

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# **LAVALA**

Plataforma digital para conectar usuarios  
con una comunidad de emprendedores  
que lava ropa

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Master en Administración de Empresas MBA

Joaquín García - 150838  
Gabriel Labrada - 155855  
Lucas Levrini - 132875

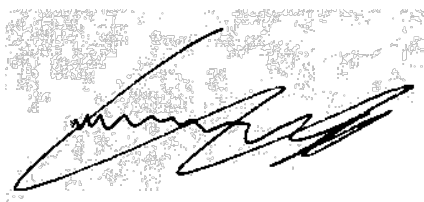
Tutor: Miguel Rossi

**2020**

## Declaración de autoría

Nosotros, Joaquín García, Gabriel Labrada y Lucas Levrini, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado juntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes



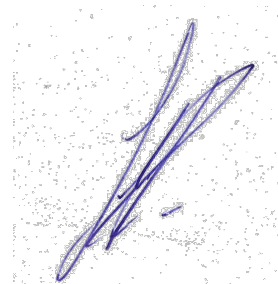
---

Gabriel Labrada



---

Joaquín García



---

Lucas Levrini

Montevideo 5 de noviembre de 2020

## **Agradecimientos**

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras respectivas familias por brindarnos su apoyo a lo largo de todo el máster y durante este proyecto, sin ellos no hubiera sido posible lograrlo. También queremos agradecer a nuestros compañeros del máster, amigos y a nuestros respectivos trabajos por permitirnos enfocarnos en este proceso de aprendizaje dándonos todo su apoyo, aunque a veces eso representara nuestra ausencia.

Por otra parte, queremos hacer especial énfasis en el apoyo recibido por parte de la Universidad ORT, sus docentes y personal, que durante estos años se han esforzado en brindarnos educación de calidad y en transmitirnos valores humanos que compartimos como estudiantes y compartiremos a lo largo de nuestra carrera profesional.

Entre las personas que han sido clave para el éxito de este proyecto, consideramos indispensable el trabajo realizado por Miguel Rossi, quien fuera nuestro tutor. Sus enseñanzas, apoyo y, sobre todo, compromiso total con el equipo, es algo que merece nuestro mayor agradecimiento.

Queremos agradecer también a todos los que integran la materia "Plan de Negocios" por permitirnos desarrollar este proyecto con ellos, haciendo una mención especial a quienes participaron de todas las instancias intermedias por sus devoluciones constructivas.

Finalmente queremos agradecer a todos los que se prestaron para ser entrevistados y brindarnos información confiando en nosotros, en muchos casos aportando todo su *know-how* sobre el negocio.

## Resumen Ejecutivo

LAVALA es creada para solucionar un inconveniente que tienen los montevideanos para lavar su ropa y cuya solución es insatisfactoria para el 18% de los usuarios que utiliza lavanderías. La propuesta es generar una comunidad de emprendedores, quienes se encargarán de lavar la ropa y que, mediante una plataforma digital, brindarán sus servicios a los clientes de LAVALA.

La adopción por parte de la población de aplicaciones en dispositivos móviles, la mejora en la calidad de tecnologías disruptivas, y el creciente número de propuestas con modelos de negocio colaborativos, hacen que LAVALA sea la revolución del modelo de negocio del mercado de lavanderías. Los jugadores son lavanderías de barrio, cadenas de tintorerías, *Lavomat* y *Mr. Jeff*.

El público objetivo, disconforme actualmente, son hombres y mujeres que mandan sus prendas a lavanderías, ya sea porque viven en apartamentos pequeños o porque prefieren hacerse de tiempo libre. Su insatisfacción radica en que perciben al servicio como caro, requieren desplazarse hasta el local y la devolución ocurre pasadas las 48 horas. *Mr. Jeff*, con un modelo de negocio también disruptivo basado en venta de franquicias, tampoco lo cubre ya que los costos que deben asumir los franquiciados son muy altos, lo que deriva en un producto percibido como caro.

Este público objetivo representa un mercado de 577.165 lavados anuales, desde 9.646 hogares de Montevideo. A través de una plataforma fácil y amigable, LAVALA les permitirá recibir su ropa limpia en 24 horas y sin moverse de sus hogares gracias a la comunidad de emprendedores que capta y fideliza a través de sus programas. El perfil de los emprendedores es amas de casa que necesitan un ingreso adicional en su hogar o que actualmente están empleadas, pero preferirían estar en su casa.

Los usuarios de LAVALA solicitarán el servicio a través de la plataforma (*web* o *app*) y, mediante un sistema optimizado de logística propia, se transportarán las prendas entre los hogares de los usuarios y de los emprendedores. El pago del lavado, puntual o por membresías, será facturado a través de medios de pago electrónicos.

Los departamentos de Operaciones, TI y Desarrollo de Emprendedores, serán los actores principales que, a través del uso de tecnología, el análisis de datos, marketing y el desarrollo de proveedores, permitirán que LAVALA sea adoptado por los usuarios de lavandería en menos de un año.

La inversión inicial, que ronda los USD 240 mil, se obtendrá en rondas de inversiones y programas creados para impulsar emprendimientos, y será destinada a adquirir lavarropas y secarropas, desarrollo de la plataforma, campañas de marketing, adecuación de la oficina comercial, pago de salarios y el diseño organizacional de LAVALA.

Se estima que, al finalizar el primer año de implementación, LAVALA realizará unos 200 mil lavados con 57 emprendedores. En las proyecciones a 5 años, presenta una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 60,74% y un Valor Actual Neto (VAN) de USD 879 mil, realizando 930 mil lavados con 250 emprendedores, captando un 85% del público objetivo y facturando, en este quinto año, USD 7,5 M.

LAVALA no sólo es un modelo de negocios disruptivo que cambiará el servicio actual de lavanderías en Montevideo, es un modelo de negocio escalable ideado para internacionalizarse.

# Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Identificación de la oportunidad	8
1.1 Justificación de la oportunidad	8
1.2 Sector específico de la propuesta	8
1.3 Análisis de los grupos de Interés	9
1.4 Análisis de la intensidad competitiva	9
1.5 Análisis de tendencias y variables críticas	10
1.6 Cadena de valor	11
1.7 Mercado	11
1.8 <i>Job-to-be-done</i>	12
1.9 Comportamiento y perfil del cliente	12
1.10 Competencia	12
1.10.1 Competidores en el mercado	12
1.10.2 Análisis de la Competencia	13
1.11 Oportunidades y amenazas	14
1.11.1 Oportunidades	14
1.11.2 Amenazas	14
2. Modelo de negocio	15
2.1 Segmentos de mercado objetivo	15
2.2 Propuesta de valor	15
2.3 Canales de distribución	16
2.4 Relación con clientes	16
2.5 Ingresos	17
2.6 Recursos claves	17
2.7 Actividades claves	18
2.8 Socios clave	18
2.9 Costos	18
2.10 Fortalezas y debilidades de la empresa	19
3. Implementación del modelo	20
3.1 Desarrollo de canales	20
3.1.1 Funciones clave del canal	20

3.1.2	Externalización vs Internalización	20
3.2	Publicidad y promoción	20
3.2.1	Producto ampliado	21
3.2.2	Momentos de la verdad ( <i>expectativas y pains</i> )	21
3.2.3	Promoción	21
3.3	Propuesta del diseño organizativo	21
3.3.1	Sistema de creencias, recursos y capacidades	21
3.3.2	Organigrama	21
3.4	Alianzas y gestión de vínculos con socios claves	22
3.5	Diseño básico de operaciones	22
3.5.1	Plan de acción para desarrollo del negocio	22
3.5.2	Montaje de oficina y reclutamiento de personal	22
3.5.3	Desarrollo de red de emprendedores	23
3.5.4	Desarrollo de la plataforma tecnológica	23
3.5.5	Montaje del <i>call center</i> para <i>customer services</i>	23
3.5.6	Metas ( <i>service standards</i> )	23
3.6	Identificación de Inversiones	23
3.7	Dimensionamientos de recursos	24
3.8	Grupo conductor de la implementación	24
3.9	Impacto en grupo de interés	24
3.10	Aseguramiento y sostenibilidad del modelo	24
4	Evaluación del retorno y riesgo	25
4.1	Inversión inicial	25
4.2	Estructura de financiamiento	25
4.3	Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	26
4.4	Políticas de pagos y cobros	27
4.5	Proyección de flujos de ingresos y egresos	27
4.6	Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	28
4.7	Punto de equilibrio	28
4.8	Evaluación del riesgo	29
4.8.1	Evaluación del riesgo financiero	29
4.8.2	Evaluación de riesgos no financieros	29
4.9	Análisis de sensibilidad a variables críticas	29

5	Bibliografía	30
6	Anexos	31
	Anexo 1: Acuerdo de Alcance con el Emprendedor	31
	Anexo 2: Aspectos interesantes fuera de alcance del plan	32
	Anexo 3: Modelo de negocios según Osterwalder	33
	Anexo 4: Proceso de validación de Propuesta de valor	34
	Anexo 5: Análisis de <i>Stakeholders</i>	37
	Anexo 6: Análisis del entorno competitivo (PESTEL)	38
	Anexo 7: Análisis de la capacidad competitiva ampliada de Porter	39
	Anexo 8: Cadena de Valor	42
	Anexo 9: Segmentos de clientes según necesidad	43
	Anexo 10: Propuesta comercial a los Emprendedores	44
	Anexo 11: Funciones clave del canal	45
	Anexo 12: Modelo Integrado - Externalizar o Internalizar	46
	Anexo 13: Producto ampliado	47
	Anexo 14: Momentos de la verdad del proceso y <i>blueprint</i> del servicio	48
	Anexo 15: Promoción y costo de adquirir clientes	49
	Anexo 16: Sistema de creencias, recursos y capacidades	50
	Anexo 17: Organigrama	52
	Anexo 18: <i>Trial Run</i> de la <i>app</i>	53
	Anexo 19: Metas ( <i>service standards</i> )	54
	Anexo 20: Historia de LAVALA	55
	Anexo 21: Modelo Económico Financiero	56

# 1. Identificación de la oportunidad

## 1.1 Justificación de la oportunidad

La constante innovación tecnológica ha motivado que, cada vez más, se generen modelos de negocio disruptivos. Las compañías y emprendedores que han optado por crear, ajustar y mejorar estos modelos, han logrado un diferencial respecto a quienes no lo han hecho, lo que les confiere distintas ventajas. Estas nuevas tecnologías unificadas en aplicaciones permiten alcanzar mayores volúmenes de clientes, ya que han innovado en geolocalización y en logística, a fin de identificar de forma exacta dónde se encuentran sus productos y sus clientes, en medios de pago que brindan comodidad y seguridad, entre otros aspectos. A saber: aplicaciones para pedir comida, para hacer compras *online* en los supermercados, pedir un auto para desplazarse, entre otros.

Por otro lado, el ritmo de vida de las personas en el Siglo XXI, cada vez más agitado, hace que tengan menos tiempo libre para poder disfrutar y relajarse. Según una nota del diario El País: *"...uno de cada tres adultos (30%) tiene menos de 10 horas de tiempo libre por semana, y el 36% tiene menos de dos horas al día, ya que las demandas de la vida moderna absorben el tiempo libre"*.

Muchas de las aplicaciones mencionadas tienen en común que los servicios que ofrecen se enmarcan en lo que se conoce como economía colaborativa, un tipo de negocio que fomenta el intercambio entre particulares y genera un efecto de red asociado a un cambio de hábito de los consumidores.

El lavado de ropa es una de esas tareas que las personas consideran tediosas, motivo por el cual siguen existiendo diferentes alternativas para realizar esta tarea fuera del hogar. Estas alternativas mantienen prácticamente el modelo de negocio original sin adoptar los avances tecnológicos descritos. Sin embargo, existen en Montevideo más de 80.000 hogares que demandan más de 2 millones de lavados anuales, y en términos monetarios representan más de USD 15 millones.

Los párrafos anteriores justifican la posibilidad de generar un nuevo modelo de negocio que se viabiliza con el uso de tecnologías que conectan a "los usuarios" que necesiten lavar ropa, con "los emprendedores" que se encargarán de lavar las prendas en sus propios hogares.

## 1.2 Sector específico de la propuesta

El sector industrial donde está comprendido LAVALA es el de lavaderos de ropa. En este sector los jugadores son los lavaderos barriales, cadenas de lavanderías como *Mr. Jeff*, tintorerías, cadenas de tintorerías y auto-lavaderos. El límite geográfico está determinado por el radio de alcance de la logística, buscando generar el mayor volumen posible de pedidos, pero limitándose a un área donde el mínimo de pedidos justifique el traslado para el retiro y entrega. Por lo tanto, inicialmente se enfocará en Montevideo, donde actualmente existen en el entorno de 220 locales de lavanderías.

Las cadenas de tintorerías tienen como máximos exponentes a *Better Life* y *Martinizing*. El primero cuenta con catorce locales repartidos en Montevideo, Canelones y Maldonado, y el segundo con siete, todos en Montevideo, a los que se suman doce firmas más de tintorerías totalizando veinte locales.

*Mr. Jeff* cuenta hoy con ocho franquicias abiertas de las dieciocho propuestas, y ya tiene vendidas dieciséis. Por su parte, las lavanderías de barrio suman cerca de 180 locales distribuidos principalmente en los barrios costeros de la ciudad.

Según los datos recabados por un *mystery shopper*, las lavanderías de barrio trabajan de 9 a 12 horas, de lunes a sábados, con una capacidad promedio de ocho lavarropas y seis secarropas, más dos planchas. El principal cuello de botella es la mano de obra ya que generalmente son manejadas únicamente por el dueño (algunas incorporan a un ayudante), motivo por el cual los tiempos de entrega son rara vez menores a 48 horas. En cambio *Mr. Jeff* propone un local con cuatro lavadoras, cuatro secadoras y dos planchas, con un proceso que requiere de al menos cuatro personas, lo que significa mayores costos fijos que una lavandería de barrio con una capacidad menor de lavado.

Si se considera la oferta como la capacidad en lavarropas disponibles entre los locales, se puede estimar una oferta de 4 millones de lavados frente a la demanda de 2 millones, es decir que la oferta es mayor a la demanda. El inconveniente detectado es que los cuellos de botella de las lavanderías no les permite atender las necesidades de los clientes, principalmente en los momentos de pico de demanda que se producen cuando el clima se presenta lluvioso o húmedo.

LAVALA apunta a captar en el entorno de 577 mil lavados anuales, lo que representa una facturación anual de 4 millones de dólares.

### **1.3 Análisis de los grupos de Interés**

Tanto dentro como fuera de LAVALA existen *stakeholders* que influyen o se ven influenciados por este emprendimiento. Se realizó un análisis exhaustivo de sus intereses y se definieron tres estrategias a adoptar. Primero, se encuentran los stakeholders que poseen interés y poder alto en LAVALA, los cuales deberán ser monitoreados de cerca. Estos son: BPS, DGI, socios y gerentes del emprendimiento.

En segundo lugar, los que tienen interés alto y poder medio en LAVALA, quienes deberán mantenerse informados. Estos son: usuarios, emprendedores, empleados y Sindicato Único de Repartidores.

Finalmente, existen también stakeholders que poseen interés bajo y poder bajo o medio, los cuales se deberán monitorear periódicamente. Estos son: Competidores y Sociedad

En el [Anexo 5: Análisis de Stakeholders](#) se ve el análisis detallado de las acciones a tomar con cada uno.

### **1.4 Análisis de la intensidad competitiva**

El entorno está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas (pymes) que suelen ser atendidas por los propios dueños, descrito como un autoempleo. En los últimos años, una gran parte de los negocios poco formalizados que había en el sector se han visto obligados a formalizar su estructura por el desarrollo de los medios de pago electrónicos y la Ley de Inclusión Financiera.

Por otro lado, una característica que crece en importancia en cualquier negocio es la eficiencia tecnológica y energética; cada vez más se premia a quien decide y logra utilizar tecnologías limpias, por lo que este negocio no escapa a esa realidad y tendencia, y es prácticamente un hecho que en los próximos años van a existir más máquinas que tengan incorporada esta tecnología.

Es un sector con barreras de entrada y salida relativamente bajas, así como con una alta rivalidad entre competidores debido, por una parte, a estas bajas barreras existentes y, por otra, a los bajos costos fijos y a la escasa o nula diferenciación del servicio que se presta.

Se concluye que no existe una fuerza significativa por parte de los consumidores ni tampoco de los proveedores ya que, para el primer caso, están muy atomizados y la falta de uno solo no genera impacto alguno en los flujos de venta ni quita participación de mercado, mientras que para el segundo caso no se necesitan productos exclusivos que únicamente provean dos o tres empresas.

Para estudiar estos puntos en profundidad, ver [Anexo 6: Análisis del entorno competitivo \(PESTEL\)](#) y [Anexo 7: Análisis de la capacidad competitiva ampliada de Porter](#).

### 1.5 Análisis de tendencias y variables críticas

En la industria de las lavanderías hay variables que influyen de manera directa e indirecta, como ser:

- El precio de los insumos, que varía según calidad y volumen de compra
- El costo de la energía (luz y agua principalmente) que, dependiendo de la capacidad de la lavandería, varía en sus costos fijos
- La cantidad de empleados. Cabe destacar que, en más de la mitad de los lavaderos de barrio, sus dueños están activamente trabajando, siendo ellos solos quienes llevan las riendas del negocio, y en algunos casos tienen un empleado asistente
- El clima
- El costo del local, que depende del barrio en donde se encuentre (con metraje similar)
- La densidad de población en la zona donde se encuentre instalado el local

Las anteriores variables son resultantes de una primera investigación que se hizo para intentar conocer más a fondo la industria en la que LAVALA pretende instalarse. Sin embargo, existen otras variables a considerar en esta propuesta que la hacen disruptiva:

- El uso de las *apps* para obtener servicios está en constante crecimiento, que será aún mayor a medida que se vaya incorporando la tecnología 5G
- La demanda es determinante, ya que según una nota de *Infonegocios*: “*el sector lavanderías en Uruguay está en pleno auge de crecimiento anual que ronda el 17.3%*”
- Aumento de la densidad de la población en determinados barrios de Montevideo, debido a la cada vez más frecuente construcción de edificios con apartamentos con metraje menor a 60m<sup>2</sup> y con tipologías cuya concepción hace que el ocupante prefiera externalizar gran parte de sus necesidades fuera del hogar

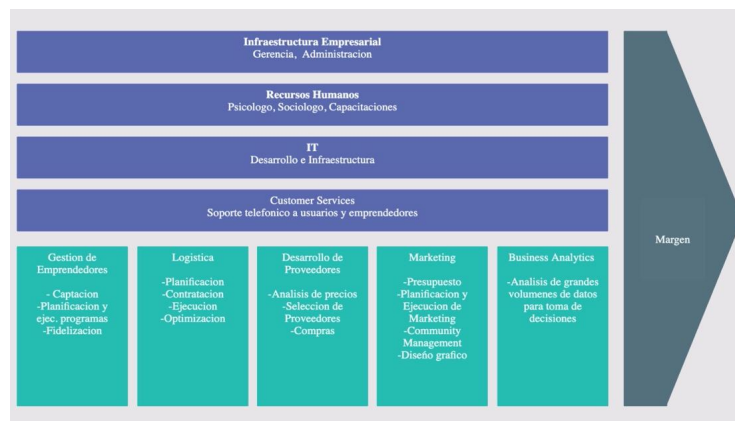
En cuanto a los emprendedores, se identificaron tres variables a considerar:

- El nivel de desempleo en Uruguay superó el 10%, en donde las más afectadas son las mujeres, lo que aumenta su interés en participar de la comunidad
- La falta de equidad entre hombres y mujeres que aún se percibe en la sociedad uruguaya
- La necesidad de contar en su hogar con un espacio suficiente para destinarlo al trabajo

## 1.6 Cadena de valor

Con el fin de describir la cadena de valor de LAVALA, se consideran tanto las actividades para la propuesta de valor hacia los usuarios, como hacia los emprendedores.

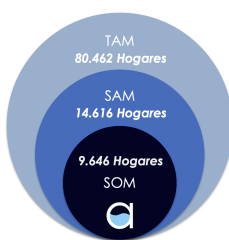
<p>Los eslabones de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gerencia y administración</li> <li>● Recursos Humanos</li> <li>● Tecnología de la Información (IT)</li> <li>● <i>Customer Service</i></li> </ul>	<p>Los eslabones primarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestión de emprendedores</li> <li>● Logística</li> <li>● Desarrollo de proveedores</li> <li>● Marketing</li> <li>● <i>Business Analytics</i></li> </ul>
--	--



En el [Anexo 8: Cadena de Valor](#) se aprecian con mayor nivel de detalle cada uno de los eslabones.

## 1.7 Mercado

El mercado se definió a través de un plan de validación apoyado en la metodología *Design Thinking*. El mercado definido son los hogares que actualmente envían sus prendas a la lavandería pero que no están conformes con el actual servicio.



El *Total Available Market* (TAM) definido son 80.462 hogares de Montevideo de nivel socioeconómico medio a alto, que envían habitual o esporádicamente ropa a lavanderías. Se constató que 25.642 hogares de Montevideo son usuarios frecuentes de lavanderías (el criterio utilizado fue identificar los hogares de Montevideo del nivel socioeconómico mencionado que no tienen ni lavarropas y secarropas en sus hogares).

En una encuesta realizada a través de *Facebook* se constató que el 57% de las personas que utilizan habitualmente el servicio de lavandería no están conformes, definiendo un *Serviceable Available Market* (SAM) de 14.616 hogares. También se identificaron cuáles son las características que generan mayor insatisfacción, de las cuales LAVALA soluciona la de salir de su casa y el concepto de que el servicio es caro. Los hogares dentro del *Serviceable Obtainable Market* (SOM) son 9.646 hogares.

Considerando la encuesta hogares del año 2019, se identificó que los hogares que utilizan lavaderos se componen de la siguiente manera: 63,5% viven solos, 23,7% viven en pareja y el restante 12,8% viven en hogares compuestos por tres o más personas.

Tanto de entrevistas como de encuestas realizadas, se concluye que un hogar de una persona realiza cuatro lavados al mes, uno compuesto por una pareja realiza seis, y un hogar más numeroso realiza en promedio ocho lavados. Esto significa que el mercado objetivo abarca 48.097 lavados mensuales.

## **1.8 Job-to-be-done**

El público objetivo requiere sus prendas lavadas rápidamente y con el menor esfuerzo y precio posible. Esto es alcanzable ya que LAVALA contará con tres pilares fundamentales en su propuesta de valor:

- Un fuerte equipo de cadetes que trabajarán 4 horas en la mañana y 4 en la tarde, a fin de levantar y entregar los paquetes con ropa
- Una comunidad de emprendedores que trabajarán en su casa lavando ropa a demanda, con el objetivo de realizar 500 lavados mensuales
- Una plataforma amigable que permitirá a los usuarios elegir el producto y la hora de levante y entrega que más le satisfaga. Esta plataforma permitirá gestionar la logística (eficiencia en recorridos), gestionar la fuerza del lavado (balancear la entrega entre los emprendedores) y obtener información de la satisfacción a fin de conocer su experiencia y poder realizar ajustes

## **1.9 Comportamiento y perfil del cliente**

Si bien hay atributos clave como precio, presentación (ropa bien doblada) y tiempo de devolución, los usuarios de lavanderías requieren que sus prendas sean devueltas limpias, esta es la base del servicio. Estos usuarios, actualmente, están disconformes con el servicio ofrecido, principalmente debido al precio, a la necesidad de tener que ir a llevar y a buscar la ropa y al horario poco extenso de atención.

Existen distintos tipos de usuarios de lavanderías, que varían en función a las características del hogar, el nivel de ingreso, el producto que se requiere lavar y el comportamiento según el clima.

Una primera segmentación se da entre los habituales y los esporádicos. Dentro de los habituales se identifican a los que no tienen lavarropas y los que sí tienen, y dentro de estos últimos a los que envían a lavadero porque no tienen tiempo y los que envían solamente determinadas prendas o lo hacen en función del clima (ver [Anexo 9: Segmentos de clientes según necesidad](#)).

## **1.10 Competencia**

### **1.10.1 Competidores en el mercado**

El competidor principal es *Mr. Jeff*, que ingresó al mercado uruguayo en 2018 con su modelo de negocio de franquicias. *Mr. Jeff* brinda prácticamente el mismo servicio (plataforma digital más levante y entrega de prendas), con la diferencia que apunta a un segmento mayor, ya que cuenta con locales en donde también recibe ropa, similar a los lavaderos de barrio. Le ofrece a los franquiciados

tecnología, *know-how* y marca. En cuanto a las lavanderías, apunta a cubrir las necesidades de toda la zona de la franquicia mediante coordinación y entrega de ropa a través de su plataforma.

Con sus 18 franquicias a la venta en Montevideo, apunta a mejorar la calidad de vida de las personas, por lo que incursionó también en membresías *Beauty* (salones de belleza), *Fit* (entrenamiento) y locales que ofrecen servicios de *Relax* (spa, manicura y masajes).

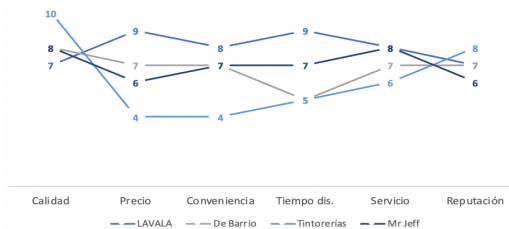
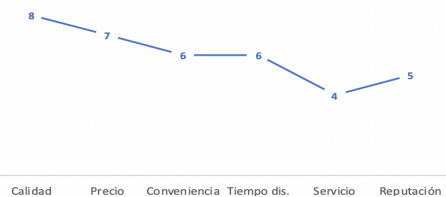
Los otros actores del mercado (lavaderos de barrio, cadenas de tintorerías y lavaderos automáticos) resuelven el mismo problema, pero para un público diferente al definido por LAVALA.

Hasta el ingreso de *Mr. Jeff* o *Lavomat*, el mercado de las lavanderías estaba cubierto por las cadenas de tintorerías y las lavanderías de barrio. Las tintorerías cubren principalmente las necesidades del lavado de prendas especiales, incluyendo toda la segmentación descrita, y los lavaderos de barrio apuntan a satisfacer las necesidades de aquellos hogares que se encuentran cerca de sus locales.

*Lavomat* ingresó al mercado mediante un local con modalidad “lavadero autoservicio”, ubicado en Pocitos, el barrio de mayor densidad por m<sup>2</sup>. Apunta a solucionar en forma más económica el problema de espacio de los apartamentos que no cuentan con el servicio de lavandería.

### 1.10.2 Análisis de la Competencia

Mediante un estudio de mercado, se constató que los factores clave que los usuarios buscan al lavar su ropa son: calidad del lavado, precio, conveniencia, tiempo disponible que lleva, el servicio brindado y la reputación de la marca.



La calidad del lavado que ofrece LAVALA es la misma que la del hogar, por lo que se brindará mayor conveniencia y más tiempo libre a un precio que se percibe como menor. En el gráfico se observa dónde busca posicionarse LAVALA dada la percepción actual del usuario.

Considerando la estrategia de posicionamiento, no se espera que el comportamiento de los lavaderos barriales ni el de las cadenas vaya a cambiar sustancialmente, ya que los modelos de negocio son diferentes y no cuentan con la fortaleza financiera como para poder captar a clientes más allá de su zona de influencia, ni parece ser su intención, debido a que no fue lo que ocurrió al ingresar *Mr. Jeff*; al visitar sus locales y páginas *web*, se puede notar que son estructuras quedadas en el tiempo por lo que difícilmente, en caso de actuar, lo hagan de manera efectiva sin antes reconvertirse por completo.

Distinto es el caso de *Mr. Jeff*, ya que en cada ciudad donde se ha instalado siempre fue el último en hacerlo y ha tenido diversas formas de comportarse. En lo que a lavado de ropa se refiere, en Brasil, a mediados de 2018, adquirió una franquicia local por donde ingresó al mercado latinoamericano y desde entonces se ha ido afianzando en la región. En otras ciudades ha incursionado en servicios de belleza y de cuidado del cuerpo como alternativas al lavado de ropa.

Debido a que *Mr. Jeff* ya se encuentra operando en Uruguay, es de esperar que su comportamiento sea, al principio, de pasividad, observando cómo se llevan a cabo los hechos en la industria. De funcionar LAVALA como se espera, también es de esperar que *Mr. Jeff* no demore en querer adquirirla (dado que cuenta con respaldo financiero, ya sea por ingresos propios como por rondas de inversión en las que incursiona) ya que ambos modelos de negocio tienen muchas similitudes y LAVALA tiene, además, un gran potencial de salida.

## **1.11 Oportunidades y amenazas**

### **1.11.1 Oportunidades**

Las oportunidades están íntimamente ligadas al desarrollo de la tecnología en todas las esferas posibles en los últimos años: negocios, vida diaria, localización de objetos y una larga lista de etcéteras. La industria de la lavandería de ropa para hogares no ha utilizado elementos de desarrollo tecnológico más allá de la maquinaria propiamente dicha; geolocalización y campañas de marketing digital parecen ser elementos ajenos para la gran mayoría de los jugadores, incluso hasta el día de hoy.

La llegada de *Mr. Jeff* a la industria generó un gran cambio, ya que adoptó muchas de las tecnologías que se usan en la actualidad para poder entrar de manera firme a competir, debido a que el alcance puede ser mucho mayor y, por ende, los procesos mucho más eficientes.

LAVALA tiene la oportunidad no solo de usar estas tecnologías para, por ejemplo, rastrear pedidos, vincular usuarios con emprendedores donde mutuamente se califican y se genera retroalimentación, y facilitar medios de pago al usuario, sino también para aumentar el *share* total de mercado, agrandando la porción que se lleve cada jugador, generando una relación ganar-ganar entre todos.

### **1.11.2 Amenazas**

Una de las amenazas es la existencia de *Mr. Jeff*, que ingresó al mercado latinoamericano demostrando el poderío financiero que tiene a la hora de querer eliminar a la competencia. Sin embargo, al ser sus ingresos fruto solo de la venta de la franquicia más un canon que varía en cada país, mientras el franquiciado obtenga un ingreso acorde a un autoempleo, no debería haber mayores movimientos.

El reciente surgimiento de la aplicación *LavApp*, de origen argentino, pero con presencia en cinco países de la región, también significa una amenaza. Es una aplicación de apoyo a las lavanderías que permite a los usuarios encontrar la lavandería más cercana. Los ingresos de *LavApp* se da por los cánones por pedido tomado, y el costo del levante y entrega está a cargo de la lavandería.

Otra posible amenaza es que el ingreso de LAVALA y *Mr. Jeff* motive a los dueños de las lavanderías de barrio a unirse con el fin de generar una propuesta en conjunto que solucione los inconvenientes que hoy tienen y que LAVALA busca aprovechar.

La amenaza de copia está siempre presente, pero el hecho de que LAVALA sea el primero con un modelo de negocio colaborativo genera una ventaja competitiva frente a posibles nuevos competidores que quieran desarrollar una empresa similar.

## 2 Modelo de negocio

LAVALA tiene la particularidad de ser un emprendimiento llamado “mercado bilateral” o en inglés, “*two-sided business*”. Esto implica que, por un lado, existe un modelo de negocio que entrega valor a los clientes que desean que le laven la ropa y que se llamarán “usuarios”, y un segundo modelo de negocio que entrega valor a los que lavan la ropa de los primeros, llamados “emprendedores”.

### 2.1 Segmentos de mercado objetivo

Los usuarios de LAVALA son todas las personas que hoy envían ropa al lavadero, pero que están insatisfechas con la propuesta actual del mercado. Estas personas viven en Montevideo, en los barrios costeros. En este grupo se identifican dos características diferenciales, por lo que es factible segmentarlo en dos tipologías diferentes de clientes.

La primera segmentación son las personas que viven solas o en pareja y que, dada su situación socioeconómica, eligen vivir en la zona costera, pero pueden afrontar el costo de apartamentos pequeños de poco metraje, por lo que la principal razón para enviar a lavaderos es el espacio. La segunda segmentación son personas cuya principal característica es vivir siempre ocupadas, fuera de sus casas, con poco tiempo libre y deseosas de tener un poco más de este. Envían a lavaderos porque simplemente no tienen tiempo para lavar en sus casas.

Los usuarios actualmente no están conformes con la propuesta del mercado existente, porque perciben que el servicio es caro, principalmente los del primer segmento. Por su parte, el segundo segmento califica el servicio como poco práctico, ya que necesitan de tiempo para ir a llevar y traer su ropa. Cabe destacar que estos segmentos no son independientes uno del otro, lo que se puede apreciar en el estudio que se encuentra en el [Anexo 4: Proceso de validación de Propuesta de valor](#).

Respecto a los emprendedores, estos viven en la segunda franja barrial de Montevideo y en casas o apartamentos más amplios. Se pueden dividir en los siguientes segmentos: el primero está integrado por mujeres que ejercen como amas de casa, que les gustaría percibir ingresos propios y a su vez mantener su rol en su hogar; el segundo incluye mujeres con hijos que actualmente perciben un salario menor a UYU 25.000 y que les gustaría estar más presente en su hogar.

### 2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se genera a través de un modelo de negocio colaborativo, que permite a los usuarios tener su ropa lavada sin moverse de sus casas, dándoles más tiempo libre a un precio percibido como bajo.

A fin de sostener la propuesta, LAVALA se centra en desarrollar cuatro capacidades que son pilares fundamentales para el desarrollo del negocio:



Respecto a los usuarios y para cada segmento, la propuesta de valor se puede expresar de la siguiente manera:

Para las mujeres y hombres que no tienen espacio para lavar su ropa, LAVA es la lavandería *Delivery* que te lava tu ropa como en tu casa al mejor precio, porque solo LAVA tiene una comunidad de emprendedores que lavan ropa

Para las mujeres y hombres que no tienen tiempo para lavar su ropa, LAVA es la lavandería *Delivery* que te da tiempo libre mientras lavan tu ropa, porque solo LAVA tiene una comunidad de emprendedores que lavan ropa

Para los emprendedores que se quieren sumar al modelo de negocio de LAVA, la propuesta de valor se puede expresar como:

Para las amas de casas que quieren un ingreso extra para su hogar, LAVA es el negocio que permite mantener su rol fundamental en el hogar, porque solo LAVA tiene clientes que eligen lavar su ropa en una comunidad de emprendedores

Para las mujeres que no les gusta trabajar fuera del hogar, LAVA es el negocio que permite tener un Emprendimiento desde su hogar, porque solo LAVA tiene clientes que eligen lavar su ropa en una comunidad de emprendedores

## 2.3 Canales de distribución

El canal principal de vínculo de la propuesta de valor de LAVA con los clientes (usuarios y emprendedores) es la plataforma, tanto por la *web* como por la *app*. En apoyo a la plataforma, y dada la llegada masiva que se logra, LAVA implementará fuertemente un plan de marketing, utilizando medios digitales con presencia en las redes sociales y medios tradicionales, todo a fin de llegar a potenciales usuarios y emprendedores.

En cuanto a la relación con los emprendedores, la forma de llegar será a través de redes sociales y de organismos que nuclean y tienen vínculo estrecho con el perfil de mujeres indicado anteriormente.

## 2.4 Relación con clientes

La relación con los usuarios será enteramente virtual, utilizando tanto el medio de la plataforma como el de las redes sociales. Se les informará a estos usuarios de promociones, precios y novedades de la comunidad, con una estrategia de marketing de tipo *pull*.

Se buscará fidelizar a los usuarios a través de membresías que les permitirá acceder a un menor precio por lavado, como también a participar en determinadas promociones aprovechando cada oportunidad para obtener *feedback* a través de encuestas. De igual manera, se les informará a los usuarios esporádicos del ahorro que se están perdiendo por no tener una membresía.

A su vez existirá un servicio de atención al cliente (*customer service*) con el fin de atender reclamos, comentarios y preguntas, tanto de los usuarios como de los emprendedores. Esto se realizará a través de *WhatsApp*, atención telefónica y *chat* en redes.

La relación con los emprendedores se realizará a través del Departamento de Emprendedores. La primera etapa del vínculo estará basada en el programa de desarrollo de emprendedores y, en la segunda, se motivará un vínculo estrecho a través del programa de Fidelización de Emprendedores.

LAVALA evitará vincular directamente a usuarios con emprendedores. Para lograr esto no se le dirá al usuario en dónde vive el emprendedor, ni a cuál de ellos es enviada su ropa, pero sí podrá evaluar cada aspecto del servicio a través de la *app* (calidad del servicio en el levante y en la entrega, calidad del lavado, experiencia con la plataforma).

## **2.5 Ingresos**

Los ingresos monetarios se obtendrán de dos formas: a través de las membresías anuales que se abonarán mensualmente y a través de lavados puntales, los que podrán ser estándares (diez kilos aproximadamente) o pequeños (“XS” de cinco kilos aproximadamente). Estos ingresos se percibirán a través de pasarelas de pagos ejecutadas por el usuario mediante la plataforma.

Se estima que los ingresos del primer año no serán mayores a los egresos de la empresa en ese período por la elevada inversión inicial tanto en la adquisición de materiales y maquinarias, desarrollo de la *web/app* y de la campaña agresiva en marketing, y porque los costos fijos representan casi un tercio de los costos totales, escenario que se modifica para el segundo año donde pasan a ser menos del 20% y se comienzan a ver los efectos de la campaña en marketing, ya que la tracción entre emprendedores y usuarios genera un aumento mayor al 30% de los lavados respecto al año inicial.

Dentro de la proyección efectuada a cinco años, se espera tener un pico de crecimiento en el tercero y luego una pequeña baja en el cuarto para lograr estabilizarse a partir del quinto.

Es importante destacar que no se hace mención en todo el trabajo a una posible internacionalización, aspecto que podría modificar el modelo de ingresos ya que el mercado crecería exponencialmente.

## **2.6 Recursos claves**

Los recursos clave para asegurar la propuesta de valor son: la plataforma de LAVALA, la logística definida por personal de cadetes con moto, los profesionales que implementan los programas del departamento de emprendedores, los profesionales de TI, los relacionados a los canales para vincularse con los usuarios, desde la implementación del plan de marketing en la implementación, y el personal para la atención a los usuarios y emprendedores.

## 2.7 Actividades claves

Las actividades fundamentales que comparten ambos modelos de negocio son:

- **Atención *Customer Service*:** Se refiere a atender correctamente a usuarios y emprendedores
- **Mantenimiento de la Plataforma:** Se toman los datos tanto del *feedback* de los emprendedores y de los usuarios mediante el *Customer Service*, como de la analítica de datos, y se proponen mejoras y actualizaciones. También se encarga de su mantenimiento
- **Levante y entrega de ropa:** Es la coordinación de la logística, el estudio e implementación de mejoras a fin de optimizar los tiempos y los costos
- **Entrenamiento del personal:** Son las actividades de entrenamiento del personal de atención al cliente y de la cadetería de logística, así como también la formación de actualización
- **Gestión de Técnicos de TI:** Se refiere a las actividades de tomar la información a fin de generar proyectos para la mejora de la plataforma, gestión y liderazgo del equipo de TI

Las actividades particulares de la propuesta para los usuarios son:

- **Implementación del plan de Marketing:** Se define el plan de marketing a llevar a cabo, que deberá indicar desde el diseño *web* hasta la evaluación del *feedback* recibido por el departamento de *Customer Service*, así como también la actividad de *Business Analytics*
- **Business Analytics:** Abarca las actividades de coordinación de qué datos se necesitan obtener, de evaluación y de establecer informes con resultados y recomendaciones

En el caso del modelo de negocios hacia los emprendedores, las actividades clave particulares son:

- **Captura de emprendedores:** Es la gestión de la relación con las organizaciones que nuclean a la mujer, como el primer contacto con interesadas en ser emprendedores
- **Implementación de los programas:** Refiere a los esfuerzos requeridos para implementar los programas a fin de entrenar, apoyar y fidelizar a los emprendedores. Genera a su vez la actualización y mejora de los programas
- **Desarrollo de proveedores:** Busca lograr relaciones de largo plazo con los proveedores, asegurando productos de muy buena calidad al mejor precio del mercado

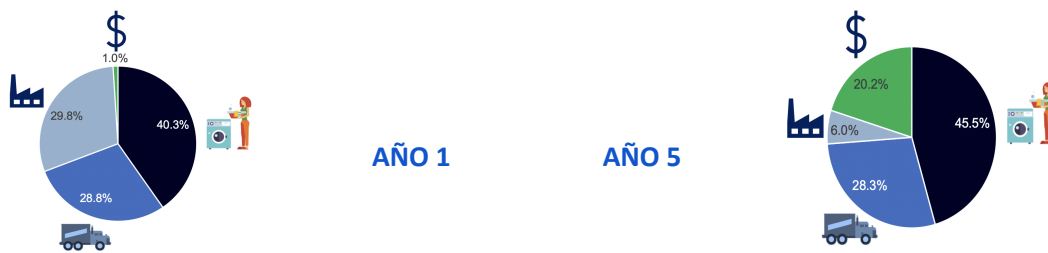
## 2.8 Socios clave

Con relación a la propuesta de valor de LAVALA, los emprendedores son los principales socios clave. También son socios clave los proveedores de actividades a externalizar como ser la contabilidad y la liquidación de sueldos, los proveedores de productos de limpieza, de lavarropas, y secarropas, como así empresas que se dediquen a la reparación de estos.

## 2.9 Costos

En la estructura de costos fijos de LAVALA, los principales rubros son: RRHH (sueldos y leyes sociales), Instalaciones y su mantenimiento, y la asesoría legal. A su vez, los costos variables son los costos asociados a cada lavado, donde la principal variable es el *fee* que se paga de cada lavado a los emprendedores, junto con un *fee* adicional para el personal de logística.

La distribución de los costos se indica en el siguiente gráfico:



LAVALA apunta a que los ingresos netos por membresía cubran, como mínimo, los costos fijos. Respecto a los costos asociados a cada lavado, producto de limpieza, energía eléctrica y agua, estos serán cubiertos por los emprendedores. En el [Anexo 10: Propuesta comercial a los Emprendedores](#) se muestra el flujo de fondos estimado del emprendedor y se detallan los costos.

## 2.10 Fortalezas y debilidades de la empresa

Las fortalezas surgen por el contexto socioeconómico del país y por ser pioneros en el mercado. Las principales debilidades son a partir de los riesgos que conlleva desarrollar las capacidades que se deben adquirir. La solidez del modelo de negocio se materializa una vez que se adquieran estas capacidades.

Las principales fortalezas identificadas son:

- LAVALA es la primera empresa en Uruguay con un modelo disruptivo en un mercado que, salvo por la tecnología de los equipos, no se ha modernizado
- LAVALA es la primera empresa en Uruguay en crear, en el mercado de lavanderías, un modelo de negocio colaborativo, masivo y escalable
- El ingreso de *Mr. Jeff* al negocio en este momento, ya que se suma a LAVALA en la propuesta para que los usuarios de lavanderías pasen del hábito de ir a la lavandería al hábito de enviarla a lavar desde la casa
- Estudios identificaron que la demanda de lavanderías está creciendo a una tasa del 17,3%

Las principales debilidades en el camino de adquirir las capacidades son:

- Los principales referentes de LAVALA no tienen experiencia en el rubro de lavanderías
- Se necesita que los emprendedores crezcan a una tasa mínima de 30% para el segundo año
- La imposibilidad de los emprendedores de invertir en los lavarropas y secarropas
- El precio no es menor al que tienen las lavanderías, se basa en percepción del valor de LAVALA
- El momento de la verdad con los usuarios es vía los cadetes, los que tienen alta rotación
- Existen potenciales riesgos que pueden hacer caer la propuesta de valor, que surgen frente a la posibilidad de que los programas de Fidelización de Emprendedores sean insuficientes y no logren su cometido. Las posibles consecuencias son las siguientes:
  - Los recursos necesarios para desarrollar a los emprendedores serán mayores a los estimados, por lo que en ese caso se requerirá más volumen de recursos
  - Se genere insatisfacción entre los emprendedores y que su unión aumente su poder de negociación

### 3 Implementación del modelo

La implementación del modelo es tan importante como el modelo en sí mismo y, en tal sentido, se debe elaborar el plan de acción que permita implantar los procesos y acceder a los recursos previstos, venciendo las distintas barreras que se levantan en la construcción del modelo.

#### 3.1 Desarrollo de canales

Se evaluaron distintos mecanismos a desarrollar para la comercialización y distribución de los servicios. Para esto, lo primero que se debe realizar es detallar las funciones clave del canal. Luego se procede a evaluar la internalización o externalización de cada una de ellas analizando las tecnologías disponibles de venta, formas de distribución y protagonistas para cada uno de los tres flujos (físico, monetario e informativo).

##### 3.1.1 Funciones clave del canal

- Captar suscriptores y clientes ocasionales
- Recibir pedido (vender, cobrar y asesorar)
- Levantar pedido/Entregar Pedido
- Ejecutar servicio de lavado
- Realizar seguimiento posventa (*feedback* y atender reclamos)

Estas funciones clave se aprecian con detalle en el [Anexo 11: Funciones clave del canal](#)

##### 3.1.2 Externalización vs Internalización

Se analizó qué actividades lleva a cabo LAVALA para definir el diseño organizacional y de canales óptimo desde el punto de vista de su internalización o externalización. Como se aprecia en el [Anexo 12: Modelo Integrado - Externalizar o Internalizar](#) las actividades que se deciden externalizar son: Creación de la empresa y adecuación del hogar para poder lavar (emprendedor), compra de insumos para lavar (emprendedor), lavado de ropa, emprendedores y contabilidad, liquidación de sueldos.

#### 3.2 Publicidad y promoción

Para lograr posicionar a LAVALA en el *top of mind* de los usuarios e inspirar confianza sin contar con locales físicos, se realizará un gran esfuerzo de marketing que consistirá en un diseño gráfico de la marca muy cuidadoso, campañas en redes sociales, radio y TV basados en los siguientes conceptos:

*Consumer insight:* en base a los resultados de las encuestas realizadas, los *insights* más relevantes se centran en la falta de espacio y la falta de tiempo. "Los jóvenes uruguayos necesitan tener la ropa limpia y no tienen espacio ni tiempo para realizar esta tarea que consideran tediosa".

*Key brand benefit:* "Una comunidad esperando para lavar tu ropa" expresa explícitamente la comunidad como una diferenciación a través de la cual los usuarios van a esperar un mejor precio, a la vez que van a sentirse gratificados por emplear a una gran cantidad de emprendedores que, desde sus casas, van a proveer un servicio de calidad.

Los canales de venta y distribución serán enteramente *online*, ya sea por los pedidos que hagan los usuarios o para comunicar diferentes campañas de descuentos. En el primer caso será a través de la página *web* y de la *app* exclusivamente donde también se atenderán reclamos. Ocasionalmente los reclamos podrán ser por teléfono, pero se reforzará el concepto de solucionar todo vía *web* o *app*.

### **3.2.1 Producto ampliado**

Para llevar a cabo la idea con éxito, se deben desarrollar algunos aspectos del producto ampliado, principalmente respecto a los servicios de entrega a domicilio, donde los clientes encuestados expresaron que la puntualidad y confiabilidad son determinantes en la calidad. Así como también el servicio posventa cuando 'algo sale mal' y el asesoramiento durante la compra. Para esto se analizaron las características propias de cualquier servicio, que están en el [Anexo 13: Producto ampliado](#).

### **3.2.2 Momentos de la verdad (expectativas y *pains*)**

Existen cinco “momentos de la verdad” que se pueden apreciar en el [Anexo 14: Momentos de la verdad del proceso y \*blueprint\* del servicio](#). Ellos resumen los momentos decisivos dentro del proceso de LAVALA que podría hacer que se obtenga o no un usuario, con los riesgos e importancia que conlleva.

El más importante/crítico de ellos es el primero ya que es la puerta de entrada al producto, la percepción que tengan en este momento es la que se llevarán de cómo será el servicio prestado.

### **3.2.3 Promoción**

Para el desarrollo del negocio se debe planificar la comunicación. Para esto, se utilizaron los cuatro pasos secuenciales que permitieron definir el público objetivo:

1. ¿Quiénes son y cuándo compran?
2. ¿Cuántos son?
3. ¿Dónde están (geográficamente, para priorizar)?
4. ¿Hábitos de información (dónde, cómo, con quién)?

Se podrá ver con más detalle este punto en el [Anexo 15: Promoción y costo de adquirir clientes](#).

## **3.3 Propuesta del diseño organizativo**

### **3.3.1 Sistema de creencias, recursos y capacidades**

Para comenzar la implementación se define el sistema de creencias, definiendo la misión y la visión de la empresa, los valores centrales, los recursos y capacidades clave y las ventajas que se extraerán de los mismos, que se puede apreciar en el [Anexo 16: Sistema de creencias, recursos y capacidades](#).

### **3.3.2 Organigrama**

En el [Anexo 17: Organigrama](#) se presenta el diseño organizacional de LAVALA. Si bien inicialmente no se contará con personas que desempeñen exclusivamente un rol en todos los casos, este es el diseño fijado como objetivo para desarrollar la estrategia competitiva a medida que LAVALA vaya creciendo.

### 3.4 Alianzas y gestión de vínculos con socios claves

En el caso de la propuesta hacia los usuarios, los emprendedores son los principales socios clave, los que se desarrollarán con el programa de desarrollo de emprendedores.

En la implementación es vital generar fuertes vínculos con determinados socios; generar estas alianzas es clave en la fase de la implementación. Dada la necesidad de inversión inicial, es importante destacar como socios las organizaciones que brindan instrumentos de inversión, como la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) y Uruguay XXI.

Considerando el modelo hacia los emprendedores, LAVALA buscará generar vínculos con los proveedores de productos de limpieza, junto con los vendedores de lavarropas y secarropas. Es de interés desarrollar una relación a largo plazo con vendedores que aseguren el precio más competitivo.

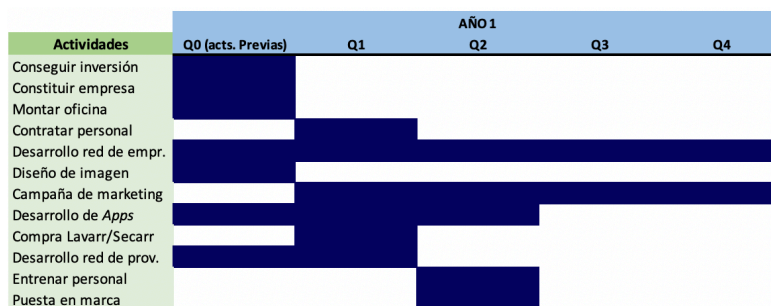
A su vez, LAVALA gestionará desde cerca organizaciones o cooperativas que nucleen mujeres emprendedoras, como INmujeres, Centro de Negocios de la Mujer o REPEM, entre otras. En esta misma línea, una organización clave para gestionar es el Sindicato Único de Repartidores.

### 3.5 Diseño básico de operaciones

Para poner en marcha a LAVALA se deben llevar a cabo una serie de actividades que van desde montar una oficina hasta desarrollar una red de emprendedores para lavar la ropa.

#### 3.5.1 Plan de acción para desarrollo del negocio

Para guiar la implementación inicial se realizó un *Gantt* de alto nivel con las actividades a realizar.



#### 3.5.2 Montaje de oficina y reclutamiento de personal

Lo primero a realizar será montar una oficina de unos 100m<sup>2</sup> en una zona cercana a los barrios de mayor importancia para el negocio. Es indispensable que el local cuente con un depósito donde se puedan almacenar bolsas, insumos, lavarropas y secarropas. Otro aspecto relevante es que cuente con un área para estacionamiento de vehículos, ya sea proveedores y fletes para transporte de lavarropas y secarropas, como también cadetes. Se hizo una búsqueda en *Infocasas* para fijar el presupuesto necesario que permita acceder a un local de estas características.

Lo segundo es el reclutamiento del personal de *customer service*, logística, tecnología y marketing, para lo cual se prevé contar con un psicólogo laboral contratado para esa instancia y luego realizar las entrevistas los socios, ya que es clave transmitir bien la visión si se quiere un equipo de gran talento.

### 3.5.3 Desarrollo de red de emprendedores

Una de las etapas fundamentales para llevar adelante la implementación es el desarrollo de la red de emprendedores. Para esto se creará un Departamento de Emprendedores, que los captará, atenderá sus necesidades y los fidelizará a través de dos programas que son el Programa de Desarrollo de Emprendedores y el Programa de Fidelización de Emprendedores. Estos programas buscan guiar y estandarizar las actividades necesarias para desarrollar esta red, cuyos puntos sobresalientes son:

- Propuesta de valor y económica para los emprendedores
- Garantía para roturas y préstamo de equipos (LAVALA les prestará equipos para empezar a trabajar, para lo cual se les requiere hacer un depósito en garantía, así como también para cubrir potenciales pérdidas o robo de prendas que pudiera ocurrirles a los emprendedores)
- *Blueprint* del servicio que deben ejecutar, de forma de lograr durante la capacitación una alta estandarización y bajar la heterogeneidad del servicio

### 3.5.4 Desarrollo de la plataforma tecnológica

Tratándose LAVALA de un negocio de base tecnológica, es fundamental la etapa de desarrollo de la plataforma. Esta constará principalmente de tres *apps* para *iOS* y *Android* y una web para los usuarios que no deseen descargar la *app*. Las *apps* serán: *app* pública para usuarios, *app* para cadetes, y *app* para emprendedores. En el [Anexo 18: Trial Run de la app](#) se puede verificar el prototipo de la aplicación de usuarios y el *trial run* que se realizó para ajustar los detalles de usabilidad.

### 3.5.5 Montaje del *call center* para *customer services*

Al ser un negocio *two-sided business*, se debe contar con áreas específicas para atender las necesidades de cada punta. Por un lado, se contará con el departamento de emprendedores ya descrito, y por otro se debe contar con un equipo de *customer service* que atenderá reclamos de usuarios, inquietudes y cualquier inconveniente que pudiera surgir. Se incentivará el uso de medios de comunicación escalables como la propia *app*, pero también se atenderá por teléfono.

### 3.5.6 Metas (*service standards*)

En este punto se definieron como los elementos a controlar cuantitativamente (*Hard Standards*) al tiempo de entrega y los servicios con reclamos por diferentes motivos, como elementos a controlar cualitativamente (*Soft Standards*) al *feedback* obtenido por parte de los usuarios, y como KPI's a varios puntos que pueden ser apreciados en profundidad en el [Anexo 19: Metas \(\*service standards\*\)](#).

## 3.6 Identificación de Inversiones

Para poder llevar a cabo el plan de implementación, es necesario realizar inversiones, donde el componente de mayor peso dentro de las mismas (el 30% del total) es la compra inicial de lavarropas y secarropas que ronda los USD 70 mil, indispensable para que pueda ponerse en marcha el negocio, independientemente de las campañas en marketing y demás inversiones.

La mencionada campaña inicial en marketing es el segundo componente de mayor peso monetario, que asciende a USD 60 mil y configura el 25% del total.

El tercer componente que destaca es el desarrollo *web/app*, que representa un 21% del monto total, unos USD 50 mil. Mientras que el restante 25% de la inversión se va entre compra iniciales de bolsas y otros elementos de oficina.

### 3.7 Dimensionamientos de recursos

El recurso de mayor importancia son los emprendedores, ya que sin ellos no existe LAVALA. Para determinar su cuantía se hizo un cálculo del óptimo a tener en función del crecimiento de ventas año a año, agregándole un factor de productividad inherente al ser humano.

El otro recurso importante es el de los cadetes, variable a la que también se le estimó un valor óptimo en función de las ventas y también se le agregó un factor de productividad diferente por tratarse de actividades disímiles.

### 3.8 Grupo conductor de la implementación

El grupo conductor de la implementación estará liderado por los tres socios emprendedores del proyecto (Cr. Joaquín García, Ing. Lucas Levrini y Lic. Gabriel Labrada), tres profesionales motivados, capaces de transmitir su visión al resto de la organización. Cuentan con vasta experiencia en el desarrollo de negocios y emprendedurismo y desarrollo y gestión de equipos de alta performance, y recurrirán a sistemas de recompensas acordes y a una cultura de pertenencia y compromiso.

Dado el *expertise* de cada uno, al comienzo de las operaciones el liderazgo de las funciones será distribuido entre los socios emprendedores que ocuparán los roles gerenciales: García se encargará de Marketing y Finanzas, Labrada del área de tecnología y la gerencia general, y Levrini de las operaciones.

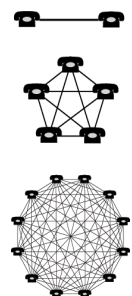
### 3.9 Impacto en grupo de interés

Los principales *stakeholders* son los usuarios, los emprendedores y los competidores. A los dos primeros se le generará un cambio de hábito, a los usuarios en la forma de adquirir el servicio y a los emprendedores en la forma de percibir sus ingresos, pasando de ser empleado a emprendedor. A estos dos grupos se los debe mantener satisfechos.

En cuanto a los competidores, el modelo de negocio disruptivo de LAVALA generará un cambio de paradigma en la forma de percibir el negocio, seguramente los competidores deberán tomar acciones para ajustar sus modelo de negocio actual, por lo cual LAVALA debe monitorear su comportamiento.

### 3.10 Aseguramiento y sostenibilidad del modelo

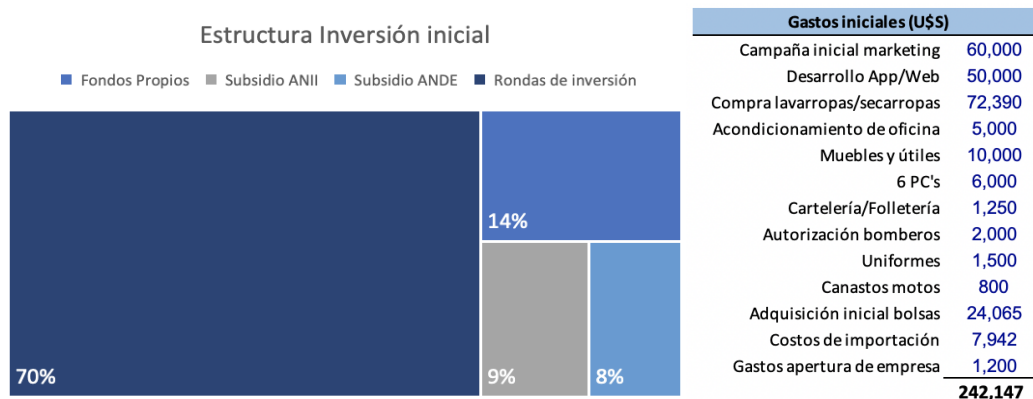
El modelo se sostiene gracias a las ventajas VRIO que le permiten diferenciarse y mantenerse en el tiempo sin ser fácilmente imitado. Los pilares de este modelo son un servicio altamente estandarizado a través de especificaciones, entrenamientos de cuándo y cómo debe ejecutarse el servicio, así como también un fuerte efecto de red generado por los emprendedores y usuarios de la plataforma que protege a la LAVALA de potenciales competidores, ya que una vez establecida la red no hay incentivo para los competidores a moverse a otra y lo mismo les sucede a los emprendedores. El valor de la red está dado por las interacciones que ocurren entre ambos tipos de usuarios de forma exponencial.



## 4 Evaluación del retorno y riesgo

### 4.1 Inversión inicial

La puesta en marcha de LAVALA requiere una inversión inicial de USD 242.147, que va a constar de subsidios de organismos como la ANII y la ANDE (ninguno de los apoyos se muestra en el flujo por simplicidad), por fondos propios que los tres socios pondrán en partes iguales, y la diferencia se buscará en rondas de inversión. Los subsidios y los fondos propios equivalen al 30% del monto a invertir, mientras que lo que se buscará conseguir en las rondas de inversión equivale al 70%.



Dos aspectos fundamentales para llevar a cabo LAVALA son tanto el desarrollo tecnológico de la plataforma, que sea compatible con todos los sistemas operativos de computadoras como de dispositivos móviles, y el *shock* inicial en redes sociales y diversos canales para poder darse a conocer la propuesta y mantenerse en la mente de los consumidores durante el primer semestre de ejecución.

El monto en lavarropas y secarropas responde a la necesidad de dotar de un lavarropas y dos secarropas a cada emprendedor (es necesario que cuenten con un lavarropas a la hora de comenzar a trabajar). Siendo que para el fin del primer año se estima tener 57 emprendedores, esa misma es la cantidad de lavarropas a adquirir, a un precio unitario de USD 290, mientras que los secarropas son 114, a USD 490 cada uno. Las cotizaciones fueron obtenidas de la página *web* de *Carlos Gutiérrez*.

El monto a invertir por concepto de bolsas equivale a cinco veces la estimación de la totalidad de lavados que se atenderán en el primer año, que serán importadas de China. Esta información fue proporcionada por el señor Julio Deus, director de *Sensor S.A.*

El resto de los montos fueron estimados en base a la experiencia de uno de los socios con otros negocios anteriores, ya sea en la adquisición de diferentes insumos básicos, refacción del local comercial y en gastos de apertura de empresa.

### 4.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento es 30% con fondos propios y 70% a obtener en rondas de inversión.

La tasa de descuento de fondos propios calculada para tener en consideración en el análisis financiero fue de 13,46%, tomando en cuenta los siguientes datos:

- Tasa libre de riesgos: 5,19%, representado por los bonos del tesoro americano a 10 años según datos obtenidos de la página de Aswath Damodaran, en los últimos noventa años
- Retornos esperados del mercado a 10 años: 11,22%, según datos publicados por Aswath Damodaran en su sitio web
- Beta del proyecto: 1,12, *Beta Unlevered* para empresas de *software*, sistemas y aplicaciones, según datos publicados por Aswath Damodaran en su sitio web
- Riesgo país: 1,52%, según información extraída de la página web de *República AFAP*

Para su cálculo, se aplicaron dichos datos a la siguiente fórmula:

$$R_f + (E(R_m) - R_f) * B_j + \text{Riesgo País}$$

Para la etapa de internacionalización que se prevé en el segundo año, se recurrirá al programa PROEXPORT+ promovido por Uruguay XXI, ANDE y el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) para obtener apoyo tanto económico y de *know-how* (tampoco está en el flujo).

### 4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

De modo de proyectar los ingresos y costos, se consideró un horizonte temporal de cinco años como lo más razonable por el tipo de negocio del que se trata. Se consideraron indicadores anuales como la inflación y el crecimiento de la economía del país, y otros indicadores como el tipo de cambio estimado.

Los ingresos se obtendrán de los servicios brindados por los profesionales, siendo: Ingresos = P x Q.

- **P**: corresponde al precio de los lavados, ponderado por el tipo de lavado y de plan escogido por el usuario, y su crecimiento se verá afectado por la variación anual de la inflación, siendo un 10% su promedio esperado en los cinco años proyectados
- **Q**: corresponde a la cantidad demandada de los servicios y su crecimiento afectado por el factor de crecimiento dado en la industria en el año 2019 del 17,3%

En lo que respecta a la estructura de costos:

- **Costos fijos**: el 56% corresponde a los sueldos de los tres socios, de una persona encargada de la comunicación y marketing, otra del *call center*, una encargada periódicamente de la limpieza, cada uno de ellos con sus respectivos aportes a la seguridad social. Además, se encuentran contemplados los honorarios de un psicólogo laboral. El 43% corresponde a gastos de funcionamiento como los honorarios cobrados a tres ingenieros que pondrán a punto la plataforma, gastos de alquiler del local, pasarela de pagos y otros gastos varios. El 1% restante serán gastos legales como DGI y BPS, entre otros.
- **Costos variables**: gastos asociados directamente al desempeño en ventas de LAVALA, donde se puede encontrar el *fee* a pagar a los emprendedores como el mayor componente de estos gastos con el 55%, siendo el restante 45% repartido de la siguiente manera: 39% corresponde a logística y casi en partes iguales gastos de marketing y comisiones a pagar a las tarjetas.

Se realizó un Estado de Resultados proyectado en dólares americanos, donde se aprecian pérdidas en el primer año del proyecto, situación lógica al inicio del ciclo de vida de éste por tener inversión inicial elevada y comienzo paulatino de las ventas.

Estado de Resultados ('000)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1,404	1,953	3,268	5,063	7,484
Gastos variables	-1,038	-1,468	-2,558	-3,972	-5,884
Gastos fijos	-419	-382	-409	-424	-449
Garantía	4	5	8	11	-28
Costo Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	-5
Valor Resid Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	2
<b>Margen de contribución</b>	<b>-49</b>	<b>107</b>	<b>309</b>	<b>678</b>	<b>1,120</b>
<b>% MC/Ventas</b>	<b>-4%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
Amortización	-17	-17	-17	-17	-17
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-66</b>	<b>90</b>	<b>292</b>	<b>661</b>	<b>1,103</b>
IRAE	0	-23	-73	-165	-276
Pérdidas Fiscales Ej Ant (Año 1)	0	45	21	0	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-66</b>	<b>113</b>	<b>240</b>	<b>496</b>	<b>827</b>
<b>% Ut Neta/Ventas</b>	<b>-5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>

Luego, debido al aumento en ventas y por la tendencia que existe en este mercado puntual de alza, se espera que antes de culminar el primer semestre del segundo año ya se empiece a obtener ganancia.

#### 4.4 Políticas de pagos y cobros

La totalidad de los cobros por lavado, ya sean suscripciones o pedidos ocasionales, serán cobrados por tarjeta de crédito y débito. A los suscriptores se les cobrará a mes vencido y únicamente con tarjeta de crédito, mientras que a los que hagan lavados individuales se les cobrará al momento de efectuado el pedido si lo hacen con débito (el dinero ingresa a LAVALA a las 24 horas) y a mes vencido si deciden incorporarlo a su tarjeta de crédito. Se estima se dividirá en partes iguales el uso del crédito y débito.

Por otro lado, a los emprendedores se les pagará quincenalmente en función de lo que hayan trabajado durante ese período, por el medio de pago electrónico que escojan. En caso de no tener ninguno, se les recomendará adquirir tarjetas de la red de cobranza que prefieran, donde se puede depositar dinero, o a través de *Mercado Pago*.

Esta cadencia de cobros y pagos se traduce en el siguiente capítulo de capital de trabajo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
KT requerido		-18	-9	0	17	40
Inversión KT	18	-9	-9	-17	-23	0
Recupero KT						40

#### 4.5 Proyección de flujos de ingresos y egresos

Por el riesgo de los negocios basados en tecnología como lo es LAVALA, se decidió hacer un horizonte temporal de proyección a cinco años y utilizar el método de cosecha (descartando perpetuidad).

Flujo de fondos ('000 USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	1,404	1,953	3,268	5,063	7,484
Gastos variables	0	-1,038	-1,468	-2,558	-3,972	-5,884
Gastos fijos	0	-419	-382	-409	-424	-449
Depreciación	0	-17	-17	-17	-17	-17
Costo Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	0	-5
Valor Resid Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	0	2
Garantía a emprendedores	0	4	5	8	11	14
Devolución garantías	0	0	0	0	0	-42
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-66</b>	<b>90</b>	<b>292</b>	<b>661</b>	<b>1,103</b>
IRAE 25%	0	0	-23	-73	-165	-276
Pérdidas Fiscales Ej Ant (Año 1)	0	0	45	21	0	0
<b>Utilidad luego de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-66</b>	<b>113</b>	<b>240</b>	<b>496</b>	<b>827</b>
Depreciación	0	17	17	17	17	17
Costo Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	0	5
Inversión KT	18	-9	-9	-17	-23	0
Recupero KT	0	0	0	0	0	40
<b>Flujo de fondos (USD miles)</b>	<b>18</b>	<b>-58</b>	<b>121</b>	<b>240</b>	<b>490</b>	<b>889</b>
Inversión inicial	-242	0	0	0	0	0
Valor de rescate	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de fondos Final (USD miles)</b>	<b>-224</b>	<b>-58</b>	<b>121</b>	<b>240</b>	<b>490</b>	<b>889</b>

Se hizo también un flujo operativo detallado mensual para el primer año de ejercicio.

	Año 0	AÑO 1											
	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Caja al inicio</b>	<b>0</b>	<b>-242</b>	<b>-227</b>	<b>-231</b>	<b>-235</b>	<b>-240</b>	<b>-244</b>	<b>-248</b>	<b>-252</b>	<b>-257</b>	<b>-261</b>	<b>-265</b>	<b>-270</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>	<b>117</b>
Ventas Crédito	0	0	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Ventas Débito	0	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Garantía	0	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
<b>EGRESOS</b>	<b>-242</b>	<b>-43</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>	<b>-121</b>
Inversión inicial	-242												
Proveedores	0	-43	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87
Gastos fijos	0	0	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35
<b>Caja al final</b>	<b>-242</b>	<b>-227</b>	<b>-231</b>	<b>-235</b>	<b>-240</b>	<b>-244</b>	<b>-248</b>	<b>-252</b>	<b>-257</b>	<b>-261</b>	<b>-265</b>	<b>-270</b>	<b>-274</b>

#### 4.6 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

El proyecto de LAVALA presenta un VAN de USD 879 mil, una TIR anual de 60,74% y una TIR Terminal de 46,54%, siendo mayores a la TRR calculada de 13,46%. El período de repago calculado es de dos años y diez meses. De acuerdo con este análisis, el proyecto es viable desde el punto de vista financiero por tener un VAN positivo y una TIR Terminal superior a la tasa de retorno requerida.

#### 4.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio operativo (sin considerar la inversión inicial efectuada), medido en cantidad de lavados, se calculó en 4.594, siendo necesarios 16 lavados diarios durante el primer año para alcanzarlos. Es pertinente mencionar que tanto aquí como en todo el documento, el año laboral se considera de 300 días, por liberar siempre un día a la semana y trabajar menos horas los sábados.

Considerando la inversión inicial, los lavados ascenderían a 7.251, equivalentes a 25 lavados diarios.

## 4.8 Evaluación del riesgo

### 4.8.1 Evaluación del riesgo financiero

El principal riesgo que se tomó en cuenta, y que puede afectar el principio de negocio en marcha en LAVALA, es la situación de crisis económica que vive no solo Uruguay, sino el mundo entero debido a la pandemia, lo que ha hecho que muchos países entren en recesión. Esto sin dudas podría afectar a Uruguay si las mencionadas naciones tomaran medidas proteccionistas. Lo mencionado puede impactar en el poder de compra de los consumidores al provocar un aumento sostenido de los precios y hacer, como ha ocurrido, que muchos negocios cierren, algo a lo que LAVALA no está ajeno ni mucho menos. Si bien afectaría de manera indirecta, es un riesgo que se tiene que considerar.

### 4.8.2 Evaluación de riesgos no financieros

Los riesgos no financieros considerados son todos los que pueden afectar la imagen de LAVALA, para cada uno de estos riesgos se determinan medidas de mitigación y plan de acción.

Riesgo	Mitigación	Plan de acción
Pérdida o deterioro de las prendas	Se establecerán políticas de LAVALA de forma, indicando qué es considerado como deterioro. A su vez, a los emprendedores se le solicita un monto de dinero a modo de garantía por cualquier inconveniente	Operativamente se recibe la queja, se verifica con la información recolectada y en caso de estar LAVALA en falta, se procede a la reposición de la prenda
Mal lavado por cambio de calidad de los productos de los proveedores	Se establecerá con los proveedores las características del producto que los emprendedores deben recibir. Los proveedores deberán tener buenas prácticas de control de calidad a fin de asegurar un muy buen producto	Aplicar las cláusulas contractuales con los proveedores, o con los emprendedores en caso de que la falta sea de este
Presentación en la entrega de ropa en mal estado	Habrà política de beneficios extras para los usuarios en este caso	Verificar si el problema surgió del emprendedor o del cadete. Establecer planes en cada caso

## 4.9 Análisis de sensibilidad a variables críticas

Se hizo un análisis de sensibilidad vinculando seis variables entre sí para ver qué impacto tiene que sufran variaciones tanto al alza como a la baja, así como análisis de escenarios. Las que más impacto tienen en el flujo, por lógica, son las variaciones en los precios y en las cantidades de lavados. A saber:

		Factor Precio					
		0.91	0.95	1.00	1.05	1.10	1.16
Factor Lavados	0.86	#N!NUM!	#N!NUM!	-67.04%	-1.56%	23.98%	47.33%
	0.91	#N!NUM!	-55.51%	2.46%	28.14%	51.75%	72.79%
	0.95	-45.17%	5.99%	32.05%	55.80%	76.60%	93.93%
	1.00	10.22%	36.81%	60.74%	81.05%	98.06%	114.67%
	1.05	41.59%	65.50%	84.96%	102.23%	119.16%	136.08%
	1.10	69.24%	88.37%	105.92%	123.18%	140.46%	157.97%

Las otras variables analizadas que también tienen impacto tanto en el VAN, la TIR, la WACC y el período de repago son el *beta unlevered*, el tipo de cambio, la estructura de financiamiento y el riesgo país.

Todos estos análisis se pueden observar en el [Anexo 21: Modelo Económico Financiero](#).

## 5 Bibliografía

Alibaba (s.f.). Accedido el 3 de junio, 2020, desde ([https://www.alibaba.com/product-detail/Bag-T-shirt-Bags-Biodegradable-shopping\\_60783963138.html?spm=a2700.galleryofferlist.0.0.57f428735RS8Lw&s=p](https://www.alibaba.com/product-detail/Bag-T-shirt-Bags-Biodegradable-shopping_60783963138.html?spm=a2700.galleryofferlist.0.0.57f428735RS8Lw&s=p))

BPS (s.f.). Accedido el 29 de mayo, 2020, desde <https://www.bps.gub.uy/10452/aportacion.html>

Carlos Gutiérrez (s.f.). Accedido el 29 de mayo, 2020, desde <https://www.carlosgutierrez.com.uy/products/7572>

Carlos Gutiérrez (s.f.). Accedido el 29 de mayo, 2020, desde <https://www.carlosgutierrez.com.uy/products/7192>

Centro de Extensionismo Industrial. Accedido el 6 de julio, 2020, desde <https://www.centrocei.org.uy/es/solucion/proexport/>

Damodaran (s.f.). Accedido el 29 de agosto, 2020, desde <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Domínguez, M. (2020). Cada vez somos más. Aplicaciones móviles: cada vez más uruguayos automatizan sus tareas cotidianas. *Negocios & Tendencias*. Accedido el 14 de junio, 2020, desde <https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/Aplicaciones-moviles-cada-vez-mas-uruguayos-automatizan-sus-tareas-cotidianas-uc741233>

Forbes (2020). Mr. Jeff: el secreto de la *start-up* española que crece en el mercado local. *Forbes Argentina*. 27 de mayo, 2020, desde <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/mr-jeff-secreto-start-up-espanola-crece-mercado-local-n2570>

Instituto Nacional de Estadística. Accedido el 20 de mayo, 2020, desde <http://www.ine.gub.uy/encuesta-continua-de-hogares1>

Pastor, E (2019). Renfe escoge a la valenciana Zeleros para formar parte de su aceleradora. *valenciaplaza*. Accedido el 13 de junio, 2020, desde <https://valenciaplaza.com/renfe-escoge-a-la-valenciana-zeleros-para-formar-parte-de-su-aceleradora>

Peralta, M (2019). Olvidate de lavar y planchar, Mr Jeff llega a Uruguay. *InfoNegocios*. Accedido el 14 de junio, 2020, desde <https://infonegocios.biz/enfoque/olvidate-de-lavar-y-planchar-mr-jeff-llega-a-uruguay>

República AFAP (s.f.). Accedido el 29 de agosto, 2020, desde <https://www.rafap.com.uy/mvdcms/categoria/Indicadores-Economicos-545>

Uruguay XXI (s.f.). Accedido el 6 de julio, 2020, desde <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/estatico/Bases%20y%20RO%20Proexport%2B2018Oct.pdf>

UTE (s.f.). Accedido el 29 de mayo, 2020, desde (<https://portal.ute.com.uy/sites/default/files/docs/Pliego%20Tarifario%20Vigente.pdf>)

## 6 Anexos

### Anexo 1: Acuerdo de Alcance con el Emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y el emprendedor en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación con el objetivo del Plan.

#### **Objetivo de los emprendedores**

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de LAVALA en la ciudad de Montevideo.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

#### **Alcance del Plan de Negocios**

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- **Evaluación de la oportunidad y modelo de negocio asociado**
- **Comprensión del sector y estudio del mercado**
- **Evaluación económica financiera**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 29 de junio de 2020.

Los estudiantes:

Joaquín García, estudiante 150838:

Firma

Gabriel Labrada, estudiante 155855:

Firma

Lucas Levrini, estudiante 132875:

Firma

Los emprendedores:

Joaquín García, C.I. 4.392.623-5:

Firma

Gabriel Labrada, C.I.4.256.520-6:

Firma

Lucas Levrini, C.I. 3.370.805-3:

Firma

Tutor:

Miguel Rossi, C.I. 2.870.572-9:

Firma

## **Anexo 2: Aspectos interesantes fuera de alcance del plan**

Existen varios aspectos a considerar para afinar en detalle lo descrito en este plan.

A modo de evaluación, los aspectos en los que no se avanzaron son:

- Si bien se evaluó cuáles son las actividades a externalizar y cuales internalizar, no se definieron las palancas de control a implementar en las actividades externalizadas
- Existe un estudio preliminar que determina la curva de adopción, pero éste debería ser actualizado con la nueva información obtenida en las últimas validaciones realizadas
- Existen grandes enfoques de los programas a desarrollar con los emprendedores, pero los mismos no están escritos.

Los puntos anteriores junto con el desarrollo de la plataforma LAVALA son aspectos a considerar en el corto plazo, pero a mediano plazo el principal aspecto que no pudo ser desarrollado dentro del plan es la internacionalización de LAVALA, que es indispensable para el crecimiento y consolidación como un jugador relevante tanto en la industria como en la región. Se considera que la internacionalización se debe impulsar en el segundo año de funcionamiento, obteniendo nuevos ingresos a través de rondas de inversión.

Este es un modelo de negocios que tiene muchas ventajas a la hora de querer internacionalizar las operaciones. El principal es que es un negocio tecnológico, por lo que puede replicarse en cualquier lugar del mundo. En la región hay ciudades con características similares a Montevideo que la hacen propicias para usar de piloto dentro de países mucho mayores como Brasil, Argentina, Perú y Chile.

Es un capítulo tan diferente e importante que no pudo plantearse en el plan, pero que sin dudas enriquecería de sobremano la totalidad del proyecto, haciéndolo más que interesante para potenciales compradores más importantes en tamaño en la industria.

Otro aspecto que podría enriquecer aún más el negocio y que no fue considerado es la introducción de tarifas dinámicas, variando los precios en momentos donde la demanda tiene grandes oscilaciones.

### Anexo 3: Modelo de negocios según Osterwalder

LAVALA		CANVAS MODELO DE NEGOCIOS		
<b>PROPUESTA USUARIOS</b>				
<b>Relaciones Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emprendedoras</li> <li>Invecionistas</li> <li>Organizaciónes que brindan fondos                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-AMI</li> <li>-ROSPORT (Inguay 100)</li> <li>-CAP</li> </ul> </li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación del plan de Marketing.</li> <li>Atención Customer Service</li> <li>Mantenimiento de la plataforma.</li> <li>Business Analytics</li> <li>Levante y entrega de ropa</li> <li>Entrenamiento de personal</li> <li>Gestión de técnicos de TI</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <p>"LAVALA es la lavandería de delivery que te da tiempo libre mientras lava tu ropa como en tu casa y al mejor precio"</p>	<b>Relaciones con los clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>App LAVALA</li> <li>Marketing pull</li> <li>Membresías (información de promociones, y pérdida de aborro por no tenerle)</li> <li>Customer Service (whatsapp, atención telefónica, chat en redes)</li> <li>Logística, buena presencia, educación y puntualidad.</li> </ul>	<b>Mercado Meta- Clientes</b> <p>Personas que viven solas o en pareja que viven en apartamentos pequeños sin espacio.</p> <p>Personas que siempre están ocupadas, están poco tiempo en sus hogares y cuando lo están quieren disfrutar de su tiempo libre, por lo que prefieren tercerizar toda actividad dentro de su hogar.</p> <p>Ambos segmentos actualmente envían su ropa al lavadero y son de clase media a alta.</p>
<b>PROPUESTA EMPRENDEDORAS</b>				
<b>Relaciones Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolladores de la Plataforma</li> <li>Técnicos para el mantenimiento de la plataforma</li> <li>Proveedores de lavadoras y secarropas</li> <li>Proveedores de productos de limpieza</li> <li>Organizaciónes que ayudan a la mujer                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mujeres</li> <li>-Mujeres</li> <li>-Centro de Negocios de la Mujer</li> <li>-BPM</li> </ul> </li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Captura de emprendedoras</li> <li>Atención Customer Service</li> <li>Mantenimiento de la plataforma.</li> <li>Implementación de los programas</li> <li>Levante y entrega de ropa</li> <li>Entrenamiento de personal</li> <li>Desarrollo de proveedores.</li> <li>Gestión de técnicos de TI</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <p>"LAVALA es el negocio que permite tener un emprendimiento en tu hogar"</p>	<b>Relaciones con los clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>App LAVALA</li> <li>Programa de desarrollo de emprendedoras</li> <li>Programa de desarrollo de sostenibilidad de la comunidad.</li> <li>Customer Service (whatsapp, atención telefónica, chat en redes)</li> <li>Logística, buena presencia, educación y puntualidad.</li> </ul>	<b>Mercado Meta- Clientes</b> <p>Amas de casa que desean un ingreso extra en su hogar</p> <p>Mujeres que trabajan fuera de su casa por un salario menor a 25.000 pesos y que preferirían trabajar desde su hogar.</p>
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fijos de Ingresos</b>		
<b>Costos Fijos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suelo y LUS</li> <li>Gastos de funcionamiento</li> </ul>	<b>Costos Variables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fee Emprendedoras</li> <li>Comisión de tarjetas</li> </ul>	<b>Ingresos por los lavados según modalidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lavados estándares</li> <li>Lavados XS</li> <li>Membresías Mensuales Lavados estándar</li> <li>Membresías Mensuales Lavados XS</li> </ul>	<b>Punto de Equilibrio</b>	

## Anexo 4: Proceso de validación de Propuesta de valor

### *Comprensión del sector*

En el cometido de aprender sobre el sector se realizaron varias entrevistas informales, y para validar las conclusiones se utilizó la metodología “*Design Thinking*”.

En las entrevistas informales se mantuvieron reuniones con:

- Personal de lavanderías
- Directores de empresas de logística
- Amigos, conocidos y familiares que usan lavanderías
- Amigos y conocidos con emprendimientos

A fin de valorar las ideas originales que surgieron, se generó un Plan de Validación determinando los objetivos específicos que se buscan, los resultados esperados y se sacaron conclusiones. El plan se ajustó en tres etapas. La primera fue la de realizar entrevistas a usuarios frecuentes y esporádicos de lavanderías. También se realizó una entrevista a un posible emprendedor.

Evaluando los *insights* se generó una encuesta que se lanzó a través de redes sociales, llegando a 353 personas y a los interesados en lavar ropa se los derivó a una *Landing Page*.

Las conclusiones principales fueron:

- A los usuarios que actualmente usan lavandería les interesa la propuesta de LAVALA, y son el público objetivo a considerar
- Los usuarios de lavanderías están ubicados en la zona costera
- Dada la cantidad de usuarios de lavanderías, existen la cantidad necesaria de interesados en ser emprendedores
- El 50% de los usuarios frecuentes envían sus prendas cuatro o más veces por mes

Dada estas conclusiones, se hizo una nueva ronda de validación, por lo que se hicieron entrevistas a usuarios frecuentes de lavanderías para validar las razones por la cual necesitan enviar sus prendas allí, y se realizó una publicidad a través de la *Fan Page* de *Facebook* a fin de que el público objetivo complete una nueva encuesta. Se obtuvieron 366 respuestas, y las principales conclusiones con un margen de error del 6% son las siguientes:

- No sólo la razón de enviar a la lavandería es por falta de tiempo, sino también por falta de espacio en sus hogares
- Se obtuvo el dato que el 5,8% de la población utiliza lavandería
- El 57% de los usuarios (habituales y esporádicos) que utiliza lavandería no está conforme con el servicio actual
- El 41% de los usuarios disconformes está dispuesto a pagar hasta un 50% más por un servicio como el que brindara LAVALA

### *Estudio del mercado*

En paralelo se evaluaron los datos estadísticos disponibles en la web del INE, en donde se cruzó la información del censo del 2011 con la encuesta de hogares del 2019. Se corroboró que porcentualmente la cantidad de personas de clase media a alta que vive en Montevideo y no tiene en su hogar ni lavarropas ni secarropas, es la misma que la obtenida en la encuesta dentro de su margen de error.

Extrapolando la información del censo del 2011, con el censo hogares del 2019, se obtuvieron los siguientes resultados cuantitativos:

ESTUDIO DEL MERCADO			
<b>Hogares de Montevideo de Nivel Socioeconómico medio, medio-alto y alto</b>			
		<b>TOTAL</b>	<b>442.099</b>
Encuesta Tamaño muestral requerido error 5%		384	
Encuesta Tamaño muestral obtenido		366	Margen error 6%
<b>Hogares que usan a veces lavadero y que requieren de un servicio Simil nuestro servicio</b>			
Porcentaje	12,40%	<b>TOTAL</b>	<b>54.820</b>
Usan simil nuestro servicio		67%	
Total Hogares		<b>36.730</b>	
Lavados por mes	% hogares	Cantidad lavados por mes	
0,33	32,90%	3.987	
1	14,59%	5.358	
2	52,52%	38.578	
			<b>47.923</b>
<b>Hogares que usan solo lavadero</b>			
Porcentaje	5,80%	<b>TOTAL</b>	<b>25.642</b>
Insatisfechos	18,16%		
El total de Hogares que actualmente envían ropa a lavadero representan los que siempre mandan a lavadero y están insatisfechos con lo propuesto actual porque tiene que ir a buscar y levantar su ropa, o considera que el precio es excesivo. TAM 2		<b>Hogares</b>	<b>La vedos MES</b>
Los hogares a los que le damos solución a sus problemas (les llevamos y traemos ropa a un precio perdido como bajo). TAM 3		80.462	TAM 175.773
		57%	SAM 72.874
		66%	SOM 48.097
		<b>#Cantidad hogares</b>	<b>#lavados/mes</b>
Viven solo	63,5%	16.283	4 65.130
Viven en pareja	23,7%	6.077	6 36.463
Viven 3 o mas	12,8%	3.282	8 26.257
		<b>TOTAL LAVADOS X MES DE NUESTRO TAM 1</b>	<b>127.850</b>
		<b>#Cantidad hogares</b>	<b>#lavados/mes</b>
Viven solo	64%	9.281	4 37.124
Viven en pareja	24%	3.464	6 20.784
Viven 3 o mas	13%	1.871	8 14.967
		<b>TOTAL LAVADOS X MES DE NUESTRO TAM 2</b>	<b>72.874</b>
		<b>#Cantidad hogares</b>	<b>#lavados/mes</b>
Viven solo	64%	6.125	4 24.502
Viven en pareja	24%	2.286	6 13.717
Viven 3 o mas	13%	1.235	8 9.878
		<b>TOTAL LAVADOS X MES DE NUESTRO TAM 3</b>	<b>48.097</b>

Respecto a la evaluación del mercado de los posibles emprendedores se realizaron dos entrevistas y un *focus group*. Con la información obtenida se realizó una nueva encuesta a través de la *Fan Page* de *Facebook*. Las principales conclusiones fueron:

- El 98% de los interesados son mujeres
- Existe un perfil de mujeres que están interesadas, pero que no cuentan ni con dinero ni con el conocimiento o capacidad para emprender o crear su empresa. Este perfil fue descartado

- Existe un perfil de emprendedores. El perfil obtenido es el de mujeres que están interesadas, que pueden invertir en el entorno de lo equivalente a un mes de ingresos y que son capaces de crear su empresa, son amas de casas o mujeres que están trabajando por necesidad y prefieren trabajar desde su casa porque les gusta el rol de amas de casa

Respecto al estudio de la competencia, se realizaron ensayos de *Mystery Shopper* en lavanderías de barrio y con *Mr. Jeff* simulando tener interés por abrir una franquicia.

Las principales conclusiones de las visitas a lavanderías de barrio son:

- Son atendidos por los dueños, y en algún caso se encontró que tienen, además, un empleado
- El ciclo de lavado varía de hora y media a dos horas y media
- Existe alta demanda de usuarios que sólo les interesa secar
- Existe demanda puntual cuando llueve o en los días de mucha humedad
- El precio del lavado varía de UYU 150 a UYU 350 dependiendo del barrio
- Los insumos los obtienen de productores locales
- Existen locales de hasta doce lavarropas, una persona puede coordinar hasta ocho lavarropas
- Utilizan horario extra para cumplir con los clientes, pero no es usual poder lograr tiempos de devolución menores a 48 horas
- Los que hacen *delivery* lo realizan en días puntuales, aprovechando la ida o vuelta a sus hogares
- No hay preferencia por marcas de lavarropas, uno nuevo puede durar hasta dos años y tienen un régimen de enviarlos a reparar una vez al año
- El medio de publicidad es el folleto bajo puerta o mediante el boca a boca, y dependiendo de la edad o de la posibilidad de apoyo algunos están incursionando con *Facebook* o *Instagram*

En el *Mystery Shopper* a *Mr. Jeff* se conoció:

- El precio de la franquicia, las cantidades estimadas de lavados mensuales y la tasa de crecimiento de éstos y de las membresías
- El flujo base estimado que consideran tendrá el negocio
- La distribución de las regiones de cada franquicia en Montevideo
- El proceso de lavado esperado y qué tipo de apoyo le brinda *Mr. Jeff* al franquiciado
- El proceso general de cómo llegó a posicionarse *Mr. Jeff* donde se encuentra actualmente

## Anexo 5: Análisis de Stakeholders



Grupo	Poder	Interés	Objetivos	Estrategia	Acciones
Usuarios	Medio	Alto	Utilizar el servicio de LAVALA	Mantener satisfechos	Darles el servicio esperado y solicitar <i>feedback</i>
Emprendedores	Medio	Alto	Tener un autoempleo	Mantener satisfechos	Capacitarlos y enviarles un volumen lógico de pedidos
BPS/DGI	Alto	Alto	Fiscalizar y recaudar impuestos	Administrar de cerca	Cumplir con las obligaciones exigidas en tiempo y forma
Socios	Alto	Alto	Obtener dividendos	Administrar de cerca	Mantener una buena estrategia de pago de dividendos
Gerentes	Alto	Alto	Llevar adelante con éxito a LAVALA	Administrar de cerca	Motivarlos, brindarles herramientas para que tengan éxito
Empleados	Medio	Alto	Desarrollarse en la compañía	Mantener satisfechos	Motivarlos, brindarles herramientas para que tengan éxito
Competidores	Bajo	Bajo	No perder participación de mercado	Monitorear comportamiento	Analizar movimientos de la competencia en lo que respecta a precio y características de su servicio
Proveedores	Bajo	Medio	Vender sus productos a LAVALA	Mantener informados	Negociar planes de compra con ellos
Sindicato Único de Repartidores	Medio	Alto	Defender los intereses de los cadetes	Mantener Satisfechos	Mantener un buen vínculo y negociaciones con el sindicato
Sociedad	Bajo	Bajo	Que LAVALA genere empleos, cuide el medio ambiente y aporte al Estado	Monitorear comportamiento	Informar sobre los beneficios que brinda LAVALA a la sociedad

## **Anexo 6: Análisis del entorno competitivo (PESTEL)**

Para poder entender el sector en el cual se quiere competir es necesario, como primera medida, hacer un análisis externo del mismo estudiando las variables exógenas a las empresas. No siempre todas las variables aplican a cada caso; en este caso se entiende que el aspecto político y el social no tienen un impacto en el sector, como sí lo tienen los otros cuatro aspectos en mayor o menor medida, que se mencionan a continuación:

**Económico:** Desde hace algunos años en Uruguay se ha venido extendiendo exponencialmente el uso de la tarjeta de débito motivado por la Ley de inclusión financiera (Ley Nro. 19.210) que otorga beneficios a los consumidores por el uso de medios electrónicos. Esto ha obligado a los pequeños comercios a contar con un POS lo cual formaliza el sector desde el punto de vista impositivo, haciendo más leal la competencia para grandes jugadores, que por su naturaleza de grandes contribuyentes deben operar con todos sus aspectos en regla como indican las normas.

**Tecnológico:** El avance inevitable de la tecnología y la percepción de la gente de que “todo es caro”, obliga a hacer hincapié a la hora de maximizar la eficiencia para que el margen del negocio sea positivo. Esto debería hacer rever cada cierto tiempo nuevos modelos de lavarropas que sean eficientes. Por otra parte, hoy en día existen aplicaciones basadas en la nube que permiten el procesamiento de grandes volúmenes de pedidos a costo casi cero.

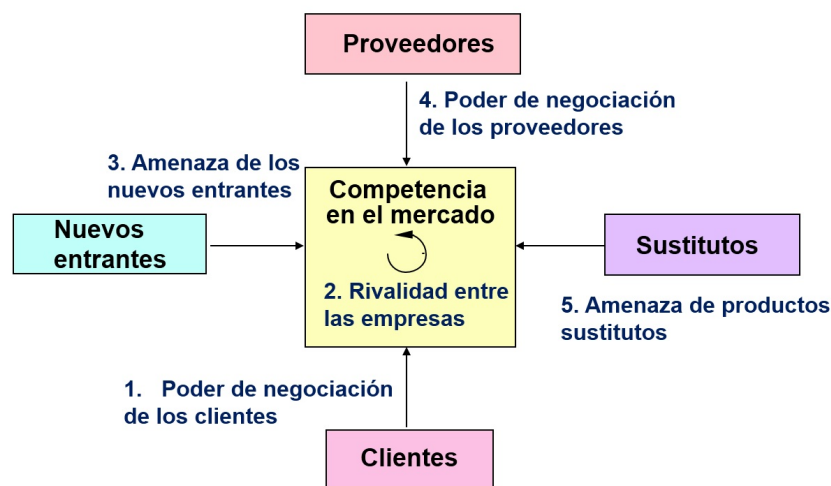
**Ecológico:** Hace ya unos años que se viene promoviendo tanto en el país como fuera de fronteras, un uso responsable de la tecnología y de diferentes máquinas. Sin ir más lejos, en Uruguay hay rebajas en la tarifa de la luz por usar elementos categoría “A” en la eficiencia de consumo.

**Legal:** A fines del año 2006 se dictó la Ley Nro. 18.065 que comenzó a reglamentar el trabajo doméstico, por lo que desde entonces el costo que implica la formalización del trabajo doméstico ha ido en aumento. Esto hizo que, en algunos casos, se haya decidido disminuir la cantidad de horas contratadas del servicio doméstico en cada hogar, pasando a menos días de trabajo de este tipo de trabajadores o, incluso, dejar de contar con ese servicio. Siendo que el trabajador doméstico es quien suele realizar el lavado de la ropa, se ha visto que el marco normativo impulsó en cierta medida que la tarea haya pasado a manos de lavaderos barriales, viéndose incrementada la actividad en el sector.

## Anexo 7: Análisis de la capacidad competitiva ampliada de Porter

Para analizar la capacidad competitiva del sector se utilizará el modelo de "las 5 fuerzas" de Michael Porter, cuya mayor contribución es no centrarse únicamente en los competidores del sector, sino también en fuerzas externas que inciden fuertemente en la rentabilidad del sector competitivo.

Las fuerzas que operan sobre un sector según este modelo son: La rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores, la amenaza de nuevos entrantes y finalmente la amenaza de productos sustitutos.



Fuente de imagen: *Wikipedia*.

### Poder de negociación de los consumidores:

- **Segmentación:** existe una necesidad común para todas las personas del público target que es la de tener la ropa limpia diariamente. Bajo la premisa de esa necesidad, se pueden diferenciar "Habituales sin lavarropas" y "Habituales con lavarropas sin tiempo"
- **Diferenciación:** Existen diferenciaciones respecto a LAVALA y los otros servicios que se pueden conseguir en el mercado, mencionadas en este documento
- **Fragmentación:** El sector B2C al que se apunta tiene alta fragmentación de consumidores, que dada su naturaleza no parecen poder organizarse entre ellos para regular el precio y las condiciones
- **Importancia en el volumen total de facturación:** Dada la alta fragmentación, cada cliente tiene impacto nulo en el volumen total
- **Costo de cambio:** El modelo de *pricing* a desarrollar se basa, en parte, en contratos mensuales, lo cual reduce la capacidad de los consumidores de moverse a la competencia, aumentando el costo de cambio a través de cláusulas de salida

Como conclusión de esta fuerza se puede decir que los consumidores no ejercen mucha presión sobre el sector industrial.

### Rivalidad entre los competidores:

- **Crecimiento de la industria:** existe un crecimiento de aproximadamente 17% anual, mencionado en este documento
- **Costos fijos:** los costos fijos no son elevados, por lo que los competidores no se ven en la necesidad de mantener elevadas cifras de negocios
- **Barreras de salida:** no son elevadas en términos absolutos, pero sí relativos en la escala de LAVALA, ya que el costo que implica el desarrollo de la plataforma es significativo en la inversión inicial, por lo que dependería de quién se trate
- **Exceso de capacidad:** en el sector existe el exceso de capacidad
- **Diversidad de competidores / concentración:** es escasa la variación que existe entre competidores, ya que se trata de lavaderos o lavarropas en hogares. En el mercado no existe un lavadero que sea reconocido a nivel departamental. Como ya se ha mencionado, existen muchos lavaderos que podrían llamarse "de barrio", en los que atienden a clientes próximos al local. El mercado está totalmente diversificado sin ningún lavadero de referencia
- **Diferenciación de productos:** el producto que ofrecen las empresas del mercado es muy similar. La diferencia puede darse en la logística, plataforma tecnológica y demás aspectos mencionados en este documento

Como conclusión de esta fuerza, se puede decir que la rivalidad entre competidores es alta ya que elementos importantes como costos fijos y barreras de salida no son muy elevados. A la vez que hay exceso de capacidad, hay un número elevado de competidores que ofrecen un producto poco diferenciado.

### Poder de negociación de los proveedores:

En este negocio se encuentran proveedores principalmente para tres tipos diferentes de insumos:

- De limpieza (insumos)
- De lavarropas/secarropas
- De tecnología
- **Diferenciación de insumos / concentración:** no hay proveedores de productos exclusivos en este caso, cualquiera de los tres insumos que se relacionan al negocio pueden ser adquiridos a varios proveedores
- **Costos de cambio:** el costo de cambio es bajo siendo que existen varios proveedores; no tienen un producto exclusivo que se necesite para operar y las formas de pago suelen acompañarse a los requerimientos de los clientes, entre otros aspectos
- **Importancia del volumen:** si bien gran parte de los costos provienen de los insumos, este número no es prohibitivo salvo se hable de escalas mucho mayores a las mencionadas
- **Amenazas de integración:** no hay indicios de empresas que se hayan integrado hacia adelante en la cadena productiva

En resumen, el poder de negociación de los proveedores no aparenta ser muy grande ya que en todos los casos podrían cambiarse sin mayor costo de cambio.

#### Amenaza de nuevos competidores:

- **Diferencias propias del producto / identidad de marca:** hasta ahora no existen diferencias ni marcas que hagan al servicio único y destacado y no se espera en el corto plazo que ocurra. LAVALA justamente se centra en no ser “un lavadero más” y busca lograr posicionarse en el *top of mind* del cliente
- **Acceso a distribución:** la distribución puede ser perfectamente cubierta por cualquiera que esté interesado en ingresar al negocio ya que, si bien es bastante específica, con pequeños vehículos se puede llevar a cabo
- **Requerimientos de capital:** no se requieren grandes montos de capital para ingresar al negocio tal como está concebido de momento
- **Retornos esperados:** como está planteado el negocio hoy en día, es un negocio de riesgo medio y por lo tanto los retornos esperados son acordes a ese nivel de riesgo

Se puede concluir que, dadas las características actuales del negocio, las barreras de entrada son muy bajas. Es aquí donde se entiende que se puede sacar mayor provecho y revolucionar a la industria ya que una vez dentro, invirtiendo capital se puede lograr un crecimiento vertiginoso y hacer que las economías de escala se vuelvan requisito para existir.

#### Amenaza de sustitutos:

- **Desempeño del precio relativo:** LAVALA no brinda una necesidad básica, siempre existe una porción que puede prescindir del lavadero si está buscando ahorrar lo más posible en gastos mensuales, lavando las prendas en el mismo domicilio. Por lo que podría considerarse al lavarropas como el principal sustituto
- **Propensión a sustituir:** no es un servicio que se suele sustituir una vez se adopta la medida de independizarse de la familia

Se puede concluir que la amenaza de sustitutos existe, pero que no representa un dolor que torne dificultosa la existencia de LAVALA.

Por lo tanto, analizadas todas las fuerzas del sector, se puede concluir que la rivalidad es alta, con altas posibilidades de nuevos competidores, y un sustituto próximo como lo es el lavarropas. Todo esto juega en contra de la rentabilidad del sector en la forma en la que está configurado actualmente.

## Anexo 8: Cadena de Valor

Los eslabones de apoyo y que son transversales en ambas propuestas de valor son:

- **Gerencia y administración:** Se coordina y asegura el cumplimiento de los procesos establecidos para la infraestructura empresarial de LAVALA. Establece los lineamientos estratégicos y los ajustes necesarios
- **Recursos Humanos:** Gestionan los RRHH de LAVALA, como también la creación y mejora de los programas que se llevan con los emprendedores
- **Tecnología de la Información (TI):** Desarrollo y mantenimiento de la plataforma LAVALA
- **Customer Service:** Soporte telefónico, por *WhatsApp* o por redes sociales, a fin de solucionar problemas, inconvenientes y recabar información para la mejora continua. Están disponibles tanto para usuarios como emprendedores

Los eslabones primarios de la cadena de valor de LAVALA son:

- **Gestión de emprendedores:** Concentra el esfuerzo requerido para captar emprendedores y planificar la implementación de los programas a fin de formarlos y fidelizarlos
- **Logística:** Esta actividad es la que nuclea la fuerza de cadetes. Se encarga de planificar, contratar y gestionar la logística, como así también de llevar un proceso de mejora continua buscando optimizar la actividad
- **Desarrollo de proveedores:** Comprende el proceso de búsqueda, negociación y selección de proveedores. Realiza análisis de precios, busca optimizar los insumos en cuanto a calidad y precio. Tiene fuerte interacción con la gestión de emprendedores a fin de asegurar las condiciones bases para otorgar un producto de calidad a los usuarios y proveedores de bajo costo para los emprendedores
- **Marketing:** Es el principal canal de comunicación con los usuarios. Se encarga de la presupuestación, planificación y ejecución del plan de marketing, desarrollando tareas asociadas a roles desde *Community Management* hasta diseño gráfico
- **Business Analytics:** Esta actividad busca analizar la base de datos obtenida de la plataforma y de las redes sociales a fin de brindar información cuantitativa para la toma de decisiones

## Anexo 9: Segmentos de clientes según necesidad

- **Habituales sin lavarropas:** Son hogares en barrios densamente poblados, donde vive una persona sola o en pareja. Principalmente son de un nivel socioeconómico medio alto a alto. La principal razón para decidir no comprar lavarropas es porque viven en apartamentos donde carecen de lugar para instalarlo. Envían a lavar sus prendas livianas a lavadero con servicio de apoyo de tintorería para prendas especiales. El rango de precios que manejan en prendas livianas es de UYU 150 a UYU 300
- **Habituales con lavarropas sin tiempo:** También son hogares de barrios densamente poblados, de nivel socioeconómico medio alto a alto y que, a pesar de contar con lavarropas, prefieren enviar sus prendas al lavadero ya que prefieren pagar por el tiempo que les lleva lavar su ropa. Estos envían a lavar sus prendas livianas a lavadero y para sus prendas especiales envían directamente a tintorería. El rango de precios que manejan en prendas livianas es de UYU 250 a UYU 400
- **Habituales con lavarropas y según clima:** Estos hogares de nivel socioeconómico medio alto a alto, viven en zonas densamente pobladas, viven en apartamentos o casas de escaso metraje y eligen enviar sus ropas a lavar cuando llueve. En este grupo también existen hogares que prefieren enviar al lavadero sus prendas lavadas solamente para secar
- **Habituales con lavarropas según prenda:** Estos hogares, de nivel socioeconómico medio alto a alto, envían a lavadero determinadas prendas y en determinado momento del año. Suelen ser prendas especiales que envían a lavandería con tintorería (acolchados y frazadas, camperas y buzos, sacos y trajes), y dentro de las ropas livianas envían camisas y *jeans* o pantalones
- **Esporádicos según el clima:** Este grupo de hogares envían sus prendas a lavar en los momentos del año en que hay varios días de lluvia con mucha humedad, y que por esta razón se les acumula ropa sucia en sus hogares
- **Esporádicos según prendas:** Este grupo de hogares envían sus prendas especiales a tintorerías principalmente en los cambios de estación o puntualmente frente a alguna necesidad, como ser algún evento social o mudanza

LAVALA apunta a cubrir las necesidades de los dos segmentos definidos como “Habituales sin lavarropas” y “Habituales con lavarropas sin tiempo”, atacando la insatisfacción de un servicio percibido como caro en los primeros, y la necesidad de hacerse de más tiempo libre en los segundos.

A modo de ampliar información y posibilidades, se destaca que existe una parte de la población que no utiliza lavaderos porque lo perciben como un servicio caro (un 60% de la población) y que lava la ropa en su casa. Si bien este es un público al que se le podría inferir que cambie esta creencia, se entiende que no es el momento de apuntar a esta estrategia.

En el mismo sentido, dentro del mercado existen actores importantes que demandan grandes volúmenes de prendas para lavar y que están cubiertos principalmente por lavaderos industriales y cadenas de tintorerías. Estos actores son los locales de eventos, restaurantes y hoteles, entre otros.

## Anexo 10: Propuesta comercial a los Emprendedores

Se hizo un cálculo minucioso de todos los egresos en los que va a incurrir los emprendedores a la hora de ser parte de LAVALA, para poder brindarles una propuesta interesante y por la cual quieran dedicar, como mínimo, un tercio de sus horas diarias empleándose para la empresa. Dentro de estos conceptos de egreso se encuentran los costos de energía, los insumos como el jabón y los gastos de apertura de empresas (BPS, DGI).

Adicionalmente, se hizo un cálculo de las horas necesarias que tendrían que trabajar para conseguir el ingreso mensual de aproximadamente UYU 23.000. A esa capacidad óptima se le aplicó un factor de productividad conservador de 60% ya que son personas y no máquinas, con tiempos muertos lógicos, siendo la variable de ajuste la cantidad de emprendedores (el factor de productividad hace que varíe la cantidad de emprendedores).

<b>Flujo de fondos de los emprendedores y su costo equivalente por lavado / secado</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
U\$S por lavado	<b>1.00</b>	<b>1.16</b>	<b>1.43</b>	<b>1.50</b>	<b>1.57</b>
\$ por lavado	42.38	52.28	68.58	76.07	84.54
Fee de equilibrio	14.3%	16.1%	19.2%	19.3%	19.5%
<b>Fee requerido</b>	<b>40.3%</b>	<b>42.1%</b>	<b>45.2%</b>	<b>45.3%</b>	<b>45.5%</b>
Ingresos Brutos	429,291	492,607	581,721	642,163	709,459
Egresos	-152,580	-188,225	-246,901	-273,861	-304,326
<b>Ingresos Anuales UYU</b>	<b>276,711</b>	<b>304,382</b>	<b>334,820</b>	<b>368,302</b>	<b>405,133</b>
<b>Ingresos Anuales USD</b>	<b>6,503</b>	<b>6,749</b>	<b>7,003</b>	<b>7,268</b>	<b>7,542</b>
<b>Ingresos Mensuales UYU</b>	<b>23,059</b>	<b>25,365</b>	<b>27,902</b>	<b>30,692</b>	<b>33,761</b>
<b>Ingresos Mensuales USD</b>	<b>542</b>	<b>562</b>	<b>584</b>	<b>606</b>	<b>628</b>

Por último, con el monto a pagar mensual establecido en función de varias entrevistas y encuestas hechas que validan esta cifra, y con el cálculo de todos los costos en los que tienen que incurrir los emprendedores, se determinó que el *fee* que percibirán del precio total es un 26% (que parte de una base a la que se llamó “*fee* de equilibrio”).

## Anexo 11: Funciones clave del canal

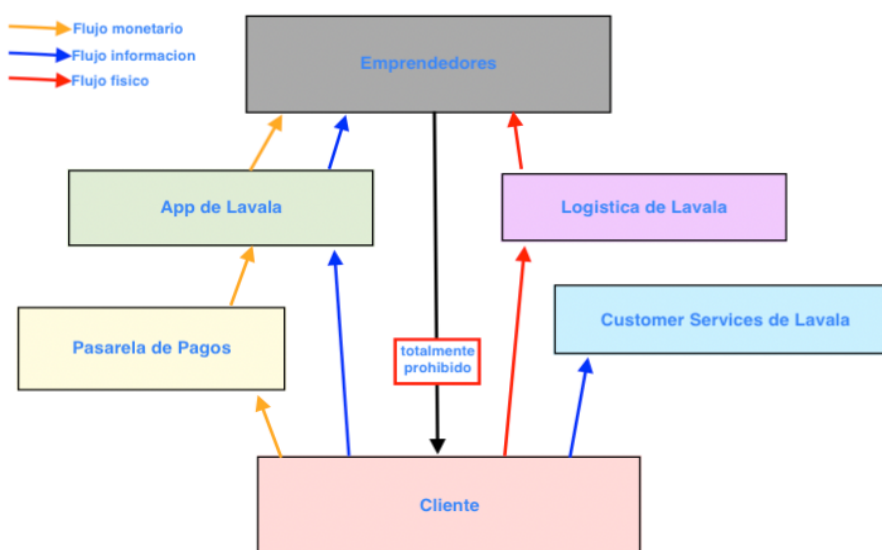
Captar suscriptores y clientes ocasionales: Esta función se internalizará ya que LAVALA tendrá el control de esta actividad a través de su sitio *web* y realizará campañas de marketing en la redes sociales con un equipo de marketing *in-house* debido a la especificidad de esta actividad. El flujo de información quedará comprendido dentro de LAVALA, no existiendo flujo físico ni monetario en este caso.

Recibir pedido (vender, cobrar y asesorar): Esta actividad se internaliza a través de la *web* y *app* propia que se desarrollará para este negocio. Si bien se analizó externalizar a través de *Pedidos Ya* y *Rappi*, se descartó por motivos de posicionamiento de marca, margen de rentabilidad y logística. En lo que respecta a los flujos, se identifica Venta a Distancia como la tecnología de venta aplicada, no habiendo flujo físico, pero sí flujo de información dentro de LAVALA. Respecto al flujo monetario, se externalizará en una pasarela de pagos integrada a la *App* de LAVALA donde los usuarios contratan el servicio.

Levantar/entregar pedido: Esta actividad se propone internalizarla entendiendo que la logística es específica para este negocio, de alto impacto estratégico, y específicamente una de las ventajas VRIO de LAVALA. El flujo físico y de información estará a cargo de LAVALA. No hay flujo monetario ya que la cobranza se realizará únicamente al momento de recibir el pedido. El flujo físico se desarrolla con cadetes con vehículo propio contratados y coordinados por LAVALA.

Ejecutar servicio de lavado: esta función clave se externalizará en los emprendedores siendo una de las particularidades más destacadas de LAVALA. El flujo físico y el de información estarán a cargo de LAVALA quien proveerá la logística y la *app* para gestionar el trabajo de los emprendedores.

Realizar seguimiento posventa (*feedback* y atender reclamos): LAVALA se encargará siempre del flujo de información y monetario que exista cuando haya reclamos, así como también el flujo de información del *feedback* sobre la experiencia de compra que tuvieron los clientes. Para atender estos reclamos se dispondrá de mecanismos a través de la *app*, así como también un *call center* de *customer services* que se detalla en profundidad mas adelante. Para el flujo físico, LAVALA dispondrá de excepciones en sus recorridas para levantar la ropa y traerla de vuelta en el caso de que hubiera que repetir un servicio o ir a buscar una prenda extraviada.

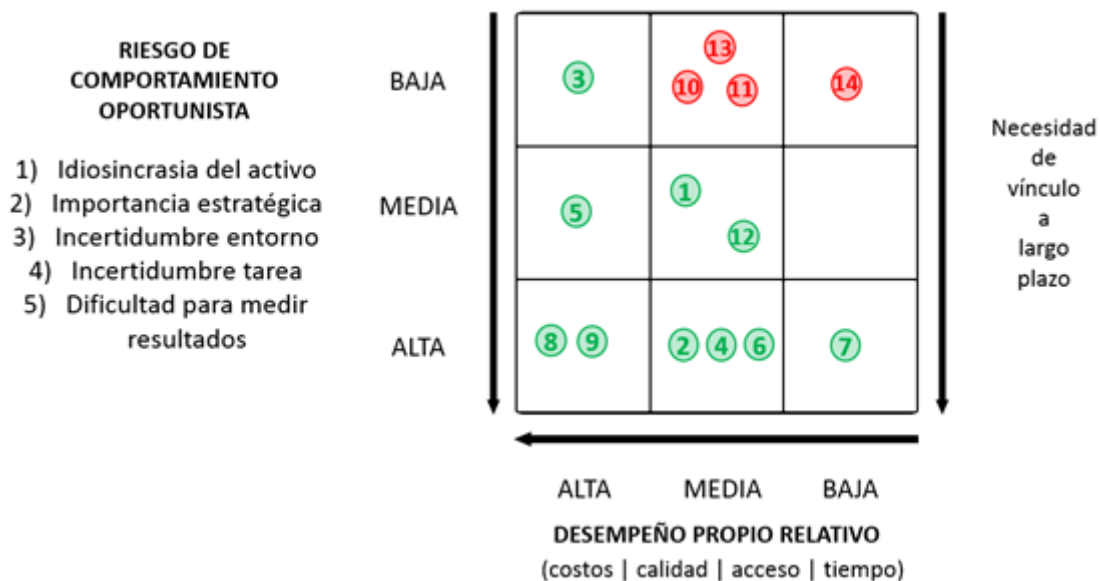


## Anexo 12: Modelo Integrado - Externalizar o Internalizar

Las actividades que se externalizan son:

- Creación de la empresa y adecuación del hogar para poder lavar (emprendedor)
- Compra de insumos para lavar (emprendedor)
- Lavado de ropa, emprendedores
- Contabilidad, liquidación de sueldos

En la siguiente imagen se muestra el modelo integrado del proceso de LAVALA integrando ambos modelos de negocio (hacia usuarios y hacia emprendedores).



Las actividades indicadas ahí son las siguientes:

1. Atención *Customer Service*
2. Mantenimiento de la Plataforma
3. Levante y entrega de ropa
4. Entrenamiento del personal
5. Gestión de Técnicos de TI
6. Implementación del plan de Marketing
7. *Business Analytics*
8. Captura y desarrollo de emprendedores
9. Implementación de los programas
10. Creación de la empresa y adecuación del hogar para poder lavar (emprendedor)
11. Compra de insumos para lavar (emprendedor)
12. Gestión y desarrollo de proveedores
13. Lavado de ropa, emprendedores
14. Contabilidad, liquidación de sueldos

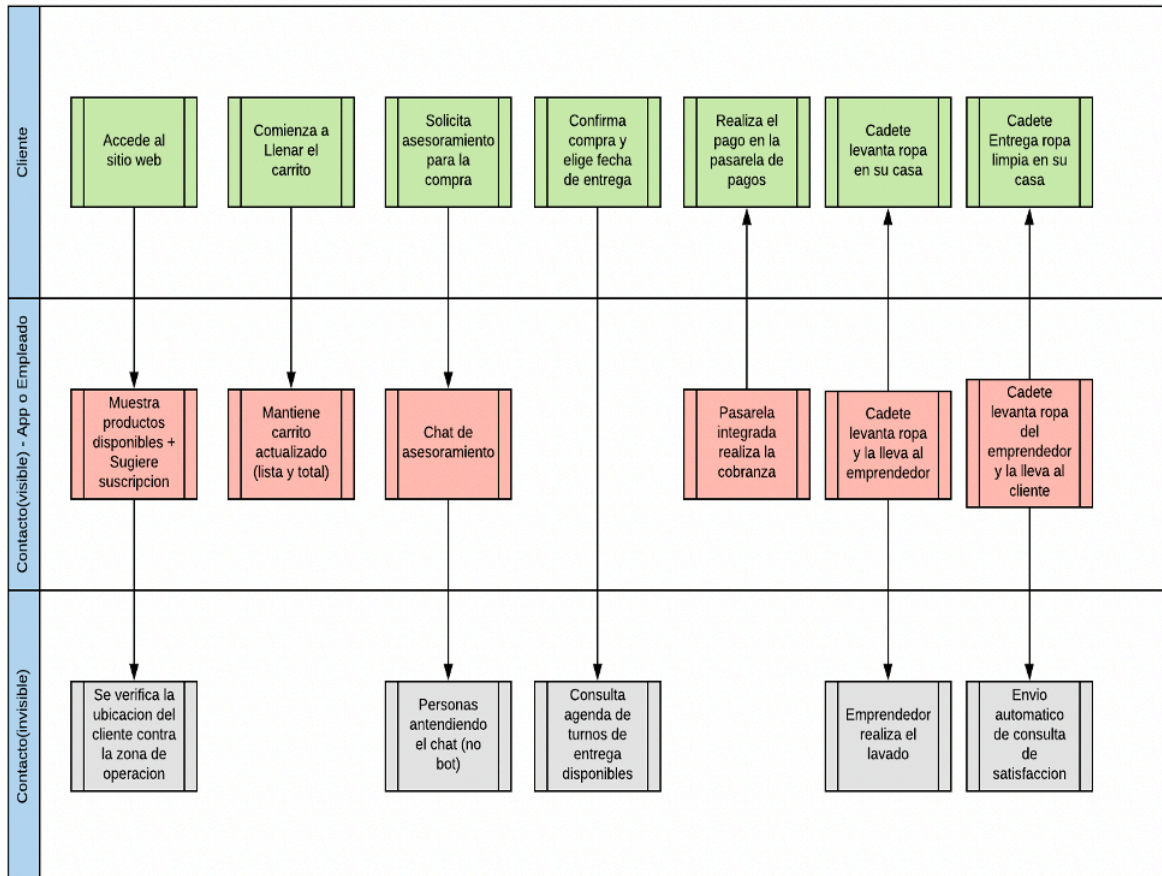
## Anexo 13: Producto ampliado

- Intangibilidad: Dada la intangibilidad del servicio, es importante que el sitio *web* y la *app* cuenten con videos explicativos, videos testimoniales que ayuden a los clientes a evaluar el servicio y sirvan como credenciales. El asesoramiento de una persona a través de un *chat* durante la venta es de suma importancia también ya que se ha presentado como una de las principales dudas de los clientes respecto a un servicio de esta índole
- Perecederos: Dado que los servicios no pueden almacenarse, esto dificulta la dimensión de la capacidad para atender las fluctuaciones en la demanda, especialmente en los servicios logísticos. Se sugiere utilizar información de tráfico de usuarios del sitio y comportamiento para entender la forma que tendrá la demanda, y también se propone utilizar técnicas de fidelización que permitan hacer comunicaciones direccionadas, como por ejemplo *email marketing* en los momentos de baja demanda para intentar estabilizarla
- Inseparabilidad: Dada la inseparabilidad del servicio, se debe pensar qué partes del proceso pueden separarse y así producirse de forma asincrónica a su ejecución. Para esto se sugiere evaluar la posibilidad de que los vehículos y emprendedores se encuentren previamente asignados a zonas para desacoplar la tarea de desplazarse de una zona a otra de la ejecución del servicio
- Heterogeneidad: Dada la heterogeneidad natural de los servicios, se debe trabajar sobre su estandarización. Para esto se desarrollará un *blueprint* del mismo: Ver [Anexo 14: Momentos de la verdad del proceso y blueprint del servicio](#). Esta herramienta permite diagramar el proceso de servicio y especificar los puntos de contacto del consumidor

## Anexo 14: Momentos de la verdad del proceso y *blueprint* del servicio

- El primer momento de la verdad es cuando el cliente ingresa a la *app* para contratar el servicio. Las expectativas es que sea de fácil uso, que no haya dudas de por dónde comenzar a efectuar la compra del servicio. Un posible *pain* aquí sería que no pudiera ver los servicios y entender cómo funcionan fácilmente, o que deba registrarse para comenzar a comprar
- El segundo se da cuando el usuario recorre la oferta de servicios, debe ser ajustada a sus necesidades en opciones, cantidad y precio. Un posible *pain* sería la falta de opciones deseadas
- El tercer momento ocurre cuando el cliente tiene dudas sobre cómo funciona el servicio o la *app*; tiene la expectativa de que haya alguien disponible para asesorarlo al instante. Un posible *pain* sería no contar con ayuda y desistir de la compra para terminar yendo la competencia
- El cuarto momento ocurre al momento de confirmar la compra, el cliente espera que las opciones de fecha/hora de retiro/entrega sean razonables, que los medios de pago aceptados sean los utilizados comúnmente y también espera poder confirmar la compra como *guest* sin necesidad de hacer un proceso engorroso de registro. Un posible *pain* sería que estas opciones no se ajusten a la necesidad de su hogar
- El quinto momento de la verdad es cuando la ropa es devuelta llega a su casa, el cliente espera que esté en buen estado y completamente limpia. Un posible *pain* sería que el cadete no llegue en hora, que una prenda esté dañada o perdida, o que la ropa no esté limpia

### Blueprint del servicio



## Anexo 15: Promoción y costo de adquirir clientes

**Objetivo:** Por objetivo se entiende lograr que el público sienta, haga, o sepa. En este caso el objetivo de LAVALA será que los clientes compren (hagan), y también con otros esfuerzos que conozcan (sepan) la calidad de la marca LAVALA y les inspire confianza.

### Mix de mensajes y Medios

**El satisfactor:** Tener la ropa limpia en forma rápida, sin moverme de casa, a un precio justo.  
**Discriminante (diferencial):** “Una comunidad esperando para lavar tu ropa, rápido y a un precio justo sin moverte de tu casa.”

Los medios que se sugieren utilizar son los siguientes:

- Redes sociales (por su cercanía al momento de compra, ya que están a un *click* de la *app*)
- Radio (muchos decisores escuchan la radio mientras viajan al trabajo y bajan).
- *Influencer* (se utilizará el endoso de figuras públicas para inspirar confianza en los usuarios).

Más abajo puede verse las estimaciones de costo obtenidas durante el testeo del concepto. El monto de la inversión en marketing y comunicación se ve en el flujo de fondos.

### Medición de eficacia

En el caso de las redes sociales, se podrá medir cuántas personas se interesan por los anuncios, y a través de *Google analytics* cuántos usuarios llegan al sitio de LAVALA a través de ese medio. La conversión de estos usuarios será también una medida importante de eficacia de este medio.

Por otro lado, de realizarse los esfuerzos de radio y endoso, se propone la realización de encuestas que permitan evaluar si la gente conoce la marca, así como también si esto los llevó a cambiar su hábito de consumo por un servicio de este tipo.

Además, se realizó un piloto en redes sociales para medir el **costo de adquirir un cliente**. Luego de invertido un monto de USD 100, se pudo medir y generar el siguiente *Funnel* de Venta con las respectivas conversiones en cada etapa hasta la *landing page* y el registro como usuarios interesados.

Esta herramienta fue la base utilizada para la estimación del presupuesto de marketing necesario para captar la demanda deseada.



## Anexo 16: Sistema de creencias, recursos y capacidades

<p><b>Misión.</b> Cuidar las prendas de las personas para que no tengan que preocuparse por esta tarea. Nosotros nos ocupamos por ellos.</p>	<p><b>Visión.</b> Ser la empresa que sustituya el lavarropas de los hogares de Uruguay y el resto de Latinoamérica.</p>
--	---

### Valores centrales:

<p><b>RESPONSABILIDAD</b></p> <p>Nuestros clientes nos confían algo tan personal como su ropa, la cual tiene un valor económico, y muchas veces afectivo. Queremos que nuestros empleados y nuestra comunidad de emprendedores honren este valor realizando sus tareas con máxima responsabilidad.</p>	<p><b>EFICIENCIA</b></p> <p>Si queremos llegar a los clientes con un precio bajo debemos ser extremadamente eficientes. Queremos que cada persona en la organización piense cómo desarrollar de manera más eficiente nuestro servicio en cada decisión que tome.</p>
<p><b>PUNTUALIDAD</b></p> <p>Sabemos que la puntualidad es un elemento de decisión importante para elegirnos y muchas veces, si esto falla, resulta más práctico tener un lavarropas y hacerlo uno mismo.</p> <p>Por ese motivo es extremadamente importante que durante toda la experiencia del cliente seamos muy estrictos con la puntualidad.</p>	<p><b>INNOVACIÓN</b></p> <p>Como <i>start up</i> que somos, queremos innovar siempre para lograr un mejor servicio, más eficiente y escalable. Las innovaciones vienen desde adentro de la organización, de cada miembro sin importar su rol, es por eso por lo que necesitamos que ese <i>mindset</i> esté siempre presente en cada uno de nosotros.</p>

### Recursos Clave:

<p><b>Tangibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Alto volumen de capital vs lavadero tradicional para establecer barreras de entrada</li> <li>*Tecnología de comunicación con clientes (<i>app</i> y <i>web</i>)</li> <li>*Sistemas de gestión de logística</li> <li>*Marca posicionada para captar clientes sin estar cerca de ellos físicamente</li> <li>*Logística propia muy eficiente</li> </ul>	<p><b>Intangibles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cultura de eficiencia máxima</li> <li>Reputación como innovadores (no existía algo igual)</li> <li>*<i>Know-how</i> sobre logística muy eficiente</li> <li>*Programa para captar y fidelizar emprendedores</li> <li>*Una comunidad de emprendedores lavando para nosotros</li> <li>*Confianza en la comunidad</li> </ul>	<p><b>Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Persona experta en logística en la última milla</li> <li>*Personas expertas en marketing digital</li> <li>*Equipo altamente motivado por alcanzar la visión de LAVALA</li> <li>*Un equipo conductor de emprendedores que piensan en grande, “vamos por todo Uruguay y Latinoamérica!”</li> </ul>
---	---	---

### **Capacidades - ¿Qué sabemos hacer bien?**

Procesos logísticos muy eficientes: LAVALA desarrollará la capacidad de montar procesos logísticos muy específicos para el transporte de ropa de forma extremadamente eficiente

Lavar ropa a muy bajo costo: LAVALA tendrá la capacidad de lavar ropa al costo más bajo del mercado por la particularidad del modelo que desarrolla

Capacidad de desarrollar red de emprendedores: LAVALA sistematizará el proceso de captación y fidelización de emprendedores dispuestos a lavar ropa, como una capacidad fundamental para el desarrollo de su modelo

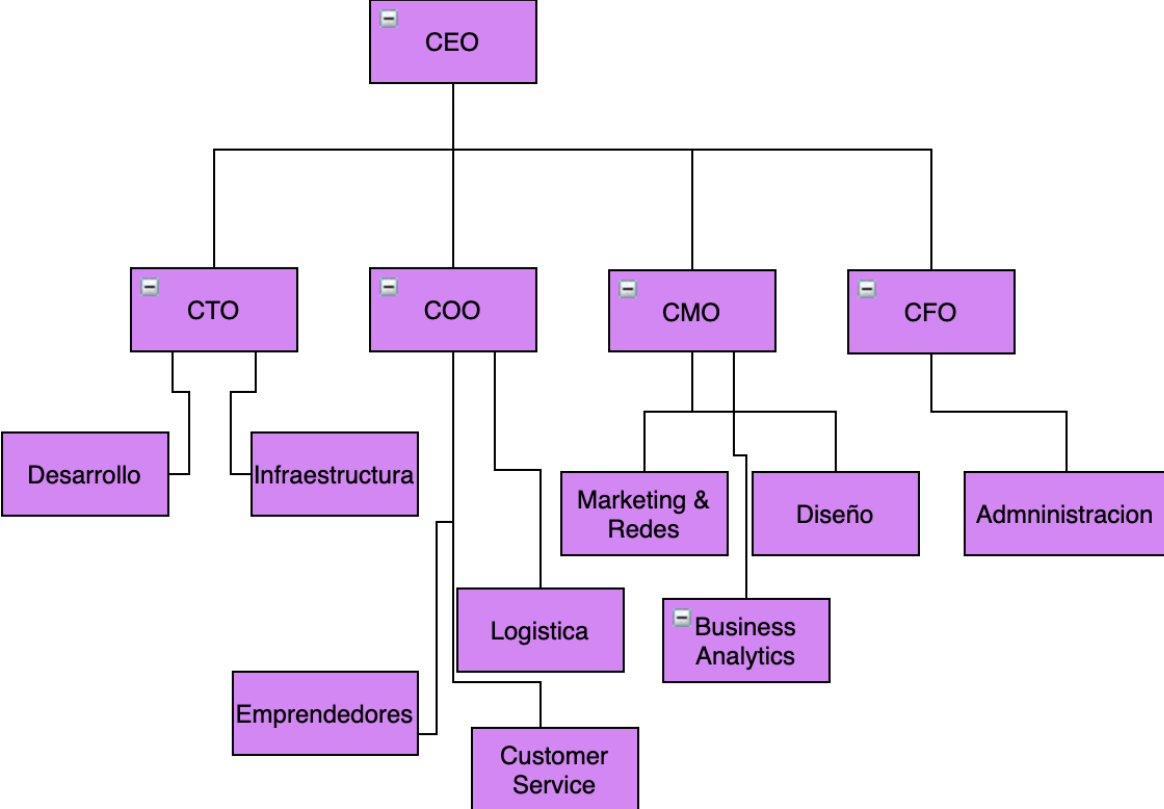
Cambiar el hábito de las personas: Como empresa con un modelo de negocio innovador, LAVALA deberá desarrollar capacidades de marketing y comunicación orientadas a cambiar el hábito de las personas

Desarrollo de tecnología aplicada: LAVALA como empresa de base tecnológica deberá desarrollar la capacidad de implementar soluciones tecnológicas para la comunicación con los clientes, la geolocalización y el lavado de ropa

### **Ventajas VRIO de LAVALA:**

1) Servicio altamente estandarizado	2) <i>Know-how</i> de captación y entrenamiento de emprendedores
3) Red de emprendedores	4) Efecto de red que actúe como barrera de entrada

Anexo 17: Organigrama

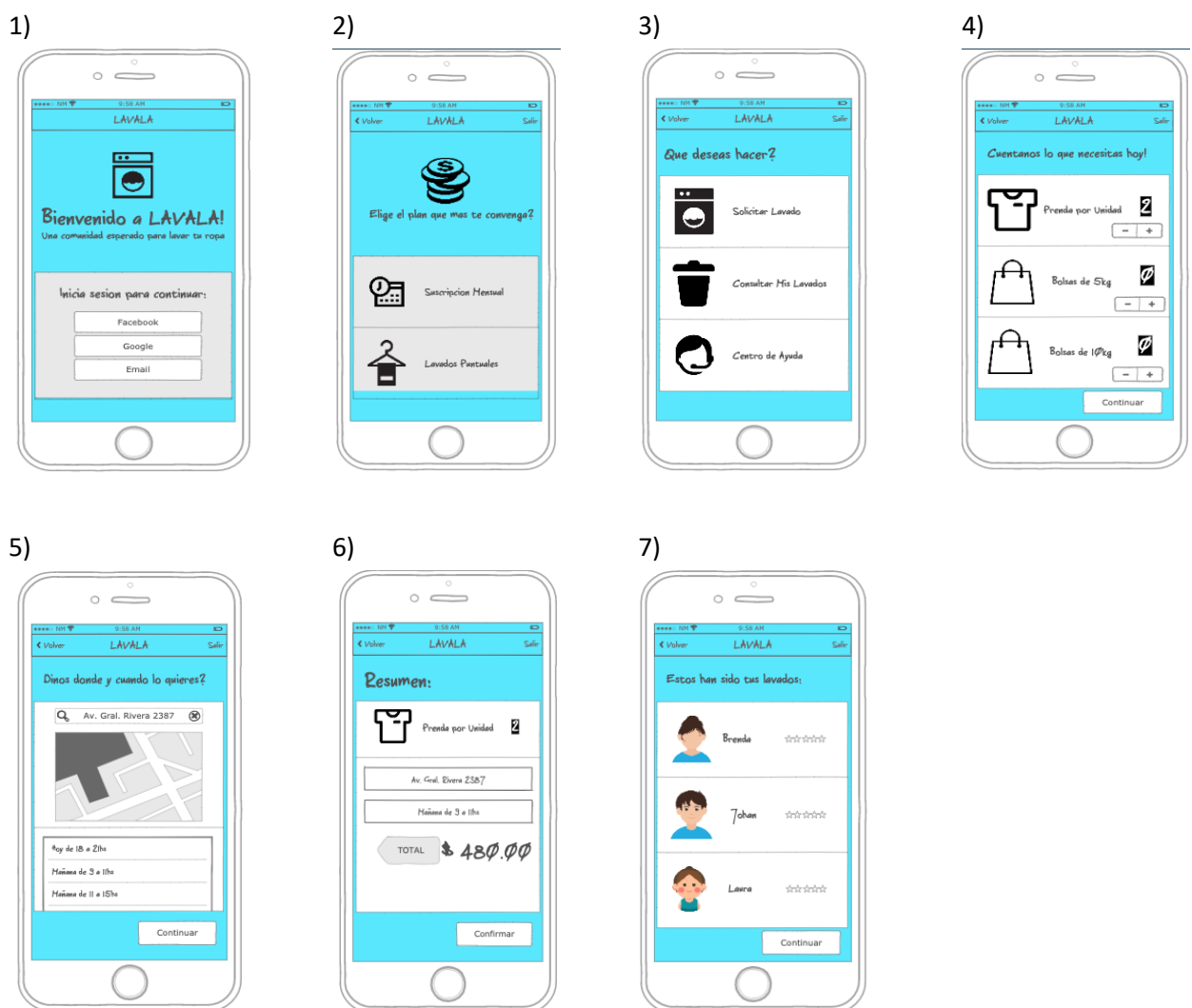


## Anexo 18: Trial Run de la app

Para estimar el tiempo de construcción se realizó una especificación funcional de la aplicación desglosando las distintas opciones que debe proveer, al mismo tiempo que se realizaron prototipos de la aplicación de usuarios.

A través del juicio experto de Gabriel Labrada, quien se desempeña como gerente de ingeniería en una compañía de *software*, se estimó el desarrollo de un MVP (mínimo producto viable) en el entorno de seis meses de desarrollo con tres ingenieros dedicados a tiempo completo.

A continuación, se puede ver el prototipo que fue sometido a un trial run con usuarios quienes fueron sugiriendo mejoras, a la vez que se observaba su comportamiento para entender las mejoras de usabilidad que debían ser realizadas. Este el resultado final luego de los ajustes realizados:



## **Anexo 19: Metas (*service standards*)**

*Hard Standards*: Los *hard standards* pueden ser establecidos y controlados cuantitativamente. Serán:

- Tiempo de entrega máximo (la demanda no deber hacer que sea mayor a 24hs)
- Cantidad de servicios con reclamos por falta de puntualidad
- Cantidad de pedidos con reclamos por la calidad del lavado o daño a prendas
- Cantidad de clientes que dejan el carrito por la mitad y desisten de comprar
- Cantidad de personas que llegan al sitio y terminan concretando la compra (se conoce en el *e-commerce* como 'Conversión', y es la variable más importante de éxito)

*Soft Standards*: se basan en el *feedback* cualitativo de los clientes. Tratándose de una plataforma tecnológica, se centrarán en los *reviews* que se obtienen en las plataformas de *Google* y redes sociales sobre la calidad del servicio. También se propone en el *blueprint* del servicio solicitarles a los clientes que den *feedback* sobre la experiencia de compra una vez recibido sus prendas, una práctica común.

### KPI'S (*Key performance indicators*)

Se evaluarán estos indicadores para medir el éxito/fracaso del servicio y cumplimiento de la promesa:

- Crecimiento anual en cantidad de pedidos
- Cantidad de clientes que una vez que compran más de una vez
- Cantidad de clientes que tienen suscripciones
- *Renewal rate* de las suscripciones
- Nivel de satisfacción de *reviews* mayor a 7.5
- Un porcentaje alto conocen el sitio por el boca a boca, lo cual indicaría que el servicio se está llevando a cabo con éxito

## Anexo 20: Historia de LAVALA

Como toda *start-up*, LAVALA no es ajena a los cambios de dirección que sufren este tipo de emprendimientos a lo largo de su vida.

Todo comenzó hace ya tres años cuando uno de los socios estaba urgido por tener sus prendas lavadas para el día siguiente, tenía una reunión muy importante para la cual tenía que vestir su mejor camisa y traje acorde. Se dio cuenta que era tarde en la noche de un miércoles y no tenía dónde mandarla a lavar si quería tenerla para el viernes a la mañana. Tampoco tenía tiempo ni lugar para lavarla y dejarla secando para luego plancharla, por lo que luego de sopesar sus alternativas por diez minutos, se dio cuenta que tenía que ir a comprarse una.

Por suerte para él, la reunión fue muy bien y consiguió hacer más que satisfactoriamente su tarea e impresionar a sus clientes, pero algo le quedó rondando en su cabeza y sabía que acababa de descubrir un problema que muy factiblemente no fuera el único en sufrir: ¿cómo hacía para tener sus prendas sucias y arrugadas disponibles para el uso en menos de 24 horas?

Así comenzó a gestarse LAVALA; un emprendimiento que en sus orígenes tenía un logo tan arcaico como su modelo de negocios: un galpón enorme en el medio de la ciudad (muy cercano a Av. Agraciada y Av. San Martín) donde se unen las principales arterias de la ciudad, consiguiendo así optimizar la logística, pero donde la estructura e inversión en maquinaria era muy robusta, un negocio mucho más basado en capital que en trabajo.



Fue así como, gracias a consejos de expertos, amigos y experiencias previas en otros negocios, los socios originales entendieron que debían pivotar hacia un modelo donde la preponderancia fuera la tecnología y la inversión en trabajo más que en capital propiamente dicho. Así se pasó de un galpón a varios locales donde se lavarán las prendas y se conectarán usuarios y lavadores a través de la tecnología con el desarrollo de una plataforma que los conectara y permitiera generar una sinergia para saber el momento óptimo para mandar a lavar.

Pasaron semanas y la idea, si bien era buena, no terminaba de cerrar; sabían que estaban generando un “lavadero digital”, pero nada disruptivo que les permitiera cambiar las reglas del negocio. Fue así como vieron dónde podría estar el diferencial: un día de lluvia copiosa uno de ellos necesitó no sólo una prenda pronta para dentro de una hora para una cena con un cliente (nunca tenía tiempo para mandar a lavar sus prendas ni lugar donde lavar en su hogar), sino también un vehículo que lo llevara. Entonces surgió en su mente “el Uber de las lavanderías”; entendió que se podía vincular la necesidad de una persona de tener sus prendas prontas para dentro de un período muy corto de tiempo y la necesidad de una persona en su hogar de lavar prendas para conseguir un ingreso extra en su hogar.



Así mutó LAVALA; empezó como un proyecto intensivo en capital, como una lavandería común pero a gran escala, pasando luego a un híbrido entre capital y trabajo, entendiendo que no solamente hace falta un lugar físico para optimizar los problemas identificados que tienen los usuarios sino que hace falta agregar valor a través de un recurso muy usado en el Siglo XXI como es la tecnología, donde los costos marginales equivalen casi a cero, terminando en un proyecto donde la inversión principal en capital es para que el trabajo a realizar sea el óptimo.

## Anexo 21: Modelo Económico Financiero

Flujo de fondos ('000 USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>1,404</b>	<b>1,953</b>	<b>3,268</b>	<b>5,063</b>	<b>7,484</b>
Pedido ocasional	0	619	861	1,441	2,232	3,300
Pedido ocasional XS	0	308	428	717	1,111	1,642
Membr mensual	0	221	308	515	798	1,180
Membr mensual XS	0	255	355	595	922	1,362
<b>Gastos variables</b>	<b>0</b>	<b>-1,038</b>	<b>-1,468</b>	<b>-2,558</b>	<b>-3,972</b>	<b>-5,884</b>
Fee Emprendedores	0	-566	-822	-1,476	-2,295	-3,407
Marketing	0	-35	-49	-82	-127	-187
Comisión tarjetas	0	-32	-45	-75	-116	-172
Logística	0	-405	-553	-925	-1,434	-2,118
<b>Gastos fijos</b>	<b>0</b>	<b>-419</b>	<b>-382</b>	<b>-409</b>	<b>-424</b>	<b>-449</b>
Depreciación	0	-17	-17	-17	-17	-17
Costo Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	0	-5
Valor Resid Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	0	2
Garantía a emprendedores	0	4	5	8	11	14
Devolución garantías	0	0	0	0	0	-42
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-66</b>	<b>90</b>	<b>292</b>	<b>661</b>	<b>1,103</b>
IRAE 25%	0	0	-23	-73	-165	-276
Pérdidas Fiscales Ej Ant (Año 1)	0	0	45	21	0	0
<b>Utilidad luego de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>-66</b>	<b>113</b>	<b>240</b>	<b>496</b>	<b>827</b>
Depreciación	0	17	17	17	17	17
Costo Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	0	5
Inversión KT	18	-9	-9	-17	-23	0
Recupero KT	0	0	0	0	0	40
<b>Flujo de fondos (USD miles)</b>	<b>18</b>	<b>-58</b>	<b>121</b>	<b>240</b>	<b>490</b>	<b>889</b>
Inversión inicial	-242	0	0	0	0	0
Valor de rescate	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de fondos Final (USD miles)</b>	<b>-224</b>	<b>-58</b>	<b>121</b>	<b>240</b>	<b>490</b>	<b>889</b>

VAN (USD miles)	<b>879.19</b>
TIR anual	<b>60.74%</b>
TIR terminal	<b>46.54%</b>
Período de repago (años)	<b>2.84</b>

Flujo Operativo	Año 0	AÑO 1											
	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Caja al inicio	0	-242	-227	-231	-235	-240	-244	-248	-252	-257	-261	-265	-270
INGRESOS	0	59	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Ventas Crédito	0	0	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Ventas Débito	0	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Garantía	0	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
EGRESOS	-242	-43	-121	-121	-121	-121	-121	-121	-121	-121	-121	-121	-121
Inversión inicial	-242												
Proveedores	0	-43	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87	-87
Gastos fijos	0	0	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35
Caja al final	-242	-227	-231	-235	-240	-244	-248	-252	-257	-261	-265	-270	-274

Estado de Resultados ('000)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1,404	1,953	3,268	5,063	7,484
Gastos variables	-1,038	-1,468	-2,558	-3,972	-5,884
Gastos fijos	-419	-382	-409	-424	-449
Garantía	4	5	8	11	-28
Costo Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	-5
Valor Resid Vta Muebles y PC's	0	0	0	0	2
<b>Margen de contribución</b>	<b>-49</b>	<b>107</b>	<b>309</b>	<b>678</b>	<b>1,120</b>
<b>% MC/Ventas</b>	<b>-4%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
Amortización	-17	-17	-17	-17	-17
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-66</b>	<b>90</b>	<b>292</b>	<b>661</b>	<b>1,103</b>
IRAE	0	-23	-73	-165	-276
Pérdidas Fiscales Ej Ant (Año 1)	0	45	21	0	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-66</b>	<b>113</b>	<b>240</b>	<b>496</b>	<b>827</b>
<b>% Ut Neta/Ventas</b>	<b>-5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>

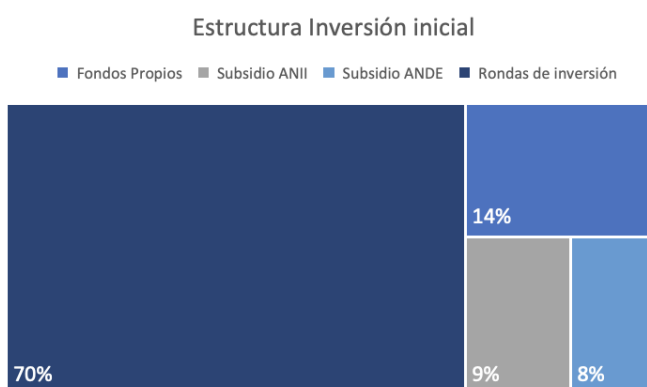
## Variables sensibilizadas y escenarios

	879.19	β					
		0.50	0.75	1.12	1.68	2.52	3.78
T/C	31.97	1,398.32	1,364.50	1,315.44	1,245.47	1,148.06	1,017.17
	35.17	1,230.74	1,200.41	1,156.44	1,093.72	1,006.42	889.18
	38.68	1,078.39	1,051.24	1,011.88	955.75	877.65	772.80
	<b>42.55</b>	938.74	914.43	<b>879.19</b>	828.96	759.08	665.34
	46.81	811.78	790.06	758.57	713.69	651.30	567.65
	51.49	696.37	676.99	648.91	608.90	553.31	478.84
Factor Lavados	60.74%	0.91	0.95	1.00	1.05	1.10	1.16
	0.86	#N!NUM!	#N!NUM!	-67.04%	-1.56%	23.98%	47.33%
	0.91	#N!NUM!	-55.51%	2.46%	28.14%	51.75%	72.79%
	0.95	-45.17%	5.99%	32.05%	55.80%	76.60%	93.93%
	<b>1.00</b>	10.22%	36.81%	<b>60.74%</b>	81.05%	98.06%	114.67%
	1.05	41.59%	65.50%	84.96%	102.23%	119.16%	136.08%
	1.10	69.24%	88.37%	105.92%	123.18%	140.46%	157.97%
Riesgo País UY	8.55%	10.0%	20.0%	30%	39.0%	50.7%	65.9%
	0.38%	7.03%	7.62%	8.21%	8.74%	9.42%	10.32%
	0.76%	7.07%	7.69%	8.32%	8.88%	9.62%	10.57%
	<b>1.52%</b>	7.14%	7.85%	<b>8.55%</b>	9.18%	10.00%	11.07%
	3.04%	7.30%	8.15%	9.00%	9.77%	10.77%	12.07%
	6.08%	7.60%	8.76%	9.92%	10.96%	12.31%	14.07%
	12.16%	8.21%	9.97%	11.74%	13.33%	15.40%	18.08%

Resumen del escenario					
		Valores actuales:	Optimista	Moderado	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>					
	$\beta$	1.120	0.900	1.120	1.500
	1-t	75%	90%	75%	60%
	Factor Precio	1.00	1.10	1.00	0.90
	Factor Lavados	1.00	1.10	1.00	0.90
	T/C	42.6	35.0	43.0	50.0
<b>Celdas de resultado:</b>					
	VAN	879.19	3,663.13	865.31	-1,180.30
	TIR	60.74%	160.15%	60.09%	-
	Período de Repago	2.84	2.32	2.85	-1.02
	WACC	8.55%	9.05%	8.55%	8.33%

## Gastos iniciales

Gastos iniciales (U\$S)	
Campaña inicial marketing	60,000
Desarrollo App/Web	50,000
Compra lavarropas/secarropas	72,390
Acondicionamiento de oficina	5,000
Muebles y útiles	10,000
6 PC's	6,000
Cartelería/Folletería	1,250
Autorización bomberos	2,000
Uniformes	1,500
Canastos motos	800
Adquisición inicial bolsas	24,065
Costos de importación	7,942
Gastos apertura de empresa	1,200
	<b>242,147</b>



## Amortización

Para la amortización de los lavarropas y secarropas se consideró que debido al nivel de uso que tendrán, se amortizarán completamente en un año, debiendo reponerlo los emprendedores en caso de querer seguir trabajando con LAVALA. Se entiende que, si se llega al punto de estar trabajando un año para LAVALA, la evaluación de comprar o no los electrodomésticos decantará naturalmente por decidir realizar la inversión.

Concepto	P (U\$S)	Q	PxQ	Amort	V Útil	Am. Anual					Cto Vta	VR Año 5
						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Lavarropas	290	57	16,530	lavados	5	3,306	3,306	3,306	3,306	3,306	0	0
Secarropas	490	114	55,860	secados	5	11,172	11,172	11,172	11,172	11,172	0	0
Muebles y útiles	10,000	1	10,000	anual	10	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	1,000
PC's	1,000	6	6,000	anual	5	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	0	600
						<b>16,678</b>	<b>16,678</b>	<b>16,678</b>	<b>16,678</b>	<b>16,678</b>	<b>5,000</b>	<b>1,600</b>

## Lavados a realizar anualmente

Para determinar los lavados a realizar por año, se consideró no sólo el crecimiento esperado de la industria, sino el *market share* que conseguirá LAVALA gracias a su propuesta disruptiva.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Lavados anuales totales</b>		577,164	677,013	794,137	931,522	1,092,676
<b>Lavados anuales a captar</b>		<b>202,007</b>	<b>270,805</b>	<b>436,775</b>	<b>652,066</b>	<b>928,774</b>
Pedido ocasional	36.2%	73,147	98,058	158,156	236,112	336,308
Pedido ocasional XS	24.0%	48,529	65,056	104,928	156,648	223,122
Membr mensual	15.7%	31,803	42,634	68,763	102,658	146,221
Membr mensual XS	24.0%	48,529	65,056	104,928	156,648	223,122

## Precios

Para fijar los precios se utilizó la ecuación *value for money*, encuestando a los usuarios, a la vez que se consideró tanto el precio como el mix de venta que considera actualmente *Mr. Jeff*, ya que es el *benchmark* natural de LAVALA. También se consideraron los precios que cobran tanto las cadenas de tintorerías como los lavaderos de barrio, pero únicamente como un piso, ya que la propuesta de valor excede largamente a la que presentan estos jugadores.

Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pedido ocasional	360	396	436	479	527
Pedido ocasional XS	270	297	327	359	395
Membr mensual	296	326	358	394	433
Membr mensual XS	224	246	271	298	328
wgt avg	295.63	325.19	357.71	393.49	432.83

## Costos Fijos

Los costos fijos varían por cambios en el IPC para todos los conceptos que se aprecian en el cuadro, salvo para los gastos por concepto de tarifas públicas, donde se consideró un crecimiento diferente.

En el año 2 se prescinde de uno de los tres ingenieros ya que cuando más se necesitan es al comienzo del desarrollo de la plataforma, y es uno de los costos más elevados que tiene LAVALA. Además, en el año 3 y en el año 5 se decide contratar a una persona adicional para el *call center*.

Costos fijos propios (mensual)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y LLSS	Sueldo call center	25,000	27,500	60,500	66,550	97,606
	Sueldo Com. y Mktg	40,000	44,000	48,400	53,240	58,564
	Sueldo limpieza	5,000	5,500	6,050	6,655	7,321
	Sueldos socios	430,000	473,000	520,300	572,330	629,563
	BPS	300,000	330,000	381,150	419,265	475,832
	Facturación Psic. Laboral	32,000	35,200	38,720	42,592	46,851
Gastos de funcionamiento	Manten web/app	536,130	393,162	432,478	475,726	523,299
	Pasarela de pagos	30,000	33,000	36,300	39,930	43,923
	Administracion	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
	Alquiler local	45,000	49,500	54,450	59,895	65,885
	Gastos de caja	4,000	4,400	4,840	5,324	5,856
	Internet	4,000	4,360	4,752	5,180	5,646
	Celular	4,000	4,360	4,752	5,180	5,646
	UTE	4,800	5,232	5,703	6,216	6,776
	OSE	453	494	538	587	639
Gastos Legales	Impuesto puerta	1,300	1,417	1,545	1,684	1,835
	Recolector residuos	1,800	1,962	2,139	2,331	2,541
	BSE	1,200	1,308	1,426	1,554	1,694
	DGI	10,000	10,900	11,881	12,950	14,116
		<b>1,484,683</b>	<b>1,436,295</b>	<b>1,628,024</b>	<b>1,790,499</b>	<b>2,008,234</b>

## Flujo y costos de los emprendedores

### Costo de los insumos por lavado / secado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Qempr óptimo	34	46	73	109	155
Qempr normal	57	76	122	182	258
Hs Lav + Secado	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75
Hs trabajo diario	8	8	8	8	8
Cant Lavarropas	2	2	2	2	2
Cap Máx Emprend	364,800	486,400	780,800	1,164,800	1,651,200
Cap Necesaria	202,007	270,805	436,775	652,066	928,774
Cant secado x día	12.00	3,600	3,600	3,600	3,600
Cant lav x día	12.00	3,600	3,600	3,600	3,600

### Costo de los insumos por lavado / secado (año 1)

	₺	₺ x día	U\$S	₺	U\$S	U\$S x Lav
Cto Luz x secado	14.46	173.6	4.08	52,065	1223.62	0.34
Cto Luz x lavado	1.95	23.4	0.55	7,020	164.98	0.05
Cto Agua x lavado	2.50	30.0	0.71	9,000	211.52	0.06
Cto prods x lavado	7.58	90.96	2.14	27,288	641.32	0.18
Cant lavados unit año 1			7.47	95,373	2,241	0.62
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Cto Luz x secado hora	0.34	0.37	0.40	0.44	0.48	
Cto Luz x lavado hora	0.05	0.05	0.05	0.06	0.06	
Cto Agua x lavado hora	0.06	0.06	0.07	0.08	0.08	
Costo productos	0.18	0.19	0.21	0.23	0.25	
	0.62	0.68	0.74	0.81	0.88	

### Costo de apertura de sociedad por lavado / secado

Apertura Unip	Mensual UYU	Anual USD	Unit USD
DGI	3,400	958.87	0.27
BPS	5,469	1,542.37	0.43
año1	1,367	385.59	0.11
año2	2,735	771.19	0.21
BPS c/otro trab	2,600	733.25	0.20

### Flujo de fondos de los emprendedores y su costo equivalente por lavado / secado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
U\$S por lavado	1.00	1.16	1.43	1.50	1.57
₺ por lavado	42.38	52.28	68.58	76.07	84.54
Fee de equilibrio	14.3%	16.1%	19.2%	19.3%	19.5%
<b>Fee requerido</b>	<b>40.3%</b>	<b>42.1%</b>	<b>45.2%</b>	<b>45.3%</b>	<b>45.5%</b>
Ingresos Brutos	429,291	492,607	581,721	642,163	709,459
Egresos	-152,580	-188,225	-246,901	-273,861	-304,326
Ingresos Anuales UYU	276,711	304,382	334,820	368,302	405,133
Ingresos Anuales USD	6,503	6,749	7,003	7,268	7,542
Ingresos Mensuales UYU	23,059	25,365	27,902	30,692	33,761
Ingresos Mensuales USD	542	562	584	606	628