocer los precios</p> <p>Comunicarse con Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correo electrónico empresarial personalizado y seguro, detección electrónica, retención y encriptación S/MIME ✓ Videoconferencias de 1000 participantes, función de grabación, seguimiento de asistencia, reducción del ruido y transmisiones en vivo para el dominio ✓ 5 TB de almacenamiento conjunto por usuario, con la capacidad de solicitar más**

Anexo 3:

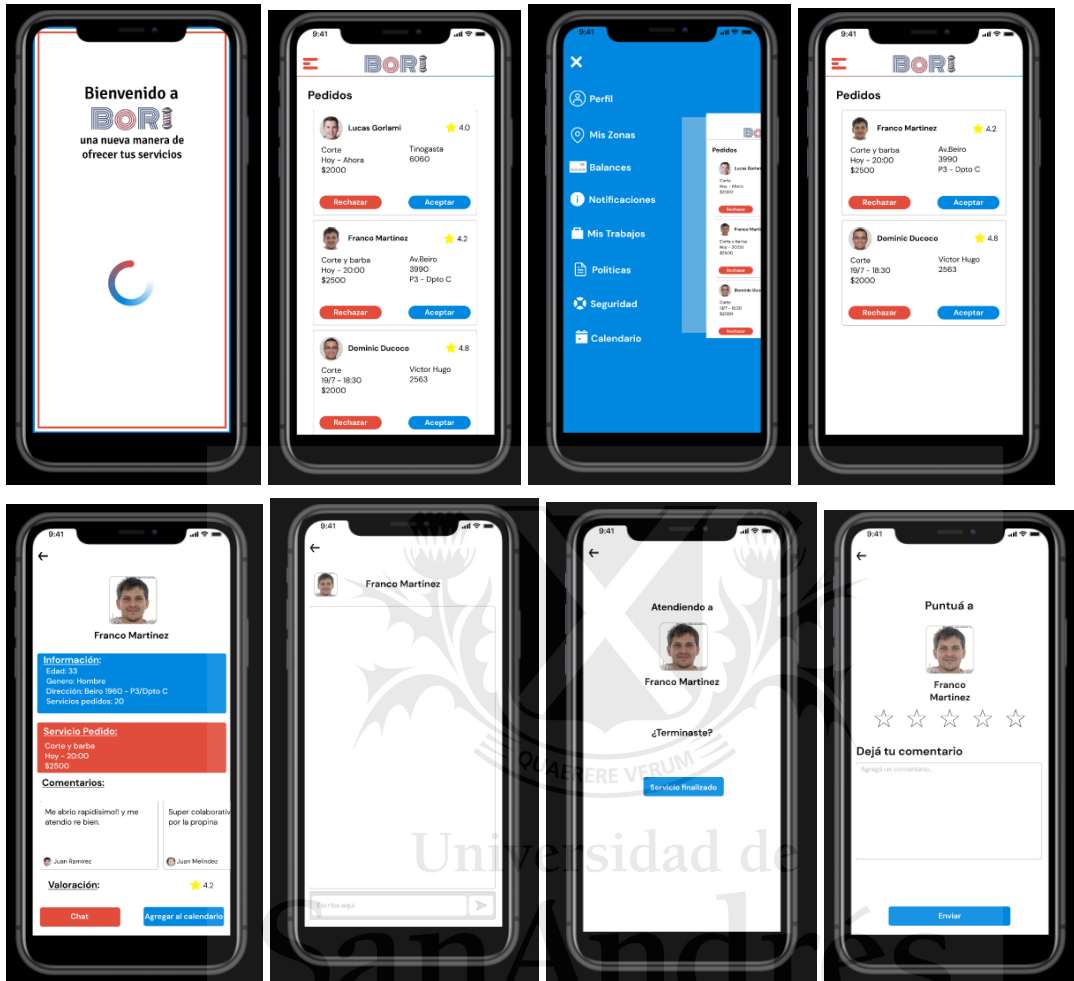


Anexo 4:

APP USUARIOS



APP PARA PELUQUEROS



Anexo 5:

Plan de Promoción

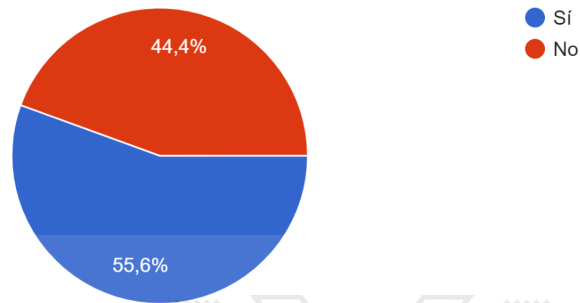
	5	4	3	2	1	Lanzamiento MVP	1	2	3	4	5
Consciencia	Crear redes sociales, Instagram, Facebook, TikTok y Twitter	Comenzar campañas de Google Display	Meta Ads, Tiktok Ads, Twitter Ads	Creacion de Landing Page	Campaña de marketing pre-lanzamiento del MVP	Campaña de lanzamiento del MVP					
Consideracion						Acceso a Landing page y MVP	Campañas de Email Marketing				
Intencion						Utilizacion del MVP	Alianzas Estrategicas				
Retencion						Vuelve a utilizar el MVP			Sistema de puntos para clientes		
Fidelizacion						Recomienda el producto a amigos y familiares			Eventos multitudinarios ofreciendo servicios y descuentos a clientes y peluqueros que asistan		

Anexo 6:

Resultados de encuestas

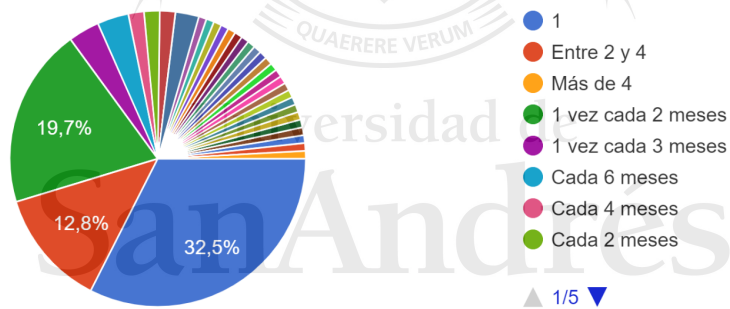
¿Asistís a la peluquería / barbería con regularidad?

117 respuestas



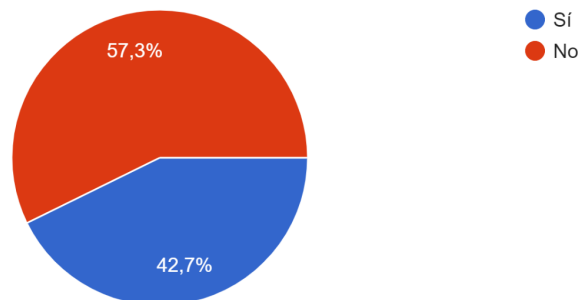
¿Cuántas veces por mes?

117 respuestas



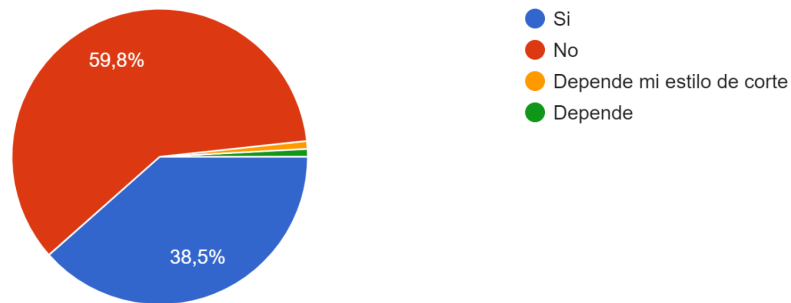
¿Te hacen esperar igual?

110 respuestas



¿Desearías asistir con mayor frecuencia?

117 respuestas



Bibliografía

Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality.

Arroyo, M. (2021, diciembre 3). Blog. Mapa de Empatía: ¿Cómo hacerlo paso a paso?. IZO.
<https://izo.es/mapa-de-empatia-como-hacerlo-paso-a-paso/>

Ayres, F. (1997). Matemáticas Financieras. McGraw Hill.

Bass, L., Clements, P., & Kazman, R. (2012). Software Architecture in Practice (3rd ed.). Addison-Wesley.

Blackwell, R. D., Engel, J. F., & Miniard, P. W. (2002). Comportamiento del Consumidor. Thompson

Clements, P. C., Bachmann, F., Bass, L., Garlan, D., Ivers, J., Little, R., Merson, P., Nord, R., & Stafford, J. A. (2010). Documenting Software Architectures: Views and Beyond (2nd ed.). Addison-Wesley.

Dumrauf, G. L. (2013). Finanzas Corporativas. Alfaomega

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos del Marketing. Granica

Garnica Hervás, J.R. , Thomasz E. O., & Garófalo, P. (2008). Cálculo Financiero (Edición Cooperativas).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). Sistemas de Información Gerencial (14 ed). Pearson Educación

Mazza, F. (2022, mayo 26). *Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno*. Doppler Blog.
<https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.

Rubin, K. S. (2012). *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de los Recursos Humanos*.

Argentina es el país más barato del mundo para cortarse el pelo: cuál es el más caro. (2021, October 25). *Argentina Es El País Más Barato Del Mundo Para Cortarse El Pelo: Cual Es El Mas Caro - El Cronista*.

<https://www.cronista.com/informacion-gral/argentina-es-el-pais-mas-barato-del-mundo-para-cortarse-el-pelo-cual-es-el-mas-caro/>

BAE Negocios. (2023, abril 3). *El nuevo mapa de las clases sociales tiene tres argentinas diferentes*.

<https://www.baenegocios.com/negocios/El-nuevo-mapa-de-las-clases-sociales-tiene-tres-argentinas-diferentes-20230402-0008.html>

CEPALSTAT Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. (n.d.). *CEPALSTAT Bases De Datos Y Publicaciones Estadísticas*.

<https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=1&lang=es>

Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2020, septiembre 7). *Argentina.gob.ar*.

<https://www.argentina.gob.ar/caba>

Clarín. (2018, Junio 6). *Buenos Aires, la ciudad de las peluquerías: hay 6.000 y la mayoría se concentra en cuatro barrios*. Clarín.

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

Las entradas de Zavala Ra, V. T. (2021, agosto 24). *El sector de la belleza moviliza cerca de USD 2.300 millones*. *El Sector De La Belleza Moviliza Cerca De USD 2.300 Millones – Lo Dijeron*.

<https://lodijeron.wordpress.com/2021/08/24/el-sector-de-la-belleza-moviliza-cerca-de-usd-2-300-millones/>

La República. (2022, septiembre 26). *Venezuela, Colombia y Ecuador tienen la clase media más pequeña América Latina*.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/venezuela-colombia-y-ecuador-tienen-la-clase-media-medias-pequena-america-latina-3455103>

Ley de marcas y designaciones. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/texact.htm>

Régimen legal de la propiedad intelectual. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>

Ley de protección de los datos personales. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

Ley de defensa del consumidor. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Perú, E. C., & Comercio Perú, R. E. (2020, Julio 24). *Salones de belleza: baja afluencia dilata su proceso de recuperación*. El Comercio Perú.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/el-via-crucis-de-las-peluquerias-en-el-peru-hacia-el-camino-de-su-reactivacion-salones-de-belleza-juntos-por-la-peluqueria-belleza-spa-servicio-delivery-copecoh-ncze-noticia/>