

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# YO+

**Plataforma para que otras personas realicen tareas por ti**

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

Albana Nogueira -178.321

Giovanna Turturiello - 188.980

Juan Antonio Mas – 5.537

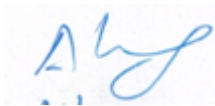
Tutor: Lorena Veiga

**2016**

## Declaración de Autoría

Nosotros, Albana Nogueira, Giovanna Turturiello y Juan Mas, 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 conjuntamente 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.



Albana Nogueira

Fecha: 1/9/2016



Juan Mas

Fecha: 1/9/2016



Giovanna Turturiello

Fecha: 1/9/2016

## **Agradecimientos**

A nuestras familias por su constante e inagotable apoyo durante toda la experiencia del MBA, el gran soporte emocional para este desafío.

A todos los docentes ORT, especialmente nuestra tutora Lorena, profesionales y amigos que colaboraron generosamente con su experiencia y conocimiento, en la elaboración de este Plan de Negocios.

## Resumen ejecutivo

Los avances tecnológicos han permitido que los sistemas informáticos o aplicaciones (en adelante apps) a los que accedemos a través de los smartphones sean parte de la vida cotidiana de nuestra sociedad. Esto implica un cambio significativo en muchos aspectos del diario vivir: en la forma de relacionarnos, en el acceso a la información, en la dedicación y flexibilidad laboral, en cómo compramos o accedemos a servicios, entre otros. Esto permitió en los últimos años el dinámico crecimiento de lo que se denomina **economías colaborativas** y el advenimiento de empresas que intermedian en el vínculo entre consumidores, este es el caso de Airbnb o Uber.

En este escenario surge **YO+**, una plataforma que propone ser el intermediario entre personas que no disponen de tiempo libre, pero sí de dinero; con otras personas que sí disponen de tiempo libre y valoran recibir un ingreso extra. Al primer grupo de personas llamaremos **Usuarios** y al segundo **Solucionadores**.

**YO+** ofrece a los **Usuarios** una solución para obtener **tiempo libre** delegando tareas en los **Solucionadores** de una forma ágil y flexible a través de una app en el momento que lo deseen y sin necesitar dinero en efectivo. Garantiza **Solucionadores** confiables, a través de su exhaustivo proceso de selección y del sistema de ranking de servicios que permite conocer la calificación y opiniones de otros **Usuarios**. La propuesta de **YO+** para los **Solucionadores**, es poder obtener ingresos realizando **tareas simples** cuando quieran, lo que les proporciona **flexibilidad** en el uso de su tiempo.

En la investigación de mercado se concluyó que para un valor promedio hora de \$280 existe un **margen entre el valor que están dispuestos a pagar los Usuarios y el valor que están dispuestos a cobrar los Solucionadores** por la realización de las tareas. Los ingresos de **YO+** serán por el cobro de una **comisión en las transacciones** entre los dos segmentos, lo que permitirá capturar ese margen. La comisión será del 25% sobre el monto facturado por el **Solucionador** en cada servicio. De esta forma, los **Solucionadores** reciben un ingreso bruto de \$210 y con un mínimo de 10 horas semanales, que les permite solventar a sus obligaciones impositivas recibiendo una remuneración que les resulta atractiva.

**YO+** será una **app** donde el **Usuario publica la tarea** que quiere delegar, detallando el lugar, día y hora o franja horaria en la que desea el servicio. A partir de esta información, **YO+** determina la tarifa, que el **Usuario** podrá consultar en cualquier momento. A partir de lo anterior, **YO+** **contacta al Solucionador** de acuerdo a los siguientes criterios: su disponibilidad para la tarea en el horario solicitado, cercanía a la dirección de solicitud del servicio y mayor puntaje en el ranking. **YO+** le informa al **Solucionador** seleccionado, quien debe aceptar realizar la tarea. Posteriormente, se informa al **Usuario** el **Solucionador seleccionado**, presentando su perfil, ranking y comentarios de otros **Usuarios**. En la medida que el **Usuario confirme**, la tarea se le agenda al **Solucionador**. Una vez que se realice la tarea, la app gestionará el pago online y la evaluación del servicio.

La implementación del proyecto requiere desarrollar **actividades clave** asociadas a las ventajas competitivas de **YO+**. En primer lugar, es fundamental **formar la red de Solucionadores**, no solo en cantidad sino en calidad, haciendo foco en seleccionar aquellas personas que ofrezcan confianza y actitud para la tarea. En segundo lugar, el rol de **YO+** en la red es intermediar entre oferta y demanda en busca de un balance que permita la viabilidad del negocio y su crecimiento a futuro. Para ello, será necesario desarrollar las capacidades internas para este proceso clave, las mismas se agrupan en lo que se llama **Gestión de Mercado** e incluyen: la responsabilidad de analizar el funcionamiento dinámico de la red generando los incentivos o estímulos necesarios en **Usuarios** y **Solucionadores**;

conocer las características de comportamiento de Usuarios para identificar necesidades insatisfechas; y establecer los requerimientos de la aplicación para que sea la herramienta la que se adapte al servicio. Por último, será vital posicionar la marca con el objetivo de ocupar un espacio que hoy está vacío en el mercado.

La estrategia para el **lanzamiento de YO+** se basará en captar a los innovadores y adoptantes iniciales a través de campañas en **redes sociales**, ya que se trata de un público que está muy familiarizado con las mismas. Por otra parte, se promoverán las **recomendaciones a sus amigos** en las redes (“boca a boca digital”), como una forma de expandir rápidamente el conocimiento de la app. Se prevé capturar para fin del primer año una cantidad de 564 Usuarios y de 96 Solucionadores, alcanzando al final del quinto año una cantidad de 6.000 Usuarios y de 1.037 Solucionadores, manteniéndose así el ratio a lo largo del período de 6 Usuarios por Solucionador.

Un aspecto importante a considerar es la **viabilidad legal** de este modelo. En este sentido, YO+ es un intermediador entre los Solucionadores y Usuarios, por tanto **no existe una relación de dependencia** entre los Solucionadores y la empresa YO+. El vínculo que existirá entre Solucionadores y Usuarios será de **arrendamiento de servicios**.

Por otra parte, los Solucionadores podrán elegir libremente de qué forma realizarán sus aportes tributarios, pero su cumplimiento será obligatorio para que puedan participar de YO+. En virtud del monto a facturar se considera que el régimen más apropiado es el **monotributo**. En este sentido, se puede confirmar que la propuesta es atractiva económicamente para Solucionadores porque supera el mínimo de horas semanales que están dispuestos a realizar y con un retorno mayor al esperado.

La **inversión inicial** requerida para este proyecto es de **USD 34.110**, los socios de YO+ realizarán el financiamiento con fondos propios. El análisis financiero fue realizado a 5 años obteniendo una **TIR moderada de 27%**. En **3 años el proyecto alcanza beneficios positivos, superando los USD 250.000 de facturación que se mantienen en el resto del periodo analizado**.

Del análisis de los riesgos se observó que el **proyecto presenta elasticidad** en las variables críticas: **precio, comisión y cantidad de horas intercambiadas en la red**. En el caso del precio y la comisión, variando alguna de ellas hasta un 20%, se mantiene la viabilidad del proyecto y para el caso de la cantidad de horas intercambiadas en la red, aun cayendo un 50%, YO+ continúa siendo viable.

**En resumen**, YO+ se trata de un proyecto que se suma a la tendencia de la economía colaborativa, con el objetivo de resolver una necesidad latente como la contratación de servicios cotidianos o como llamamos: “tareas simples”. Para ello, se genera una red de Solucionadores con disponibilidad horaria y necesidad de ingresos adicionales. De esta forma, existe una complementariedad entre los segmentos (Usuarios y Solucionadores) y una posibilidad de generar ingresos a partir de facilitar el contacto (intermediación) entre ellos. En función de lo anterior, consideramos que **YO+ es una alternativa viable con posibilidades reales de éxito para su implementación**.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Identificación de la oportunidad</b> .....	<b>8</b>
1.1. Justificación de la oportunidad.....	8
1.2. Sector específico de la propuesta.....	8
1.3. Análisis de la intensidad competitiva .....	9
1.4. Análisis de tendencias y variables críticas .....	9
1.5. Mapa de actores claves (MAC) .....	10
1.6. Mercado .....	11
1.7. Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor. ....	12
1.8. Comportamiento del cliente.....	12
1.9. Perfil del consumidor según niveles (segmentos) .....	13
1.10. Competencia.....	13
1.11. Oportunidades y Amenazas.....	14
<b>2. Modelo de negocios</b> .....	<b>15</b>
2.1. Segmentos de mercado objetivo .....	15
2.2. Propuesta de valor.....	15
2.3. Canales de distribución.....	16
2.4. Relación con los clientes.....	16
2.5. Modelo de ingresos .....	17
2.6. Recursos clave para la propuesta de valor .....	17
2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor .....	18
2.8. Socios clave para el modelo de negocios .....	18
2.9. Estructura de costos .....	18
2.10. Fortalezas y debilidades .....	19
<b>3. Implementación del modelo</b> .....	<b>20</b>
3.1. Actividades de la red .....	20
3.2. Funcionamiento de la plataforma .....	20
3.3. Gestión de Mercado .....	21
3.4. Reclutamiento de Solucionadores.....	22
3.5. Estructura organizacional .....	23
3.6. Atención al cliente .....	23
3.7. Estrategia de crecimiento.....	24
3.8. Gestión de pago y cobranza .....	24
3.9. Aspectos legales .....	25
3.10. Plan de Marketing .....	25
3.11. Cómo se crearán las barreras de entrada.....	26
<b>4. Evaluación del retorno y riesgo</b> .....	<b>27</b>
4.1. Inversión inicial.....	27
4.2. Estructura de financiamiento .....	27
4.3. Fundamentos de la proyección de ingresos y costo.....	27
4.4. Proyección de flujos de ingresos y egresos .....	28
4.5. Evaluación del retorno proyectado vs. El requerido: TIR / VAN .....	29
4.6. Evaluación del riesgo .....	29
4.7. Sensibilidad a variables críticas .....	29
<b>Bibliografía</b> .....	<b>30</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>31</b>
Anexo 1 - Acuerdo de alcance con el emprendedor .....	31
Anexo 2 - Sugerencias sobre próximos pasos .....	32
Anexo 3 - Modelo de negocio según Osterwalder .....	33
Anexo 4 - Investigación del mercado .....	34

Anexo 5 - Aspectos legales y tributarios .....	43
Anexo 6 - Socios Clave.....	48
Anexo 7 - Análisis de la intensidad competitiva de Porter.....	49
Anexo 8 - Actividades y Límites.....	50
Anexo 9 - Curva de Adopción.....	52
Anexo 10 - Costo de campaña de marketing .....	53
Anexo 11 - TaskRabbit.....	54
Anexo 12 - Modelo Económico Financiero .....	55

# 1. Identificación de la oportunidad

## 1.1. Justificación de la oportunidad

El servicio que ofrece YO+ consiste en vincular personas directamente, a partir de una plataforma tecnológica que permita intercambiar tareas, servicios y dinero. En este sentido, existen dos roles fundamentales:

- **Solucionadores:** personas que están dispuestas a brindar su tiempo para realizar tareas para otras personas.
- **Usuarios:** personas que están dispuestas a contratar la realización de tareas por otros, destinando su tiempo en otras actividades que consideran prioritarias.

Se identifican las siguientes oportunidades para una solución como propone YO+:

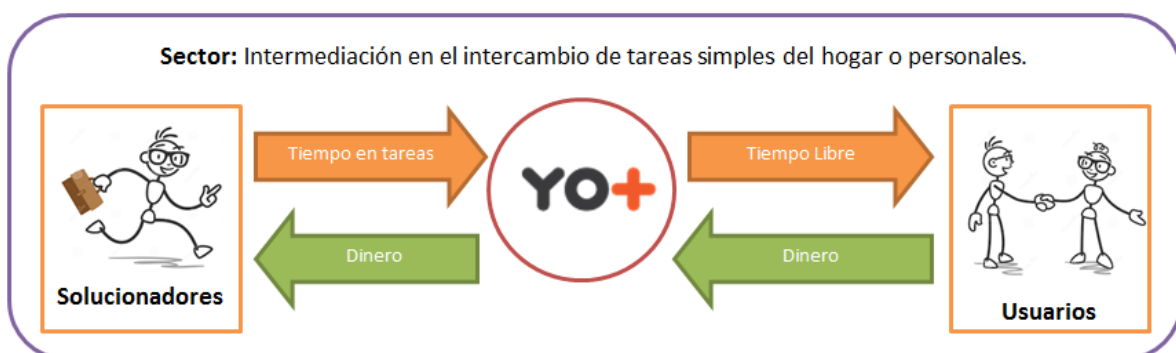
1) Tecnología de comunicación portátil: el desarrollo de las plataformas móviles (app) permite que las personas se encuentren continuamente conectadas, ubicadas por geo referencia y accesibles para realizar el intercambio, publicando necesidades y postulándose para realizarlas.

2) Necesidad de disponer de tiempo en forma flexible: la conciencia social en el uso o administración del tiempo es creciente. En primer lugar, por la presión que existe a nivel laboral donde la conectividad permite ocupar más tiempo personal. En segundo lugar, cada vez más las personas destinan tiempo al cuidado de su salud, a mayor nivel de ingreso mayor disponibilidad para incorporar rutinas saludables. Estos elementos generan una tensión importante entre dos fuerzas, tiempo para generar ingresos y tiempo para uso personal.

3) Flexibilidad económica: la posibilidad de variabilizar los ingresos y egresos en función de la disponibilidad de tiempo es un aspecto fuertemente valorado en la sociedad actual.

## 1.2. Sector específico de la propuesta

El sector específico de la propuesta de YO+, incluye el conjunto de actividades de intermediación entre personas para la realización de tareas simples, del hogar o personales. Tareas simples refieren a tareas que no requieran conocimientos técnicos o profesionales. En el siguiente esquema, se describen las actividades del sector y rol que adquiere YO+.



Vincular en forma directa a personas, se enmarca en el modelo de negocio C2C (cliente con cliente), donde los Solucionadores son clientes en busca de dinero y los Usuarios son clientes en busca de tiempo para destinar en beneficio propio.

Se hace foco en tareas simples, por el hecho que pueden ser realizadas sin una formación específica profesional o técnica. De todas formas, se trata de algo dinámico y se ajustará a las necesidades que surjan en el mercado. No serán consideradas tareas asociadas a: transporte, prostitución, servicio de seguridad y cuidado de la salud.

### **1.3. Análisis de la intensidad competitiva**

Las barreras de entrada al sector son bajas, no hay competidores fuertes en el mercado local y los requerimientos de capital para ingresar al mercado y el costo de cambio son bajos. La competencia se analiza en profundidad en el punto 1.10. Competencia

Por otra parte, identificamos como proveedores a programadores en plataformas app y web así como también a los servicios de pasarelas de pago. En todos los casos, existen alternativas diversas en el mercado, por lo que es bajo el poder de negociación.

Desde el punto de vista de clientes, es importante considerar tanto a Usuarios como Solucionadores. Para los Solucionadores, ser parte de la red les permite acceder a los Usuarios en forma flexible (tiempo y dinero), por lo tanto tienen poco poder de negociación. Para los Usuarios, el costo de cambio es bajo ya que tienen la posibilidad de elegir otras opciones sin inconvenientes, y la flexibilidad en la contratación del servicio permite que la demanda se ajuste a su necesidad cambiante. Ambos aspectos le ofrecen un poder de negociación alto al Usuario.

Se consideran sustitutos aquellas empresas que ofrecen personal para servicio doméstico o servicios personales como gestores de trámites, así como aquellos comercios que ofrecen servicios para el hogar como rotiserías o tintorerías, y también aquellas personas que ofrecen servicios específicos como los paseadores de perros, empleadas domésticas, gestores de trámites, etc. Considerando que ofrecen una gama menor de servicios y menos flexibilidad, se entiende que tienen un poder bajo de negociación. En el Anexo 7-Análisis de la intensidad competitiva de Porter, se puede observar en detalle el análisis anterior.

En conclusión, se trata de un sector atractivo para ingresar ya que posee bajas barreras de entrada, escaso poder de competidores, proveedores y sustitutos, alto poder de los Usuarios en quienes se deberá buscar que la solución cubra sus necesidades. Será importante generar barreras de entrada rápidamente para minimizar el riesgo de nuevos ingresos y fidelizar a los Usuarios. Por otra parte, habrá que identificar mecanismos de mitigación de la amenaza de integración vertical entre Solucionadores y Usuarios por fuera de la red.

### **1.4. Análisis de tendencias y variables críticas**

En los inicios de Internet, surge la idea del modelo de negocio denominado C2C (cliente a cliente), que implica que un consumidor final venda su producto o servicio a otro consumidor final a través del comercio electrónico. El avance de la tecnología (Internet, smartphone, aplicaciones web, etc.) facilita este intercambio comercial, un claro ejemplo es e-bay o MercadoLibre. En los últimos años, se desarrolla una tendencia empresarial de intermediar en el vínculo entre consumidores, este es el caso de Airbnb o Uber. Este cambio genera grandes desafíos, para los gobiernos y para los sectores afectados que deberán adaptarse, porque es el consumidor final el que tiene el poder de decisión de

compra. En Uruguay, la llegada de Uber ha puesto este tema “sobre el tapete”, se escucha cada vez más la frase “a todos nos va a llegar nuestro Uber”.

Por otra parte, a nivel económico Uruguay se encuentra en un periodo de desaceleración, esto genera exclusión de personas del sistema y baja del consumo. El primer efecto, se traduce en desempleo, por lo que existe más mano de obra disponible. El segundo efecto, genera reducción de gastos fijos en los hogares, como por ejemplo el servicio doméstico. Esta tendencia favorece al desarrollo del emprendimiento de YO+.

Por último, otra tendencia a tener en cuenta, son los cambios en la relaciones laborales asociados a las nuevas generaciones (Millennials). En general, ven el trabajo como un medio para hacer lo que les gusta, por lo que la posibilidad de generar ingresos de forma flexible es un gran atractivo para ellos.

### 1.5. Mapa de actores claves (MAC)

La implementación del modelo de negocios de YO+ involucra un conjunto de stakeholders como: accionistas/socios, empleados, competidores, Usuarios, Solucionadores, otras apps intermediarias entre oferta y demanda, proveedores de Solucionadores (universidades y asociaciones civiles sin fines de lucro), sustitutos y Gobierno. Están relacionados y afectados directa o indirectamente a la propuesta como se detalla en el siguiente cuadro de intereses de los stakeholders.

Grupo de interés	Expectativas	Interés	Influencia	Acciones
Accionistas/Socios	+	Favorable	Alta	Generar valor para la empresa
Empleados	+	Favorable	Alta	Motivarlos para lograr el mejor desarrollo de sus funciones
Competidores	-	Contrario	Media	Desarrollar nuestras ventajas competitivas para ofrecer la mejor relación servicio-calidad-precio
Usuarios	+	Favorable	Alta	Brindar un servicio que colme o supere sus expectativas
Solucionadores	+	Favorable	Alta	Brindar un servicio que colme o supere sus expectativas
Otras App intermediarias entre oferta y demanda (PedidosYA, Uber, AirBNB)	+	Favorable	Alta	Estar alerta a sus cambios, innovaciones dado que se trata de un mismo modelo de negocio operando en otros sectores
Proveedores de solucionadores (Universidades/Asociaciones sin fines de lucro)	+	Favorable	Media	Trabajar en conjunto para promover y promocionar la propuesta de valor de YO+
Empresas o Personas que brinda servicios en rubros específicos	-	Contrario	Media	Desarrollar nuestras ventajas competitivas para ofrecer la mejor relación servicio-calidad-precio
Gobierno	+/-	Medio	Alta	Tomar las medidas necesarias para cumplir con las regulaciones existentes

A excepción de los competidores, sustitutos y el Gobierno, el resto de las partes interesadas presentan intereses alineados al desarrollo del negocio de YO+, por lo que no presentan dificultades a la hora sumarlos a la propuesta. Por otra parte, al ser un mercado que presenta bajas barreras de entrada, se estima que la competencia implementará estrategias para elevarlas (al igual que YO+), situación que requiere estar alerta a los cambios.

Por último, el Gobierno se encuentra analizando el proyecto de Ley “Servicios prestados mediante el uso de medios informáticos y aplicaciones tecnológicas”. Este proyecto puede generar condiciones regulatorias favorables o impedimentos importantes, lo que genera un riesgo a considerar. En este sentido, serán tomadas todas las medidas necesarias a los efectos del cumplimiento de las regulaciones existentes y viabilizar el negocio en el marco legal vigente.

## 1.6. Mercado

Por tratarse de un intermediario en la red, YO+ tiene dos segmentos de mercado: Usuarios y Solucionadores. De acuerdo a la investigación de mercado realizada (ver Anexo 4-Investigación del mercado), se definen los segmentos de mercado de la siguiente forma:

Los Solucionadores, en primera instancia, serán estudiantes universitarios que cursan los dos primeros años de la carrera, que disponen de tiempo y valoran la posibilidad de contar con un ingreso variable. La elección de los dos primeros años de facultad, se sustenta en el supuesto que prefieren trabajar en tareas que les ofrezca flexibilidad y un ingreso inmediato, en vez de algo relacionado con su carrera. Uno de los aspectos más valorados por la generación de los Millenials es la flexibilidad laboral.

De acuerdo a los datos proporcionados por las diferentes universidades, los ingresos en cada año son más de 25.000 estudiantes. Por otra parte, de acuerdo a estudios de la UdelaR, el 46% de los estudiantes abandonan en el primer año. De esta forma, se calcula que el total de estudiantes universitarios en primer y segundo año es de 37.900. Se realizaron campañas en Facebook para evaluar el interés de este sector en la propuesta, concluyendo que el 4% de este segmento se interesó por la misma y está dispuesto a formar parte de la red.

Como parte de la investigación de mercado y a partir del análisis comparativo de tareas del Anexo 4-Investigación del mercado, se concluye que es necesario incluir otro segmento a los Solucionadores. De esta forma, se podrá cubrir la necesidad de las tareas más requeridas por los Usuarios que coinciden con las que menos están dispuestos a realizar los estudiantes. A partir de lo anterior, se considera incluir a mujeres, jefas de familia, que pertenecen a una Asociación Civil sin fines de lucro reconocida en el Uruguay denominada CEPRODIH (Centro de Promoción de la Dignidad Humana). Se trata de un grupo de mujeres, que se mostraron interesadas en ofrecer a YO+ una determinada cantidad de horas semanales dedicadas a tareas que tienen que ver con sus habilidades como amas de casa. CEPRODIH nuclea 250 mujeres que están dispuestas a ofrecer a YO+ unas 20 horas semanales. Con 150 mujeres dentro de la red se alcanzan 3.000 horas semanales, lo cual es suficiente para la demanda prevista para este tipo de tareas (30% del total de horas intercambiadas).

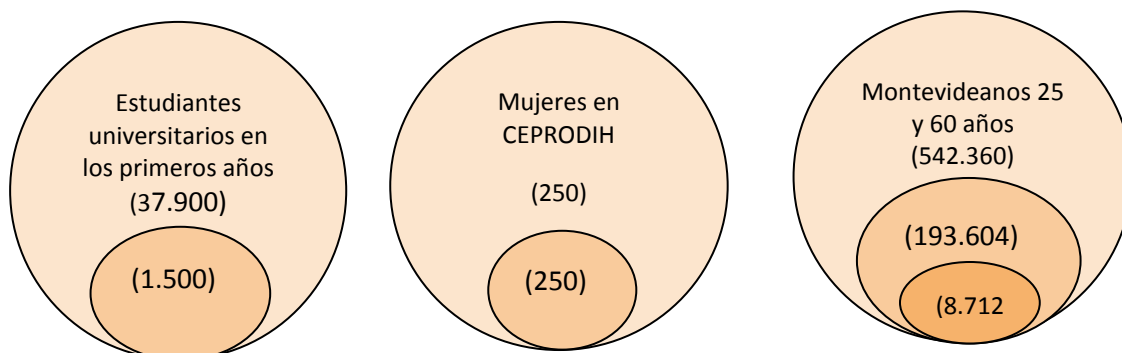
Los dos segmentos seleccionados como Solucionadores, contribuyen positivamente a la generación de procesos de prosperidad económica y social en la comunidad. Se trata de grupos sociales, en especial las mujeres nucleadas en CEPRODIH, que se encuentran en situación de vulnerabilidad social.

Respecto a los Usuarios, serán personas que trabajan jornada completa, poseen un buen poder adquisitivo y administran el uso del tiempo priorizando tareas de su interés. En las secciones 1.8. Comportamiento del cliente y 1.9. Perfil del consumidor según niveles, se amplían estas características de los Usuarios. Identificamos que los montevideanos entre 25 y 60 años, que residen en los barrios de la franja costera de Montevideo desde Ciudad Vieja hasta Carrasco (Barrio Sur, Buceo, Centro, Cordón, La Blanqueada, Malvín, Palermo, Parque Batlle, Parque Rodó, Pocitos, Punta Carretas, Punta Gorda, Tres Cruces), reúnen las características antes mencionados. En estos barrios se encuentran la mayoría de las universidades, lugar donde frecuentan o residen los estudiantes, siendo los barrios con la mayor densidad de población de Montevideo. Por lo que se hará foco en el inicio del proyecto en este sector de la población.

Como se presenta en el apartado de Datos Estadísticos del Mercado en el Anexo 4-Investigación del mercado, en estos barrios reside un total de 193.604 personas con las características mencionadas anteriormente (datos de INE - Censo 2011). Teniendo en cuenta la encuesta realizadas en la campaña

de Facebook, podemos decir que el 4,5% está interesado en la propuesta y contrataría tareas a través de la red de YO+.

En el siguiente cuadro, se muestra la proporción de mercado que se estima poder capturar en los dos segmentos estudiados.



### 1.7. Identificación del Job-to-be-done por la propuesta de valor.

De acuerdo al estudio cualitativo realizado, a través de las entrevistas en profundidad (Anexo 4- Investigación del mercado) se relevaron las siguientes necesidades:

Para el caso de los Usuarios se detecta la necesidad de más tiempo. Los Usuarios son personas que trabajan jornada completa y quisieran que el día tuviera más horas para poder realizar todo lo que deben o lo que quieren hacer. Por otro lado, quieren delegar las tareas que no les gusta realizar en personas confiables, que cumplan, que sepan y que actúen de buena fe. A raíz de su estilo de vida, necesitan que la contratación así como el pago del servicio sea ágil y fácil, sin complicaciones.

En cuanto a los Solucionadores, se identifica la necesidad de obtener un ingreso extra para complementar su actividad principal. O sea, no necesitan el dinero para subsistir dado que su actividad principal ya está "financiada". Valorán hacerse del dinero inmediatamente luego de realizada la actividad y por otra parte, necesitan que el trabajo sea simple y flexible, tanto en el tipo de tarea, como la dedicación y disponibilidad horaria.

### 1.8. Comportamiento del cliente

Los Usuarios son personas que trabajan jornada completa, priorizan el uso del tiempo y prefieren ocuparlo en otras actividades si existe alguien que realice las tareas rutinarias por ellos. Las características de este servicio más valoradas por los Usuarios son: confianza, tarea bien hecha, disponibilidad, flexibilidad y precio (ver apartado de Entrevistas en Profundidad en el Anexo 4- Investigación del mercado).

Los Solucionadores son estudiantes universitarios de los primeros años de la carrera que disponen de tiempo y prefieren trabajar de manera flexible (ejemplo entre una hora de clase y la siguiente). Este segmento valora más el ingreso extra en tareas sencillas a la práctica laboral profesional (que no requieren de ningún conocimiento técnico). Además les ofrece flexibilidad y un ingreso inmediato. Por otra parte, con las mismas características valoradas (flexibilidad, ingreso extra inmediato, tareas simples) se incluyeron a las mujeres jefas de familia pertenecientes a CEPRODIH.

### **1.9. Perfil del consumidor según niveles (segmentos)**

En el caso de los Usuarios, los potenciales clientes pertenecen a una clase socioeconómica media – alta, un rango etario entre 25 y 60 años. Residen en los barrios con mayor densidad de población de Montevideo (el 87% reside en barrios de la franja costera de Montevideo desde Ciudad Vieja hasta Carrasco) y poseen un poder adquisitivo como para acceder a este servicio. Trabajan jornada completa, en muchos casos tienen hijos, con lo cual valoran que sean otros quienes realicen por ellos determinadas tareas domésticas o personales.

En el caso de los Solucionadores, los potenciales clientes son estudiantes universitarios de los primeros años de la carrera (primer y segundo año), un rango etario entre 18 y 24 años. Pertenecen a la Generación de los “Millenials”, quienes a la hora de pensar en el trabajo, valoran dos condiciones fundamentales: balance entre la vida personal y trabajo, y la flexibilidad. Su foco es el estudio, pero el hecho de contar con un ingreso extra les permite solventar gastos, que de otra forma son inviables. Por otra parte, las mujeres amas de casa de CEPRODIH que pertenecen a esta asociación y forman parte de los distintos programas que se llevan a cabo, valoran el ingreso extra además de que se trata de tareas simples, no requieren conocimiento técnico más que cierta habilidad y la propia voluntad de realizarlas.

### **1.10. Competencia**

En Uruguay se han identificado 3 competidores potenciales (HomeSolution, PedileaJuan y Marido Ideal), solo el último se encuentra en funcionamiento en el departamento de Maldonado, mientras que las otras no están operativas. “PedileaJuan” y “MaridoIdeal” está enfocado en el intercambio de tareas técnicas, tales como electricista, carpintero, sanitario, etc., mientras que ‘HomeSolution’ contacta Usuarios con profesionales para soluciones del hogar.

Por otra parte, Mercado Libre si bien está orientado hacia el intercambio de productos, incluye actualmente la posibilidad de publicar servicios. Esta opción está enfocada en la promoción y no en el intercambio, aun así al tratarse de una marca reconocida en el mercado, se transforma en un competidor en la medida que realice un cambio y se focalice en el intercambio de tareas.

Por último, a nivel internacional se encuentra TaskRabbit, empresa estadounidense enfocada en el intercambio de tareas, que ya ha comenzado su expansión fuera de EE.UU. en Londres y que sería un competidor muy importante. El modelo de TaskRabbit se describe en el Anexo 11 – TaskRabbit. De todas formas, se considera que la posibilidad de llegar a las capitales de América Latina es aún lejana.

En definitiva, en Uruguay no se encuentran competidores en el sector de tareas simples que considera YO+, por lo que existe la oportunidad de ser los primeros en el mercado. Aun así es importante tener presente la evolución de MercadoLibre y TaskRabbit, porque podrían ser competidores muy fuertes.

### 1.11. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia hacia las plataformas virtuales de intercambio de servicios:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ C2C moda de las app que permite intercambiar servicios directamente entre pares.</li> <li>○ Facilidad de acceso de smartphone e Internet.</li> <li>○ Los posibles Usuarios se encuentran ‘conectados’ (laboral o personal), esto les absorbe mucho tiempo y compite con otras tareas.</li> </ul> </li> <li>• Los estudiantes disponen de horas libres para poder destinar a generar ingresos extras.</li> <li>• Recesión Económica: Ofrece la oportunidad de que los hogares valoren una solución flexible para las tareas del hogar ajustadas al nuevo presupuesto. Por otra parte, el aumento del desempleo permitirá contar con Solucionadores disponibles.</li> <li>• Existe un margen entre el valor que están dispuestos a pagar los Usuarios y el que están dispuestos a cobrar los Solucionadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajas barreras de entrada: Se trata de una amenaza importante, especialmente considerando otras plataformas consolidadas en otros países, por ej.: TaskRabbit o MercadoLibre.</li> <li>• Existe la posibilidad de integración vertical entre Solucionadores y Usuarios por fuera de YO+</li> <li>• Recesión Económica: La disminución de los ingresos y la reducción del consumo prevista para los próximos años, posiblemente genere una baja en la disposición de los Usuarios a contratar tareas, ya que estarán más dispuestos a realizar tareas por ellos mismos.</li> <li>• Cambios Regulatorios: Existe actualmente un proyecto de ley del 14 de marzo del 2016 “Servicios prestados mediante el uso de medios informáticos y aplicaciones tecnológicas”.</li> </ul>

## 2. Modelo de negocios

### 2.1. Segmentos de mercado objetivo

En base al relevamiento realizado (Anexo 4-Investigación del mercado) se seleccionaron los segmentos detallados a continuación:

Usuarios: Las principales características de este segmento son: clase socioeconómica media-alta, edad entre 25 y 60 años. Trabajan jornada completa y poseen un poder adquisitivo como para acceder a este tipo de servicio.

Solucionadores: Estudiantes universitarios de los primeros dos años de la carrera. Las principales características de este segmento son: tienen una edad entre 18 y 24 años. Pertenecen a la Generación de los "Millenials", quienes a la hora de pensar en el trabajo, valoran dos condiciones fundamentales: balance entre la vida personal y trabajo, y la flexibilidad. Por otra parte, mujeres pertenecientes a CEPRODIH (Centro de Promoción de la Dignidad Humana), Asociación Civil sin fines de lucro.

En el Anexo 9 - Curva de Adopción, basados en la teoría de difusión de la innovación, se realiza un análisis del grupo de la población y se estima una velocidad de adopción de la propuesta de YO+. Es importante dentro del segmento de Usuarios, dirigir las actividades de promoción a cada grupo, para que se concrete la adopción.

### 2.2. Propuesta de valor

A partir de la necesidad identificada en los Usuarios y Solucionadores, YO+ se propone ser el medio de intermediación elegido para el intercambio de tareas simples.

La propuesta de valor para los Usuarios, se sustenta en cuatro pilares fundamentales obtenidos de los verbatims del Anexo 4-Investigación del mercado:

- **Destinar tiempo para sus intereses** "trabajamos 10-11 horas por día, no nos da para hacer nada de las tareas domésticas" "Trabajamos muchas horas y dedicamos muchas horas a nuestros amigos y no nos da el tiempo".
- **Agilidad y flexibilidad en la contratación del servicio** "Algo que valoraría hoy, es que llame a alguien y que venga".
- **Servicio confiable y de calidad** "Claramente la confianza, la confianza me parece un valor primordial, hoy en día la cosa está brava en Uruguay, yo no estoy en todo el día".
- **Pago on line**, no hay manejo de efectivo una vez confirmada la satisfacción con la tarea realizada, a través de la aplicación, es que se hace efectivo el pago.

La propuesta de valor para los Solucionadores se basa en:

- **Flexibilidad horaria para realizar tareas** "más formal no porque recién arranqué a estudiar, me tengo que enfocar en mi carrera, después sí trabajar en algo más enfocado a mí carrera" "Las propuestas de trabajo que hay para estudiantes son muy cargadas y es vivir estresada" "trabajar y que me permita seguir estudiando".
- **Ingresos inmediatos** "\$600 pesos por semana me alcanza y me sobra".

- **Tareas simples** “está bueno que sean simples y no te cuesta mucho” “Tareas accesibles” “que no tenga que saber para hacerla”.
- **Remuneración variable dependiente de las horas de trabajo** “Dos o tres horas por día, por semana capaz 6 horas”, “por semana por 600 o 700 pesos te manejas”.

Respecto a las mujeres que forman parte de CEPRODIH, y luego de entrevistas con una de las Directoras, se concluye que las características valoradas por este segmento son la flexibilidad, el ingreso extra inmediato, y la realización de tareas simples que no requieren capacitación técnica.

En resumen, los Usuarios pueden acceder al servicio en cualquier momento con solo utilizar la aplicación, en minutos y con algunos “clicks” tener acordado con un Solucionador la realización de la tarea que necesite. Del lado del Solucionador, YO+ ofrece la posibilidad de formar parte de una red que permita ingresos adicionales de forma flexible a través de realización de tareas simples, que no requieren ningún conocimiento técnico.

### 2.3. Canales de distribución

Existirá una página web como referencia para conocer las características del servicio ([www.yomas.com.uy](http://www.yomas.com.uy)). Por otra parte, la app será la plataforma de comunicación entre Usuarios, Solucionadores y YO+. Las redes sociales serán los principales canales para presentar, promocionar y comunicar el servicio a los segmentos seleccionados.

Para el caso de los Solucionadores, al ser estudiantes universitarios también será de ayuda medios publicitarios tales como volantes en la puerta de las facultades y charlas en hogares estudiantiles, y para el caso de las mujeres, charlas en asociaciones civiles sin fines de lucro que nucleen mujeres amas de casa.

### 2.4. Relación con los clientes

La relación con los clientes se aborda desde tres perspectivas: cómo capturar, cómo mantenerlos y cómo aumentar la facturación de YO+.

A los Usuarios se buscará capturarlos a partir de promociones en redes sociales (Facebook, Instagram) y a partir del boca-boca, que será incentivado con beneficios en la medida que compartan con sus amigos. El foco estará en destacar la propuesta del valor (flexibilidad, agilidad, servicio confiable y de calidad).

En estas campañas se hará énfasis en el proceso de selección de los Solucionadores, en el carácter de estudiantes y en el respaldo institucional de CEPRODIH, para transmitir confianza a los Usuarios y poder mitigar el miedo en de entrar en tu casa.

Mantener a los Usuarios es un gran desafío, ya que hay que minimizar el riesgo de que encuentren opciones por fuera de la red (incluso con los mismos Solucionadores). En este sentido, se identifican las siguientes acciones:

- El ranking de puntuación de Solucionadores y los comentarios de otros Usuarios, permite fidelizar obteniendo la información que considere oportuna del Solucionador.
- Sistema de fidelización a partir de promociones.
- En la comunicación con el usuario a partir de la aplicación, será fundamental en el diseño tener el control de la misma por parte de YO+. En este sentido, el usuario solicita qué necesita, cuándo y dónde, mientras que YO+ sugiere con quién y el precio en función de las

siguientes variables: horario, lugar, tipo de tarea, y duración. De esta forma, YO+ puede ofrecer la mejor solución al mejor precio.

Por otra parte, es importante para el crecimiento del negocio aumentar la facturación de YO+ a partir de los Usuarios dentro de la red. En este sentido, se informará en función del perfil del Usuario otras tareas que se estén contratando en la red y le puedan ser de interés.

Otro aspecto a considerar en la relación con los Usuarios, es su comportamiento para adoptar la propuesta de YO+. Al tratarse de una propuesta tecnológica, es de esperar un comportamiento como el propuesto por Rogers en su Teoría de la tasa de adopción de nuevas tecnologías, ver Anexo 9 - Curva de Adopción. En este sentido, como ocurre en la mayoría de las startup, la viabilidad del negocio estará asociada al tiempo en alcanzar la mayoría temprana, siendo esta una debilidad que deber ser superada.

Respecto a los Solucionadores, para capturarlos se realizarán campañas a través de redes sociales (Facebook, Instagram) y actividades en universidades, hogares estudiantiles y Asociaciones civiles sin fines de lucro que nucleen mujeres amas de casa. Mientras que para mantenerlos en la red se identifican las siguientes acciones:

- Se establecerá una política de incentivos que alinee sus comportamientos a las necesidades de la red.
- Obtener beneficios en comercios, pubs, o sitios de su interés por formar parte de la red. Por ejemplo, generar eventos mensuales donde se comparta una barra en un pub y se pueda participar a otros estudiantes para conocer a YO+.
- Brindar toda la información y asesoramiento necesario para el adecuado manejo de los aspectos tributarios.

## **2.5. Modelo de ingresos**

La fuente de ingreso será la comisión por la transacción entre Usuario y Solucionador. Existe la posibilidad a futuro, no contemplada en el actual flujo de fondo, de incluir publicidad en la aplicación como forma de ingreso adicional.

La comisión será del 25% sobre el monto facturado por el Solucionador en cada servicio, a través de medios electrónicos exclusivamente. La definición del margen se sostiene en el análisis de mercado (ver el apartado Análisis de sensibilidad al ingreso del Solucionador del Anexo 4-Investigación del mercado), donde se verifica una distancia entre lo que el Solucionador espera ganar por el servicio y lo que el Usuario está dispuesto a pagar por el mismo.

## **2.6. Recursos clave para la propuesta de valor**

Los recursos claves a nivel financiero estarán dados por el aporte de los socios de negocio.

A nivel de recursos físicos, se identifica como recurso fundamental la aplicación, en definitiva es el medio de intermediación: una plataforma que resulte “amigable”, fácil de usar tanto para los Usuarios como para los Solucionadores.

Por último, los recursos intelectuales clave serán el responsable de operaciones, el responsable comercial, el responsable de procesos y el responsable en recursos humanos. En el punto 3.5 - Estructura Organizacional se profundiza en las características y responsabilidades.

## **2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor**

Las actividades claves para nuestra propuesta de valor serán, la Gestión del Mercado y en los inicios del negocio el Reclutamiento y selección de los Solucionadores.

En la Gestión de Mercado se atienden tres aspectos fundamentales. El primero, es mantener el balance entre oferta-demanda, este define la viabilidad del negocio, ya que la razón de ser de YO+ es que los Solucionadores (oferta) puedan realizar la tareas y los Usuarios (demanda) puedan disponer de quien los asista en las tareas. En segundo lugar, es necesario conocer en profundidad el comportamiento, conductas y necesidades de los Usuarios y Solucionadores, generando las posibilidades de crecimiento a futuro a partir de nuevas tareas o servicios a incorporar. Por último, la actividad Gestión de Mercado será quien define el diseño y a su vez será el generador de requerimientos de cambio (innovación) para la aplicación, u otros aspectos tecnológicos que permita adaptar la herramienta a las necesidades de Usuarios y Solucionadores.

Por otra parte, en una primera etapa es necesario participar directamente del proceso de reclutamiento y selección de los Solucionadores para asegurar y certificar la confianza en la red. Se entiende que posteriormente el propio sistema de ranking hará el filtro necesario.

## **2.8. Socios clave para el modelo de negocios**

Para la viabilidad financiera del proyecto será necesario contar con la inversión inicial según se detalla en el Capítulo 4-Evaluación del Retorno y Riesgo. Desde este punto de vista, los accionistas promotores del proyecto serán los socios clave que realizarán el aporte financiero.

Los programas estudiantiles como “Tocó venir”, así como las asociaciones civiles sin fines de lucro como CEPRODIH (ver Anexo 6 - Socios Clave), son socios clave dado el contacto directo que tienen con los Solucionadores. Se puede decir que no solo “proveen” de Solucionadores sino que perteneciendo a este tipo de asociaciones o programas, se mitiga en gran parte el tema del compromiso y confianza. Como se establece en el Anexo 4 – Investigación del mercado en el apartado Tasa de Adopción de Solucionadores, será necesario contar, a partir del cuarto año, con un máximo de 183 mujeres de CEPRODIH para la limpieza del hogar y 854 estudiantes universitarios. De esta forma, durante todo el proyecto es necesario contar con 6 Usuarios por cada Solucionador.

Dado que la intermediación en el intercambio de tareas se hará a través de una app, el proveedor encargado del desarrollo y mantenimiento de la aplicación como un socio clave. Se firmará un contrato que garantice los derechos de propiedad de la app (incluyendo los códigos fuentes que serán propiedad de YO+).

## **2.9. Estructura de costos**

La estructura de costos es esencialmente gastos asociados al personal, que representa más del 80% de los costos. El resto de los costos están asociados a actividad de marketing y promoción, infraestructura y mantenimiento y mejoras de la plataforma informática.

Los costos asociados con el mantenimiento y mejora de la plataforma, se realizarán mensualmente a través de contratos con proveedores.

## 2.10. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser los primeros: Ofrece la oportunidad única de generar una marca y tomar rápidamente una posición en el mercado.</li><li>• Desarrollar un sistema de gestión de mercado, que permita actuar rápidamente con incentivos sobre el comportamiento de Solucionadores y Usuarios.</li><li>• Seleccionar un equipo de Solucionadores que se adapte a las necesidades identificadas en los Usuarios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La volatilidad en los comportamientos de los estudiantes puede generar falta de compromiso en momentos puntuales donde el foco esté en su actividad principal (periodo de exámenes o vacaciones)</li></ul>

### 3. Implementación del modelo

#### 3.1. Actividades de la red

El servicio de vincular personas a partir de una plataforma tecnológica que permita intercambiar tareas/servicios y dinero, requiere que se realicen las siguientes actividades:

1. Análisis de requerimiento para el desarrollo de la aplicación.
2. Desarrollo y mantenimiento de la aplicación.
3. Promoción y publicidad.
4. Reclutamiento de Solucionadores
5. Capacitación de Solucionadores
6. Realizar la tarea
7. Gestión de pagos y cobranza
8. Gestión de mercado
9. Atención al cliente

En el Anexo 8-Actividades y Límites, se hace un análisis de estas actividades y un estudio de los límites, riesgos y ventajas competitivas. Se concluye que las actividades que se realizarán internamente son:

- Análisis de requerimientos para el desarrollo de la aplicación. Esta actividad es la que traduce las necesidades del negocio en requerimientos de desarrollo para la aplicación. Por ejemplo, en esta actividad se deciden aspectos tales como, la lógica de asignación de las tareas a los Solucionadores, o la forma de cálculo de precios.
- Reclutamiento de Solucionadores. Esta actividad inicialmente se va a realizar internamente ya que es clave para generar una red confiable
- Gestión de Mercado. Esta es una de las actividades claves que se detalló en el punto 2.7. Actividades y procesos clave.
- Atención al cliente. Implica la atención de consultas o reclamos de los Usuarios o Solucionadores. Se realizará por la aplicación o por mail, no por vía telefónica.

#### 3.2. Funcionamiento de la plataforma

El intercambio se realiza a través de una app disponible en iOS y Android. Se trata de una plataforma donde los Usuarios y Solucionadores pueden inscribirse sin costo utilizando por ejemplo su cuenta de Facebook o un correo.

El flujo del proceso es el siguiente:

1. Registrarse en la aplicación YO+.
2. Publicar la tarea que está necesitando, pudiendo seleccionar del menú o una nueva, en la medida que no se encuentre listada. Se podrán especificar detalles a través de texto o audio y se puede también añadir fotos.
3. Detallar el lugar, día y hora en que se desea se realice la tarea (puede ser una franja horaria o un horario específico). En caso de ser inmediato, la tarea se califica como urgente, en caso contrario, será una tarea programada. En función del tipo de tarea, YO+ establece una tarifa que podrá ser consultada en todo momento por el Usuario (pesos por hora).
4. Dentro del conjunto de Solucionadores, YO+ selecciona uno en función de los siguientes criterios: disponibilidad para la tarea en el horario solicitado, cercanía a la dirección de solicitud del servicio y mayor puntaje en el ranking.

5. Se informa al Solucionador el detalle de la tarea para que confirme o no realizar la misma. El Solucionador dispone de un plazo para confirmar, de 1 minuto para tareas urgentes y 5 minutos para tareas programadas. Si confirma, avanza al siguiente paso, en caso contrario vuelve al paso anterior.

6. Se confirma al Usuario el nombre del Solucionador. El Usuario podrá consultar el ranking del Solucionador, ver su foto, consultar su historial y opiniones de otros Usuarios. Si el Usuario confirma la realización de la tarea con este Solucionador, avanza al paso siguiente. En caso contrario, vuelve al paso 5 donde YO+ le sugiere un nuevo Solucionador.

7. El Solucionador elegido es notificado, se le agenda la tarea y todos los detalles.

8. Una vez que se realiza la tarea, el Solucionador completa la misma como realizada y califica al Usuario.

9. El Usuario califica el servicio, agrega comentarios y se emite el pago. En esta misma pantalla, el Usuario contará con un botón "Incidente" que permite reportar si tuvo algún problema.

10. El Solucionador recibe un resumen por la tarea realizada y el monto a cobrar por el servicio.

Por otra parte, la aplicación cuenta con características tales como:

- La posibilidad de utilizar grabaciones de audio y fotos de manera de proveer la mayor información para el cumplimiento de la tarea.
- Mapa indicando distancia en kilómetros y minutos de las distancias respectivas entre el Solucionador y el lugar de donde se solicita la tarea.
- Consulta de puntuación de los Solucionadores y Usuarios.
- Mensajería para recordar a los Solucionadores en función de la agenda.
- Registro de Solucionadores donde deben ingresar disponibilidad horaria semanal, tipos de tareas a realizar, datos personales, zona donde se encuentran disponible en las distintas franjas horarias.

### **3.3. Gestión de Mercado**

La implementación del proceso de Gestión de Mercado es clave para mantener el balance entre oferta y demanda. En la medida que esta actividad se realice exitosamente se elevarán las barreras de entrada a otros competidores. En este sentido, se considera necesario profundizar en su alcance:

1. Generar un Tablero de Control para monitorear las transacciones, el nivel de cobertura de la red (Solucionadores y Usuarios), tipos de tareas que se están intercambiando, zonas y horarios más solicitados y disponibles, etc.

2. Establecer y gestionar un sistema de incentivos para Solucionadores, con el objetivo de alinear su comportamiento a los objetivos de YO+. De esta forma, poder direccionar a realizar tareas específicas, aumentar la cantidad de horas en determinada franja horaria o en alguna zona particular, etc.

3. Definir y articular un sistema de estímulo a los Usuarios, para captar demanda en momentos de baja en las transacciones, motivar tareas, horarios o zonas específicas, desincentivar algunos horarios de alta demanda direccionando a nuevas posibilidades, y otras opciones que logren mantener el equilibrio.

4. Conocer en profundidad las necesidades de los Usuarios, con el objetivo de captar oportunidades ya sea a través de nuevas tareas a realizar, nuevos servicios, cambios para agilizar el uso de la app u otros aspectos que se adapten a las necesidades insatisfechas o

emergentes. Este aspecto incluido dentro de la Gestión de Mercado, es necesario para generar la innovación en el servicio que lo mantenga vigente.

Un aspecto importante a profundizar es el sistema de incentivos a Solucionadores y de estímulo a Usuarios. Si bien se trata de un aspecto a desarrollar con la dinámica del negocio, a partir de prueba y error, a continuación se detallan las herramientas básicas que se consideran para el inicio:

- Precio de la transacción: se desarrollará una función que establezca el precio en función del tipo de tarea, día, hora y duración prevista. Esto permite diferenciar distintas dificultades asociadas a la tarea y manejar tarifas en función del día de la semana y de la franja horaria.

- Incentivos a Solucionadores: Premios por cantidad de horas semanales concretadas o por excelencia en nivel de servicio a partir del ranking. Veremos en la sección 3.9 Aspectos legales, que se recomendará a los Solucionadores que se configuren como monotributistas y contratar un seguro, esto tendrá un costo total de \$3.324 por mes. Como modo de estimular el cumplimiento de esta recomendación, el Solucionador podrá acceder a un bono semanal del equivalente a 4 horas, si el Solucionador tiene un buen ranking y no tiene rechazo de tareas. En caso que la demanda no cubra la oferta, YO+ asumirá el costo de los gastos tributarios de los Solucionadores, asegurando un ingreso mínimo por un periodo máximo de 2 meses. Se estimula el buen servicio, pidiendo un ranking mínimo.

- Estímulos a los Usuarios: a partir de descuentos por repetir tareas con el mismo Solucionador, por contratación de distintos tipos de tareas, o por aumentar la tasa de contratación semanal. Ofrecer tareas gratis por recomendar a otros Usuarios que utilicen YO+, de esta forma generar publicidad personal (“boca a boca”). Estos aspectos se describen en profundidad en el punto 3.10. Plan de Marketing.

### **3.4. Reclutamiento de Solucionadores.**

La selección de los Solucionadores será liderada por el Analista de Recursos Humanos y es una actividad clave para el inicio de la operación. Se realizará a través de las redes sociales, de actividades en universidades, de programas estudiantiles y ONG. Se invita a sesiones informativas, organizadas en espacios céntricos y conocidos de la ciudad. En las mismas, se podrá informar cómo funciona la plataforma y detallar el procedimiento de afiliación, así como los documentos que se requieren.

Para convertirse en un Solucionador de YO+, se debe transitar un proceso a través de la app donde lo primero es presentar determinada documentación básica: cédula de identidad, foto, escolaridad vigente (para el caso de los estudiantes), constancia de CEPRODIH o de la asociación que corresponda (en el caso de las mujeres amas de casa), certificado de buena conducta, seguro de vida y un número de cuenta bancaria. Una vez que se obtiene la confirmación de YO+, se cita a entrevista personal donde se comprueba la documentación y se le conoce personalmente para evaluar su comportamiento. La siguiente etapa incluye la realización de un test “psicotécnico” especial, basado en la detección de tres áreas fundamentales: que no sea violento, que sea confiable, que sea proactivo.

El paso final, será aceptar los “Términos y condiciones de YO+” (ver apartado Términos y condiciones de YO+ en el Anexo 5- Aspectos legales y tributarios) por parte de los Solucionadores.

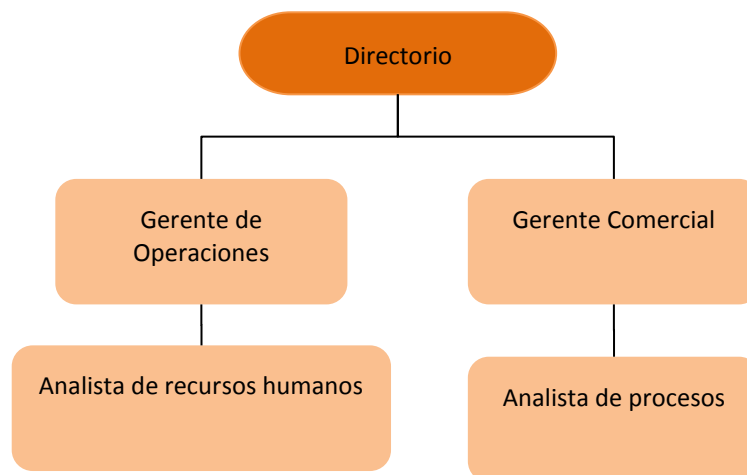
Considerando que la confianza de la red es un aspecto clave, sumado al proceso anterior, se realizará un seguimiento a cada Solucionador en sus primeras tres tareas. El Analista de procesos se contactará con el Usuario a los efectos de verificar la confiabilidad y el desempeño del Solucionador.

### 3.5. Estructura organizacional

Se analizaron distintos aspectos para la elección del tipo societario (S.A o S.R.L son los más utilizados en el Uruguay) tales como el tipo de emprendimiento que se iniciará, cantidad de socios previstos y proyectados, los costos de constitución, agilidad en la apertura, exigencias formales, entre otros, se decide la constitución Jurídica de YO+ como una S.R.L (Sociedad Responsabilidad Limitada). En el Anexo 5 – Aspectos legales y tributarios, sesión Tipo societario YO+ se detallan algunas justificaciones de la decisión a la cual se arribó.

La estructura de la organización se conforma por dos gerencias, Operaciones y Comercial. En Operaciones se realizan las actividades de Gestión de Mercado y de reclutamiento y capacitación de los Solucionadores (actividades 4, 5 y 8 del punto de la sección 3.1). La gerencia Comercial, se encarga de la atención al cliente, marketing y de los requerimientos de la aplicación (actividades 1, 2, 3, 7 y 9).

La estructura prevista se detalla a continuación:



- Directorio: estará integrado por los promotores y creadores del proyecto YO+.
- Gerente Comercial: responsable especializado en marketing quién tendrá a cargo todas las actividades de promoción y contacto con los Usuarios.
  - Gerente de Operaciones: responsable de operaciones y logística (especializado en Analítica de Negocios (Business Analytics) y en Ciencia de Datos (Data Science), quien estará a cargo de la Gestión de Mercado.
    - Analista en Recursos Humanos: se encargará del reclutamiento, selección y capacitación de los Solucionadores.
    - Analista de Procesos: será el responsable de centralizar los requerimientos de nuevas necesidades de Usuarios y Solucionadores, identificar los cambios a realizar en la app, y desarrollarlo en conjunto con el proveedor. Este analista realizara las tareas de atención al Usuario, dando una principal importancia a los incidentes por “quiebre de confianza”.

### 3.6. Atención al cliente

Como fue mencionado en la sección 3.2, la aplicación tendrá la posibilidad de calificar el servicio, agregar comentarios y reportar incidentes. En esta actividad se analizan las calificaciones, para retroalimentar la actividad de Gestión de Mercado y de reclutamiento.

Se define como política, que todos los incidentes reportados por los Usuarios se traten de forma inmediata. Para esto se contará con un sistema de alerta, que mande avisos al Analista de Procesos y al Gerente Comercial para que estos tomen rápida acción. De esta forma, se pretende mitigar las consecuencias si se presenta un quiebre de confianza.

### 3.7. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento principal, estará basada en aumentar la cantidad de Usuarios y aumentar la tasa de uso, mientras que en forma complementaria se analizará la posibilidad de incluir publicidad luego de alcanzar una masa crítica de 7.000 Usuarios (esto último, no es considerado dentro del alcance del presente proyecto).

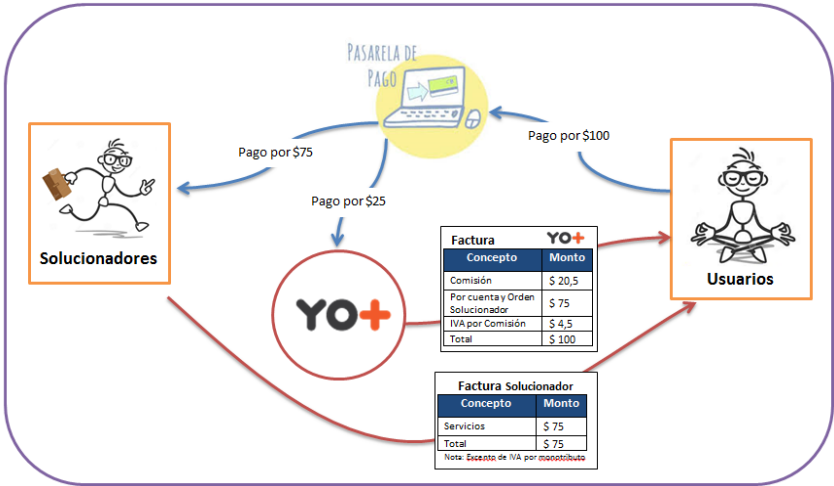
En este sentido, la estrategia de YO+ es iniciar en la franja costera de Montevideo, para incluir rápidamente el resto de la ciudad.

Por otra parte, la tasa de uso será un elemento fundamental para el crecimiento dado que los Usuarios que ya adoptaron la herramienta tendrán baja resistencia a aumentar su utilización. En primer lugar, se buscará a través de planes de promoción diversificar el tipo de tareas contratadas dentro de las tareas ya existentes en la plataforma. En segundo lugar, la Gestión de Mercado tiene como uno de sus objetivos identificar nuevas tareas, siendo esta otra forma de crecimiento prevista.

### 3.8. Gestión de pago y cobranza

La gestión de cobranza a los Usuarios se realizará a través de tarjetas de crédito o débito y utilizando una pasarela de pagos del mercado como PagosWEB o el nuevo servicio de RedPagos a implementarse en 2017. El flujo de dinero y documentos es el siguiente:

- Se cobra el monto total al usuario a través de su tarjeta.
- La pasarela de pagos retiene la comisión correspondiente a YO+ y el resto lo deposita en la cuenta del Solucionador.
- Se genera una factura por parte de YO+ donde se especifica por separado el monto correspondiente a la comisión con el IVA incluido y el monto del Solucionador por 'Cuenta y orden' del mismo que no incluye IVA. Este documento estará disponible en la web, a la que el Usuario tendrá acceso y se enviará por correo electrónico al finalizar el servicio. La factura del Solucionador será proporcionado por el mismo en el momento de realización del servicio. El Solucionador en la medida que sea monotributistas está exento de IVA.



### 3.9. Aspectos legales

De las posibles alternativas para que los Solucionadores se encuentren “en regla” (monotributistas, IVA mínimo, empleados de la empresa administradora de la aplicación, servicios personales ver Anexo 5 - Aspectos legales y tributarios) se considera que la opción escogida por los Solucionadores será la de monotributo y es la que se utiliza para en el apartado de Sensibilidad al precio del Anexo 4- Investigación del mercado. A pesar de que el costo del monotributo oscile entre los \$ 1.200 y \$ 3.000, siendo la diferencia entre uno y otro, la elección a cobertura del Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS), a los efectos de los cálculos se utilizó el costo máximo (\$3.000).

Al elegir el monotributo, pueden surgir dos inconvenientes para los Solucionadores. En primer lugar, el tope de ingresos anual (\$593.487 siendo unipersonal), y por otra parte, no tienen permitido trabajar para empresas, solo pueden prestar servicios a consumidores finales. En cuanto al primer punto, dado el tope de ingresos anual, cada Solucionador podría trabajar hasta un máximo de 35 horas por semana, estando en principio dispuestos a trabajar un número de horas semanales menor a ese tope. Y en cuanto al segundo punto, YO+ no emplea a los Solucionadores, simplemente intermedia o “acerca” Solucionadores a Usuarios, éstos constituyen los consumidores finales (el Solucionador le factura al Usuario, no a YO+). Por otro lado, este punto está considerado en la determinación del segmento.

Desde el punto de vista del Derecho Laboral, no existe fundamento para que se considere que existe una relación laboral entre YO+ y los Solucionadores. Un horario y frecuencia determinados, en un lugar físico concreto, son algunas de las condiciones que deben existir para que se establezca una relación laboral. No existen presunciones de relación de trabajo (gorros, remeras o carnet identificatorias), ni tampoco se le indica “cómo” realizar la tarea. Lo que existe es una relación de arrendamiento de servicio entre el Usuario y el Solucionador. YO+ es un intermediario, lo que existe es un acuerdo de aceptación de términos y condiciones para comenzar a formar parte de la red de Solucionadores.

Desde el punto de vista del Seguro de Accidente de Trabajo, se sugerirá el Seguro **ADTSV - ACCIDENTES DEL TRABAJO**, y para el caso de Seguro de Responsabilidad Civil se sugerirá el denominado **RC OPERACIONES**, el costo mensual (ambos incluidos) es de **\$ 324,5** y estará a cargo de los Solucionadores (es parte del acuerdo de términos y condiciones de YO+).

Para el caso del Seguro de Accidente de Trabajo, los riesgos cubiertos, prestaciones e indemnizaciones, se detallan a continuación: Asistencia médica al accidentado en la CSM (Central de Servicios Médicos); indemnización de jornales perdidos por el accidentado (basado en el jornal ficto asegurado) mientras está en asistencia hasta el alta definitiva a partir del 4to. día de la fecha del accidente; si a causa del accidente quedara una incapacidad permanente mayor al 10% el BSE servirá una Renta Vitalicia al accidentado, reembolso de pasajes y traslados si fuere necesario, indemnización del servicio fúnebre, prótesis, apoyo psico-técnico para la rehabilitación.

En el caso del Seguro de Responsabilidad Civil “RC OPERACIONES”, el BSE garantiza la responsabilidad civil del Asegurado por daños provocados a terceros durante el transcurso de su actividad.

En el Anexo 5 - Aspectos legales y tributarios, en el apartado “Seguros”, se explica con mayor detalle el carácter voluntario de ambos Seguros y los criterios y forma de cálculo de cada uno de ellos.

### 3.10. Plan de Marketing

En el capítulo 2, se detalla el **producto** o el servicio y la propuesta de valor ofrecida. En cuanto al **precio**, en la Anexo 4 – Investigación del mercado, sección Análisis de sensibilidad al precio, se

concluye que el precio debe encontrarse entre 250 y 300 pesos la hora. Por otra parte, la comercialización se realiza a través de una aplicación que constituye su **punto de venta**. Por lo tanto, esta sección se enfocara en la **promoción**, describiendo los planes y acciones para dar a conocer los servicios de YO+. Así como las acciones para alcanzar los objetivos de ventas, tanto en cantidad de Usuarios como en tasa uso semanal del servicio y asegurar tener los Solucionadores necesarios.

Para el segmento de Usuarios, se realizarán campañas en Facebook que den a conocer el servicio, el foco estará en destacar la propuesta del valor (flexibilidad, confiabilidad, servicio confiable y de calidad). Con estas campañas se pretende capturar en el primer año a los innovadores y adoptantes iniciales (ver Anexo 9 - Curva de Adopción), estos representan un 16% del mercado objetivo (564 Usuarios). Adicionalmente para seguir aumentando la cantidad de Usuarios (capturar a la mayoría temprana y tardía), se utilizará una estrategia de “boca-boca” digital, que consiste en incentivar (por ejemplo con horas de tareas gratis) a los Usuarios cuando recomiendan a un amigo esta aplicación.

Para aumentar la tasa de uso semanal de los Usuarios capturadas se realizarán dos acciones. La primera es la llamaremos Cuponera, donde se le ofrecen descuentos por comprar una bolsa de horas de tareas, es importante que esta cuponera tenga fecha límite. La segunda acción, consiste en enviar notificaciones a los Usuarios actuales que incentiven a la contratación de otras tareas que ellos no hayan contratado. Es decir, si un Usuario contrató una tarea de realizar un trámite, mandarle un mensaje del tipo “también podrás usar YO+ para realizar las compras del supermercado”. O mensajes como “50 personas usaron YO+ para lavar el auto”.

En cuanto a los Solucionadores, las acciones que se realizarán son las siguientes: campañas en Facebook, enfocadas en los estudiantes que muestren la propuesta de valor; actividades (ej. charlas) en universidades y hogares estudiantiles; por otra parte, actividades informativas en asociaciones civiles sin fines de lucro que nucleen mujeres.

En el Anexo 10 - Costo de campaña de marketing se detalla los costos de este plan de marketing. Esta actividad será realizada internamente por el Gerente Comercial junto con el Analista de procesos.

### 3.11. Cómo se crearán las barreras de entrada

A partir del punto 1.3 – Análisis de la intensidad competitiva, se concluye que las barreras de entrada al sector son bajas, lo cual constituye una amenaza importante. Por otra parte, no existen en el mercado uruguayo aplicaciones con las mismas características que YO+. En este sentido, se considera que hay tres aspectos a desarrollar como elementos disuasivos para la competencia:

- Haciendo uso del hecho de ser los primeros en el mercado, será importante generar una **marca** que se conozca y se identifique claramente.
- Desarrollar una **red confiable de Solucionadores** con un impacto social positivo, estudiantes y mujeres amas de casa vinculadas a asociaciones sin fines de lucro como CEPRODIH.
- Generar los procesos y desarrollar las herramientas de acuerdo a lo mencionado en el punto 3.3-Gestión de Mercado. Esto permite el conocimiento para sostener el negocio, evolucionar la app y captar nuevas oportunidades a futuro.

## 4. Evaluación del retorno y riesgo

En este capítulo se analizará la viabilidad económica financiera del negocio, para esto se realizó una proyección financiera a 5 años en dólares. Se toma como supuesto que las variaciones del dólar son compensadas por la inflación, por estos se expresa en dólares (cotización \$30)

### 4.1. Inversión inicial

En el siguiente cuadro se muestran los rubros considerados en la inversión inicial:

Concepto	Inversión
Activos (equipamiento, propiedades...)	USD 8.000
App	USD 23.000
Gastos de apertura	USD 3.000
Gastos de promoción	USD 110
<b>Total inversión inicial</b>	<b>USD 34.110</b>

En el caso del equipamiento se tomó el supuesto de una inversión de 2.000 dólares por persona, en escritorios, laptops, etc. No se incluye inversión en capital de trabajo ya que no se cuenta con inventarios ni cuentas a cobrar. Respecto al costo de desarrollo de la app, se tomó como válido el proporcionado por la herramienta online de [www.cuantocuestamiapp.com](http://www.cuantocuestamiapp.com), que se corresponde con la información aportada por uno de los promotores del proyecto.

### 4.2. Estructura de financiamiento

La inversión inicial será realizada con fondos propios aportados por los promotores del proyecto.

### 4.3. Fundamentos de la proyección de ingresos y costo

Los ingresos del proyecto, se calculan en base a la comisión de YO+ sobre el precio del servicio, la cantidad de Usuarios y la tasa de uso semanal intercambiada.

En base al apartado Análisis de sensibilidad al ingreso del Solucionador en el Anexo 4-Investigación del mercado, se establece el precio promedio de las transacciones será de 280 pesos uruguayos y una comisión de 25%. Se estima un precio promedio considerando la variabilidad asociada a los distintos tipos de tarea y franjas horarias.

La cantidad de Usuarios a captar, se analizó utilizando las curvas de adopción de la tecnología, (ver Anexo 9 - Curva de Adopción). En el siguiente cuadro, se estima la curva de adopción del servicio:

Curva de adopción			
Grupos	% del mercado	curva S	Tiempos
innovadores	2,5%	2,5%	Año 1 /Semestre 1
adoptante iniciales	13,5%	16,0%	Año 1/Semestre 2
mayoría temprana	34,0%	50,0%	Año 2 /Semestre 1
mayoría tardía	34,0%	84,0%	Año 2 /Semestre 2
rezagados	16,0%	100,0%	Año 3

En el primer año, se estima capturar solo a los innovadores y adoptantes iniciales, que son en total un 16% del mercado objetivo inicial. En el segundo año, se tiene por objetivo capturar a la mayoría temprana y tardía, para dejar al último grupo en el tercer año.

Por último, la tasa de uso considerada es de dos horas promedio semanal por Usuario, que surge del Análisis de Sensibilidad desarrollado en Anexo 12 – Modelo Económico Financiero. Si bien no fue un aspecto relevado en la encuesta, lo entendemos razonable ya que cualquier servicio doméstico implica 4 horas semanales y mínimamente el resto de los usuarios contratarán 1 hora semanal para otras tareas.

### Políticas de pagos y cobros

Como se detalló en la sección 3.7-Gestión de pago y cobranza, los pagos se realizarán a través de pasarelas de pagos que se contratarán a un proveedor a definir. Para el análisis financiero, se estima que el porcentaje por la pasarela del pago será un 2% sobre el total del flujo a transferir, es decir sobre el precio que el Usuario paga por el servicio. Al que se agrega, un 5% sobre el total de precio por conceptos de tarjetas de crédito o débito.

El pago a los Solucionadores se realizará semanalmente, con transferencia bancaria a la cuenta que el Solucionador configure en su perfil. Como fue mencionado en el punto anterior, la comisión definida es de 25% sobre el valor de la transacción. Es importante señalar que está previsto utilizar un 5% del valor de las transacciones en la política de incentivos a los Solucionadores y los estímulos a los Usuarios.

### Políticas de recursos humanos

En el punto 3.5-Estructura organizacional se define la estructura de la empresa, en el siguiente cuadro se detallan los cargos y costos empresa mensual por cada cargo:

Cargo	Costo empresa
Gerente de Operaciones	USD 5.973
Gerente Comercial	USD 5.333
Analista en proceso	USD 2.987
Analista en recursos humanos	USD 2.987
	<b>USD 17.280</b>

No se tendrá políticas de incentivos por desempeños en los primeros años.

## 4.4. Proyección de flujos de ingresos y egresos

En el siguiente cuadro se muestra un flujo de fondo de los primeros 5 años, el detalle del flujo se detalla en Anexo 12 – Modelo Económico Financiero.

Int 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-USD 34.110	-USD 209.066	-USD 35.058	USD 287.755	USD 255.473	USD 255.473

A los efectos del análisis de la TIR se considera conveniente utilizar una TIR moderada con una tasa de reinversión igual a la TRR, por ser un escenario más conservador porque difícilmente se encuentren opciones para reinvertir a la tasa del proyecto YO+. En el Anexo 12 – Modelo Económico Financiero en la sección Cálculo de la TRR se fundamenta el valor de TRR considerado.

A los efectos del análisis del proyecto, se descarta el criterio de perpetuidad porque no aplica en este caso, mientras que el criterio de cosecha no aplica porque no existen activos o capital de trabajo a rescatar. Por último, el valor residual no se incluye dado que el horizonte de análisis de 5 años, considera el hecho de desarrollar este negocio por 3 años y luego venderla por un EBITDA de 2 años.

#### **4.5. Evaluación del retorno proyectado vs. El requerido: TIR / VAN**

La TIR es de 27%, superior a la tasa requerida que es 14%, por tanto se trata de un proyecto rentable. Esto también se concluye observando que el valor actual neto, USD 233.695, es mayor que cero.

#### **4.6. Evaluación del riesgo**

Uno de los principales factores de riesgo del proyecto, está asociado a la cantidad de Usuarios que se pueda captar y a la velocidad de captación de los mismos. Para analizar este riesgo, se evaluaron varios escenarios con distintas curvas de adopción (ver apartado Curva de adopción en el Anexo 12 – Modelo Económico Financiero). Se concluye que aún en un escenario pesimista, donde en el primer año solo se alcanza a los innovadores (2.5%), se obtiene una valor actual neto mayor a cero.

También se analizó la cantidad de horas requeridas para llegar al punto de equilibrio (ver sección Punto de equilibrio en el Anexo 12-Modelo Económico Financiero), donde se concluye que la cantidad de horas de tareas que se necesita vender para cubrir los gastos es de 1895 horas mensuales cuando el proyecto entre en régimen. Por otra parte, es necesario tener en la red de Solucionadores aproximadamente 183 mujeres de CEPRODIH y 854 estudiantes para cubrir esta demanda. Teniendo en cuenta el mercado, se entiende que es muy factible alcanzar las horas de equilibrio.

Otro factor de riesgo es que se legisle en contra del uso de las aplicaciones móviles para la contratación de servicio, pero a priori es difícil estimar el impacto económico.

#### **4.7. Sensibilidad a variables críticas**

En el apartado Sensibilidad del Anexo 12-Modelo Económico Financiero, se analizó cómo varía el VAN en función de las siguientes variables: mercado objetivo, tasa de uso, comisión y precio. Se observa que son variables que inciden fuertemente en el VAN, con los siguientes comportamientos:

- Tasa de uso semanal. Esta variable son las horas que cada Usuario contrata promedio por semana. La tasa de uso semanal no puede ser menor a 1,5 hora para el market share establecido de 70%.
- Market share objetivo. El porcentaje final que se obtiene luego de captar el último tramo de los perfiles en la curva de adopción. El market share podrá ser hasta de 50% para la tasa de uso establecida de 2 horas.
- Precio hora Usuario (peso por hora). El precio promedio de las transacciones tiene un mínimo de 205 pesos para que el proyecto sea rentable.
- Comisión: Se establecerá un 25% de comisión sobre el precio del servicio, pudiendo bajar hasta 22%.

## Bibliografía

Banco de Previsión Social (BPS). Accedido el 11 de Junio, 2016, desde <http://www.bps.gub.uy/4659/monotributo.html>

Banco de Seguros del Estado (BSE). Accedido el 17 de Agosto, 2016, desde <http://www.bse.com.uy/inicio/seguros/seguros-personales/accidentes-del-trabajo-y-enf-profesionales>

C-EMPRENDEDOR. Accedido el 25 de Agosto, 2016, desde [http://www.c-emprendedor.gub.uy/estas\\_listo\\_para\\_abrir\\_una\\_empresa.php](http://www.c-emprendedor.gub.uy/estas_listo_para_abrir_una_empresa.php)

Carbajal, S. (2012). La permanencia del estudiante durante el año de ingreso a la Universidad de la República. Una construcción colectiva. InterCambios, 1. Accedido el 12 de Abril, 2016, desde <http://intercambios.cse.edu.uy>.

Home Solution. Accedido el 26 de Mayo, 2016, desde <http://uy.homesolution.net>

Instituto Nacional de Estadística (INE). Accedido el 12 de Abril, 2016, desde <http://www5.ine.gub.uy/censos2011/index.html>

Ministerio de Educación y Cultura (MEC). Accedido el 12 de Abril, 2016, desde <http://www.mec.gub.uy/innovaportal/file/927/1/anuario-2014.xlsm>

Pedile a Juan. Accedido el 19 de Mayo, 2016, desde <https://www.pedileajuan.com>

TaskRabbit connects you to safe and reliable help in your neighborhood. Accedido el 9 de Abril, 2016, desde <http://www.taskrabbit.com>

## 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 al objetivo del Plan.

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

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de **YO+** 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:

- **Sección 1.1-Justificación de la oportunidad**
- **Sección 1.6-Mercado**
- **Sección 2.2-Propuesta de Valor**
- **Sección 2.5-Modelo de Ingresos**
- **Sección 2.7-Actividades y procesos clave para el negocio**
- **Sección 3.8-Aspectos Legales**
- **Sección 4.5-Evaluación del retorno proyectado vs el requerido TIR/VAN**
- **Sección 4.6-Evaluación del riesgo**
- **Sección 4.7-Sensibilidad a variables críticas**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 3 de agosto de 2016.

Los estudiantes:

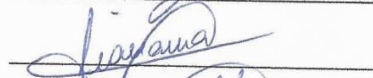
Albana Nogueira, estudiante 178.321:

Firma



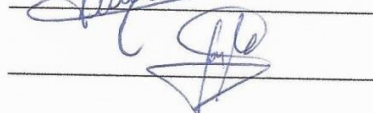
Giovanna Turturiello, estudiante 188.980:

Firma



Juan Antonio Mas, estudiante 5537:

Firma



Los emprendedores:

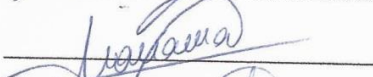
Albana Nogueira, estudiante 178.321:

Firma



Giovanna Turturiello, estudiante 188.980:

Firma



Juan Antonio Mas, estudiante 5537:

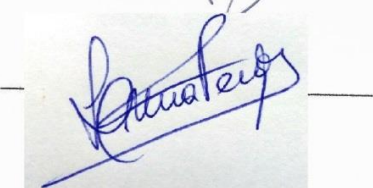
Firma



Tutor:

Lorena Veiga, C.I. 4.070.654-9:

Firma



## **Anexo 2 - Sugerencias sobre próximos pasos**

A continuación presentamos los aspectos que por no ser centrales quedaron fuera del alcance de este plan, pero que pueden ser explorados en profundidad más adelante o en paralelo a la implementación del plan:

1. Realizar un piloto del proyecto para validar la tasa de adopción de los Usuarios innovadores e inferir el comportamiento de los próximos grupos, adoptantes iniciales y mayoría temprana.

2. En el caso de los Solucionadores, ya se encuentran postulados 211 personas para formar parte de la red. Se considera que el próximo paso es generar reuniones para conocerlos, profundizar en la propuesta y confirmar su disposición a formar parte del equipo.

3. Respecto a la estrategia de crecimiento en la medida que se alcance dentro de Montevideo las mayorías tardías, el próximo paso es extenderlo a la Ciudad de la Costa y otras ciudades del interior del Uruguay con más de 50.000 habitantes (Salto, Paysandú, Maldonado, Rivera y Tacuarembó). En el caso de Maldonado, se considera oportuna la posibilidad de realizar un “plan verano” en los principales balnearios, desde Enero a Marzo de cada año. Posteriormente, considerando que Uruguay ya está cubierto, se evaluará la posibilidad de internacionalizar el proyecto. Se considera conveniente comenzar por Paraguay, en Asunción, que presenta características similares a Montevideo.

4. Una vez que se alcance una masa crítica de Usuarios y Solucionadores, que se estima en 10.000 personas, se ofrecerá publicidad a través de la aplicación. Se trata de dos segmentos bien definidos, conocidos por YO+ en sus hábitos de consumo, a los que se les puede llegar con publicidad dirigida.

### Anexo 3 - Modelo de negocio según Osterwalder

Socios fundamentales	Actividades fundamentales	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<p>Accionistas/ socios fundadores.</p> <p>Proveedores de Solucionadores: programas estudiantiles, hogares estudiantiles, asociaciones civiles sin fines de lucro).</p> <p>Proveedor encargado del desarrollo y mantenimiento de la app.</p>	<p>Gestión de Mercado: mantener balance oferta-demanda, conocimiento profundo de necesidades y conductas de Usuarios y Solucionadores, definir diseño y generar requerimiento de cambio (innovación) para la aplicación.</p> <p>Reclutamiento y selección de Solucionadores.</p>	<p><b>Usuarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinar tiempo para sus intereses.</li> <li>• Agilidad y flexibilidad en la contratación del servicio.</li> <li>• Servicio confiable en y de calidad.</li> <li>• Pago on line, no hay manejo de efectivo.</li> </ul> <p><b>Solucionadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad horaria para realizar tareas.</li> <li>• Ingresos inmediatos.</li> <li>• Tareas simples.</li> <li>• Remuneración variable dependiente de las horas de trabajo.</li> </ul>	<p><b>Usuarios:</b></p> <p>Para <b>capturarlos</b>: redes sociales, boca-boca, incentivos.</p> <p>Para <b>mantenerlos</b>: Ranking y Comentarios de otros, promociones.</p> <p>Para <b>aumentarlos</b>: informar a través de la app otras tareas de interés.</p> <p><b>Solucionadores:</b></p> <p>Para <b>capturarlos</b>: redes sociales, actividades de promoción.</p> <p>Para <b>mantenerlos</b>: política de incentivos, beneficios, brindar información y asesoramiento en el aspecto tributario.</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Página Web.</p> <p>Aplicación móvil (app).</p> <p>Plataforma de distribución de app de App Store y Google Play disponible en iOS y Android.</p> <p>Redes sociales.</p> <p>Medios publicitarios (volantes, charlas).</p>	<p><b>Usuarios:</b></p>  <p>Personas que están dispuestas a contratar la realización de tareas por otros, destinando su tiempo en otras actividades que consideran prioritarias. En general tiene “poco tiempo” por lo que priorizan el uso del tiempo</p> <p><b>Solucionadores:</b></p>  <p>Personas que están dispuestas a brindar su tiempo para realizar tareas para otras personas. Valoran obtener ingresos adicionales en actividades flexibles realizando tareas simples.</p>
<b>Costos</b>		<b>Ingresos</b>		
<p>Remuneraciones salariales al equipo de trabajo.</p> <p>Desarrollo, mantenimiento y mejoras de la aplicación.</p> <p>Actividades de marketing y promoción.</p>		<p>Comisión del 25% del valor de cada transacción de intercambio de servicio.</p>		

## Anexo 4 - Investigación del mercado

La investigación de mercado consta de dos partes que se desarrollaron en simultáneo y se fueron retroalimentando una a la otra:

1. se realizaron **entrevistas en profundidad** a posibles Usuarios y Solucionadores para conocer sus necesidades y motivaciones.
2. se desarrollaron **encuestas y campañas en Facebook** que conducían a una landing page ([www.yomas.com.uy](http://www.yomas.com.uy)) para conocer cuantitativamente distintas características sociodemográficas y de aceptación de la propuesta.

### Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas en profundidad a estudiantes en los primeros años de la carrera universitaria (universidades privadas y públicas), de todo el país.

A continuación se listan algunos verbatims:

- “Yo valoro la flexibilidad”
- “Ingreso extra... Viene muy bien” “tener tu propia plata”
- “me parece genial para los estudiantes que lo necesite”, “ayudarse con una plata extra”
- “A cualquiera que se viene del interior le interesa, le gusta tener su plata, está bueno como mínimo ingreso, no depender tanto de tus padres”
  - “Ta bueno pasear al perro” “me gustan los niños” “me encanta ir al supermercado”
  - “Hacerle la compras a alguien más, limpiar la casa, ayudar a hacer los deberes”
  - “ayudar un niño hacer los deberes, metes 100 pesos la hora” “no espero tremendo beneficio económico pero cualquier cosa ayuda”, “me gusta hacer mandados”, “\$600 pesos por semana me alcanza y me sobra”
- “Las propuestas de trabajo que hay para estudiantes son muy cargadas y es vivir estresada”
- “...más formal no porque recién arranqué a estudiar, me tengo que enfocar en mi carrera, después sí trabajar en algo más enfocado a mí carrera”
  - “...trabajar y que me permita seguir estudiando” “2 horas por días no es nada”
  - “Buscan trabajar poco, una vez por semana por ejemplo”, “quiero esto los primeros años que son los más duros, luego de tercero en adelante trabajar de mi carrera” “está bueno que sean simples y no te cuesta mucho”
- “ tengo una carga horaria grande, yo no tengo tiempo “ “intento mantenerme con lo que me dan mis padres” “para mis amigos es una buena oportunidad”
- “Tareas accesibles” “que no tenga que saber para hacerla”
- “Dos o tres horas por día, por semana capaz 6 horas”, “por semana por 600 o 700 pesos te manejas”
- “...le dedicaría 2 horas por día seguro” “pasear el perro el fin de semana está bueno”
- “... yo diría 2 horas por día”
- “.. cobraría 200 por hora”
- “\$50 por hacer un mandado”
- “veo lo más adecuado la aplicación, la utilizaría seguro.”
- “...qué sea en aplicación me parece genial”, “mucho más cómodo”
- “..uso más el celular que la computadora”, “la gente de mi edad vive prendido al celular “
- “...para los jóvenes sería lo mejor una aplicación”

Se realizaron entrevistas en profundidad a potenciales Usuarios de diferentes barrios de la franja costera de Montevideo pertenecientes al rango etario entre 25 y 60 años, con y sin hijos a cargo.

A continuación se listan algunos verbatims:

- “Los dos trabajamos 10-11 horas por día, no nos da para hacer nada de las tareas domésticas”... “tenemos una señora que realiza la limpieza del hogar que viene dos veces por semana y una niñera para todos los días”
  - “Poner la mesa y lavar los platos realmente no me gusta” “Me parece genial que exista alguien que haga esto por mí”
  - “Preferiría no hacer ninguna, no soy muy afín a las tareas domésticas pero realmente la que no no no, la limpieza, la limpieza me pone mal y planchar negativo...”
  - “Preferiría no lavar los platos, y algunos días preferiría no cocinar... los días que tengo clase y llego 22:30 y no hay comida y tengo que encarar cocina porque mi marido tampoco está, ahí si preferiría tener la comida pronta, pero en realidad lo que preferiría no gastar el tiempo es hacer la cama y lavar los platos.
  - “Ya tengo una persona que me ayuda, Miriam viene 3 veces por semana y me da una mano así que me parece bárbaro”.
  - “Básicamente no me gusta ninguna tarea doméstica. Lavar los platos sin dudas no, limpiar la casa, colgar la ropa... colgar la ropa lo que me embola es que tenés que ponerla en el lavarropas, esperar que se lave, eso me embola... suponte que algún día me embola cocinar, pero no por cocinar, cocinar me gusta. El tema es después, lavar los platos.”
  - “La realidad es que no gasto todo el tiempo que necesitaría gastar para tener la casa en condiciones...”
  - “Me re embola, y ahora me pasó, hacer todo lo del IRPF pagó del BPS... me abrumba... no entiendo nada... me parece que lo pensaron para que no se entienda. Cada vez que veo ese formulario digo “que otra formación tengo que tener?”...” Ese trámite me embola...
  - “Me encantaría que alguien las hiciera por mí... estoy tratando de convencer en casa para pagarle a alguien para que vaya”. “Trabajamos muchas horas y dedicamos muchas horas a nuestros amigos y no nos da el tiempo...”
  - “Lo que valoraría es que las haga según mis instrucciones, que se yo... cada cual tiene sus historias” “... sin duda la confianza... el tema de que se meta alguien en tu casa es complicadísimo... la puntualidad, lo rápido que responda a mi solicitud”
  - “El tema de las referencias y la confianza es fundamental, que se yo... me gustaría por ejemplo ver el certificado de buena conducta. Un punto flaco es ese... la confianza, garantías, antecedentes”
  - “Claramente la confianza, la confianza me parece un valor primordial, hoy en día la cosa está brava en Uruguay, yo no estoy en todo el día” “Pensar en tener una persona en la que nosotros tenemos que estar para que la persona esté te tranca porque te esclaviza entonces tener la confianza como la que tengo yo con Miriam que le dejo la llave, Miriam entra, hace lo que tiene que hacer y se va, eso me parece lo más importante. Te diría que hasta me parece eso más importante a que después entre y encuentre que hay algo que no quedó tan limpio.”
  - “Algo que valoraría hoy, es que llame a alguien y que venga.” “No algo que tengas que estar pensando en todos los meses... viene, tengo que pagarle “\$x” a alguien todos los meses...” “Si necesito puntualmente tener a alguien y que venga”
  - “Confianza, tranquilidad... no tendría igual problema en decir “bueno, estoy yo...” que venga una mañana y conmigo ahí haga la tarea... ta... me tendría que acomodar distinto... y la practicidad también.... Pero bueno esto si tiene que ver con el hecho de no tener que estar para que realice la tarea. Vino lo hizo y se fue”.

- “Me parecería bravo para un servicio “permanente” el tema este que te digo de la confianza, tendría que conocer a la persona. Pero capaz para una tarea puntual en la que yo puedo estar presente, si lo contrataría. Por decirte algo, ahora por ejemplo tengo que arreglar una humedad. Si después de arreglar la humedad, hay que limpiar lo que dejó el albañil, si yo voy a estar para supervisar, ahí no tendría problema por ejemplo en buscar a alguien que limpiara. Pero bien para cosas puntuales.”
- “Y por ejemplo, en el caso del planchado, lo pagaría si fuera notoriamente más barato que lo que te sale hacerlo afuera, un 50% más barato que en una tintorería debería ser...”
- “Veo difícil conseguir por internet una persona de confianza como para algo más permanente digamos”
- “El mayor problema por lo menos en mi caso es sentir que estás esclavizado de una cosa más en cuanto a horario. Yo estoy esclavizada con el horario del trabajo, con el horario de clase y todavía después tengo que estar cuando viene la persona... entonces al final si tengo que estar y no puedo hacer otra cosa porque lo tengo que estar mirando entonces ta, lo hago yo”.
- “\$200 la hora...”
- “Me parece que puede andar... tendería a usarla... no creo ser yo ese tipo de personas “early adopter”, como los que apenas sale ya me hago usuaria... creo que me adaptaría rápidamente pero me serviría la opinión de alguien que lo haya probado. Lo usaría... sobre todo un tema puntual... que yo le pueda decir “mirá, casa de tantos metros para limpiar, especificando bien que quiero que limpie... que me diga el precio y ta... va y lo hace”. Eso lo re usaría.

## Campaña Facebook

Se realizaron dos campañas en Facebook que promocionan una página ([www.yomas.com.uy](http://www.yomas.com.uy)), destinadas a los dos segmento: Solucionadores y Usuarios.



Imagen campaña para solucionadores



Imagen campaña para usuarios

Para la campaña de Solucionadores, se segmentó en personas entre 18 y 25 años, de Montevideo y que sean estudiantes de las siguientes universidades: Universidad de la República, Universidad Católica y Universidad ORT. La campaña se realizó entre el 8 de Junio y el 14 de Junio. En cuanto al rendimiento se alcanzó a 32.400 personas, de las cuales 1.248 hicieron clic al anuncio y accedieron a la página web. **Por lo que se puede afirmar que el 4% de los estudiantes universitarios estuvieron interesados en la propuesta.**

La campaña para Usuarios, se segmentó a personas entre 25 y 60 años de Montevideo y se realizó en la misma fecha que la de Solucionadores. En cuanto al rendimiento de la campaña, se alcanzaron

46.136 personas de los cuales 2.069 accedió a la página. **Se puede inferir que el 4,5% del segmento de Usuarios estaría interesado en la propuesta.**

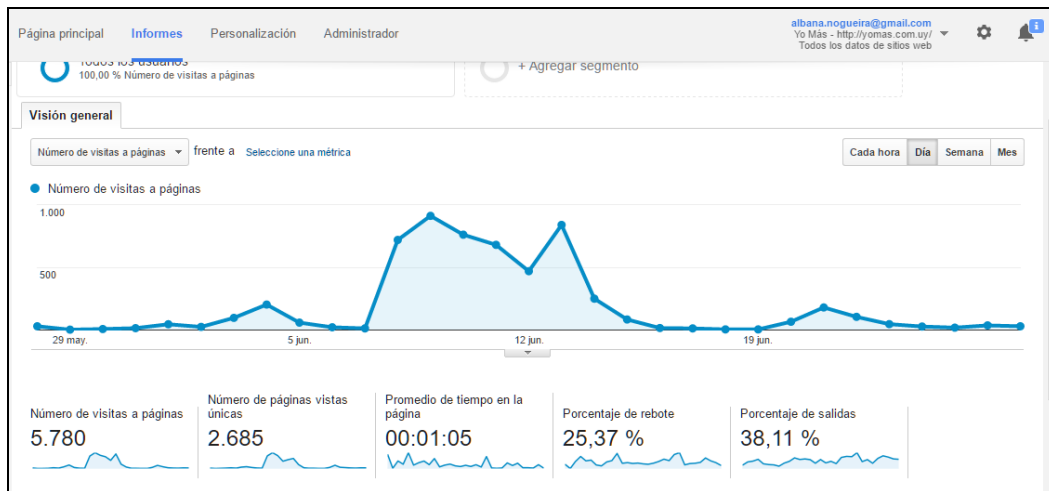
### Trial Run (Landing page)

Se contrató el diseño de una página web ([www.yomas.com.uy](http://www.yomas.com.uy)) que presentara la propuesta de YO+ a los dos públicos objetivo.



Se utilizó Google Analytic para analizar el tráfico en la página, en la imagen a continuación se muestran algunos indicadores. En particular, el bajo porcentaje de rebotes y el alto tiempo promedio

de permanencia (teniendo en cuenta que es una página muy simple), permite concluir que quienes la visitaron estaban interesados en la propuesta de YO+.



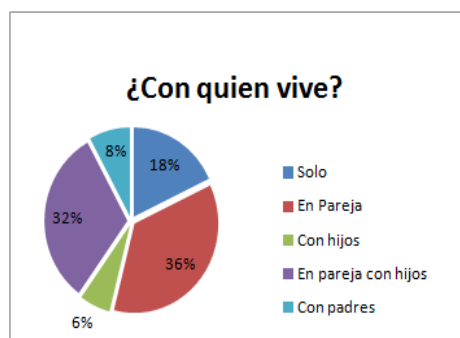
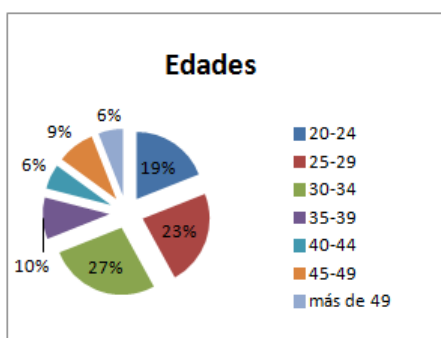
### Encuestas en Google

Se realizaron dos encuestas, una para potenciales Usuarios y otra para Solucionadores. Ambas difundidas por redes sociales donde se obtuvieron los datos detallados a continuación:

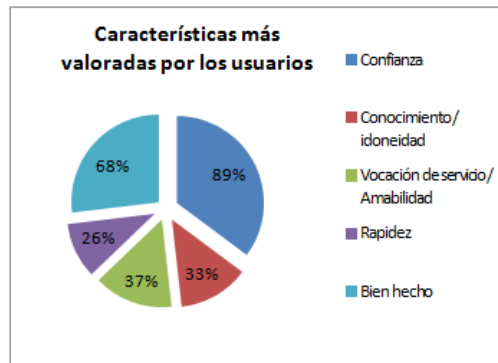
#### Encuesta a Usuarios

La encuesta fue respondida por 134 personas, por un periodo de 1 semana. Un 87% reside en barrios de la franja costera de Montevideo desde Ciudad vieja a Carrasco pasando por Barrio Sur, Buceo, Centro, Cordón, La Blanqueada, Malvín, Palermo, Parque Batlle, Parque Rodó, Pocitos y Punta Carretas.

Los barrios de la franja costera son los barrios con mayor densidad de población de la ciudad de Montevideo y donde se encuentran la mayoría de las universidades (por tanto, donde se nuclean los estudiantes, porque residen o porque estudian allí). Por otra parte, la mayoría de sus residentes cuenta con el poder adquisitivo como para hacer uso de este servicio. El 94% está ubicado en un rango etario de 25 a 60 años y en un 32% viven en pareja con hijos.



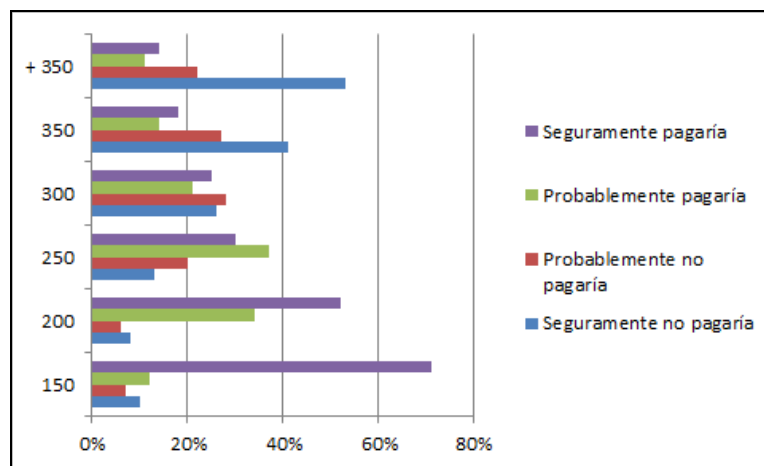
Las características más valoradas por los Usuarios de quienes realicen las tareas por ellos son:



En las entrevistas en profundidad, además de la confianza (que constituye la característica más valorada) se agregaron las detalladas a continuación:

- Disponibilidad: refiere a que tan disponible esta al momento de la contratación.
- Flexibilidad: refiere al vínculo puntual a nivel laboral. El Solucionador realiza la tarea y allí finaliza el vínculo, es un vínculo comercial.
- Precio: refiere al valor monetario que el Usuario paga por el servicio.

Con respecto al precio, en el cuadro a continuación se muestra la sensibilidad al precio por parte de los Usuarios:

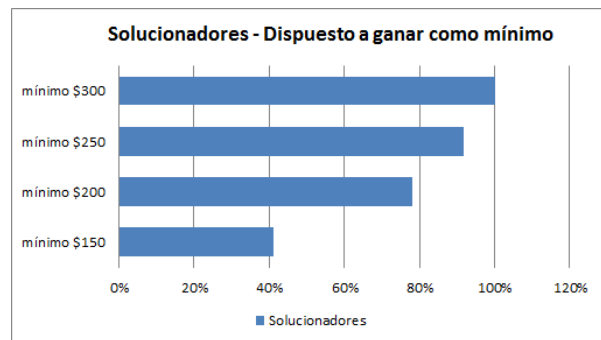
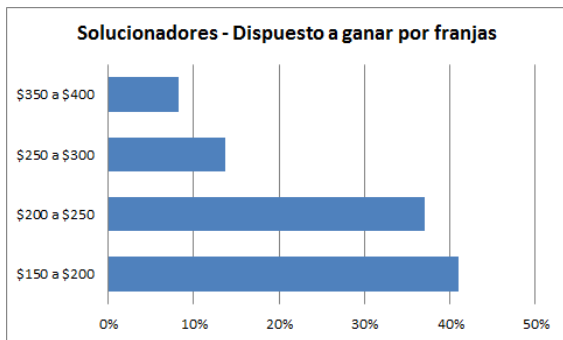


### Encuesta a Solucionadores

La encuesta fue respondida por 251 personas, por un periodo de 1 semana. El 68% de los Solucionadores reside en los barrios de la franja costera, con lo que podemos concluir que el porcentaje es mayor aún si sumamos a los que frecuentan (aunque no residan) esas zonas.

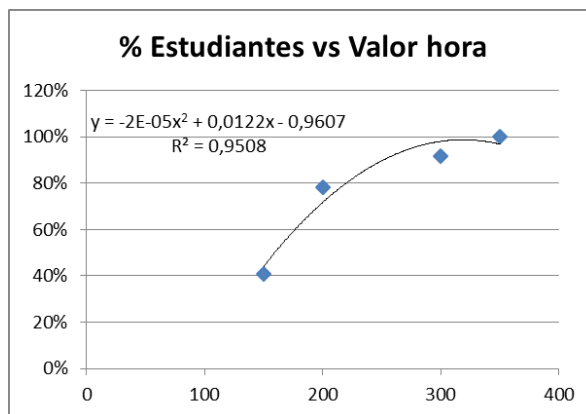
El 60% pertenece a un rango etario entre 18 y 22 años.

Respecto al valor a cobrar por parte de los estudiantes como Solucionadores, se detalla a continuación el porcentaje de aceptación de los valores por franja y como mínimo.



### Análisis de sensibilidad al ingreso del Solucionador

A partir de las encuestas, conociendo el valor que están dispuestos a pagar los Usuarios y el valor que desean cobrar los estudiantes, es oportuno analizar si existe complementación entre lo que está dispuesto a ganar el estudiante y sus gastos: comisión de YO+, gastos tributarios y seguro de vida. A partir del valor dispuesto a ganar por parte de los Solucionadores se realizó la siguiente regresión lineal para estimar su comportamiento en forma continua, graficando el porcentaje de aceptación en función de los ingresos por hora:



A partir de este comportamiento de los estudiantes, con el objetivo de encontrar cual es el valor de mercado (precio a cobrar a los Usuarios) conveniente para que el intercambio sea viable, se realiza los siguientes análisis de sensibilidad:

- Precio a cobrar al usuario y la cantidad de horas semanales dispuestas a trabajar por Solucionador. Donde se considera que los Solucionadores tendrán un costo fijo mensual por concepto tributario de \$ 3.000 (monotributo), \$ 324 por seguro de vida, se considera una comisión YO+ de 25%.

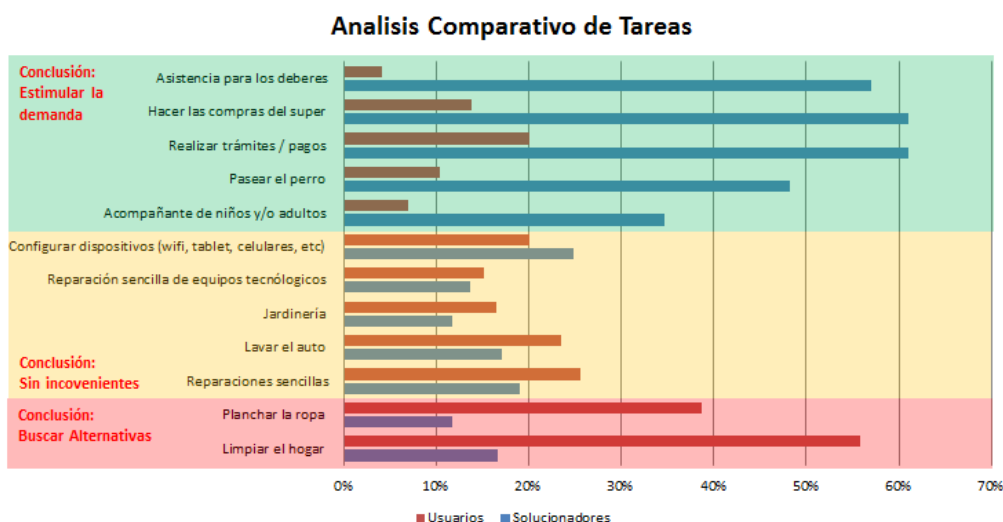
		Cantidad de horas semanales trabajadas por el estudiante						
		6	8	10	12	15	20	30
Valor a cobrar a usuarios	150	-85%	-54%	-37%	-26%	-15%	-5%	4%
	200	-41%	-14%	0%	10%	18%	26%	34%
	250	-3%	19%	31%	38%	45%	52%	58%
	280	16%	36%	46%	53%	59%	64%	69%
	300	28%	46%	55%	61%	66%	71%	75%
	350	53%	67%	73%	77%	80%	83%	86%

A partir del análisis anterior, se puede concluir lo siguiente:

- El precio a cobrar a los Usuarios debe encontrarse entre 250 y 300 pesos, para que el estudiante encuentre atractiva la propuesta.
- La dedicación de los estudiantes debe ser mínimo de 10 horas semanales, para contar con una cantidad razonable de estudiantes mayor al 46%.
- **Con una comisión del 25% es viable para los estudiantes, YO+ cuenta con la cantidad suficiente de Solucionadores y los Usuarios están dispuestos a pagar en este entorno de precio.**

### Análisis comparativo de tareas

Un aspecto importante a considerar, es el grado de complementación entre las tareas que necesitan los Usuarios y las tareas que están dispuestos a realizar los estudiantes en su calidad de Solucionadores. En el siguiente gráfico, se presenta el comportamiento de ambos grupos en función de las distintas tareas consultadas:



Se identifican tres grupos de tareas, donde las conclusiones son las siguientes:

- En los 2 grupos superiores del cuadro, la posibilidad de que los estudiantes realicen las tareas más valoradas por los Usuarios es alta, siendo aconsejable evaluar cómo estimular la demanda en el grupo superior ya que para los estudiantes son las tareas que más están dispuestos a realizar.
- En el grupo inferior (rojo), es muy baja la disposición de los estudiantes a realizar estas tareas, por lo que será necesario buscar opciones en otros grupos de interés.

## Tasa de adopción de Solucionadores

A partir del análisis anterior, es posible establecer la cantidad de Solucionadores necesarios por tipo (estudiantes y mujeres para limpieza del hogar) para cada periodo en función de la proyección del negocio. En el siguiente cuadro, se presenta la evolución prevista:

Escenario seleccionado							
	S1 /Año 1	S2 /Año 1	S1 /Año 2	S2 /Año 2	Año 3	Año4	Año5
Cantidad de Usuarios	76	564	2.013	4.086	5.611	6.099	6.099
Cantidad de horas semanales	153	1.129	4.026	8.173	11.222	12.198	12.198
Tareas de limpieza del hogar							
Tasa de adopción	30%						
Tasa de dedicación semanal	20						
	S1 /Año 1	S2 /Año 1	S1 /Año 2	S2 /Año 2	Año 3	Año4	Año5
Cantidad de horas semanales	46	339	1.208	2.452	3.367	3.659	3.659
Cantidad de Solucionadores	2	17	60	123	168	183	183
Tareas generales							
Tasa de adopción	70%						
Tasa de dedicación semanal	10						
	S1 /Año 1	S2 /Año 1	S1 /Año 2	S2 /Año 2	Año 3	Año4	Año5
Cantidad de horas semanales	107	790	2.818	5.721	7.855	8.539	8.539
Cantidad de Solucionadores	11	79	282	572	786	854	854

Un supuesto importante, es que el 30% de las horas intercambiadas serán destinadas a limpieza del hogar, que corresponde al porcentaje de tareas que están dispuestas a contratar (esta información surge de las encuestas).

## Datos estadísticos del mercado

En el cuadro a continuación, se detalla el ingreso de estudiantes a universidades en el año 2014 obtenido del Anuario 2014 del MEC:

Universidad de la República	22003
UTEC	55
Instituciones Universitarias Privadas	3876
Área de seguridad y defensa (oferta pública universitaria)	27
<b>Total</b>	<b>25961</b>

El índice de abandono en el segundo año de facultad es de un 46%. Este dato se obtiene del estudio de permanencia del estudiante, cuyo autor es Carbajal.

De los datos obtenidos del Censo 2011 del Instituto Nacional de Estadística, se detalla la población por Barrio de la franja costera de Montevideo:

Cantidad de habitantes por barrio de Montevideo															
Barrio Sur	Buceo	Carrasco	Centro	Ciudad Vieja	Cordón	La Blanq.	Malvín	Palermo	Parque Rodó	Parque Battle	Pocitos	Punta Carretas	Punta Gorda	Tres Cruces	Total
6.956	20.142	7.741	11.917	7.281	22.478	5.132	15.050	7.109	7.071	36.672	17.170	13.302	7.269	8.314	193.604

## **Anexo 5 - Aspectos legales y tributarios**

### **Derecho Laboral vs arrendamiento de servicio**

En virtud de la entrevista realizada al Dr. Gerardo Cedrola (Docente de Universidad ORT y Gerente de Recursos Humanos de BBVA), se afirma que no existe fundamento para que se establezca relación laboral entre YO+ y los Solucionadores.

Dentro de las condiciones para que se establezca una relación laboral, se puede destacar la existencia de un horario y frecuencia determinada, lugar físico concreto donde se desempeñen las funciones. Nada de esto existe, con lo cual lo que se puede concluir es que existe un contrato de arrendamiento de servicio entre Usuarios y Solucionadores. YO+ es un intermediario, lo que existe es un acuerdo de aceptación de términos y condiciones (detallado a continuación) para comenzar a formar parte de la red de Solucionadores que lo acepta o no (el Solucionador), una vez finalizado el proceso de selección, a través de la propia app.

Algunos de los puntos a incluirse en el Acuerdo de Términos y condiciones de uso de “YO+”, se detallan a continuación:

- La finalidad de YO+ es brindar a Usuarios finales y Solucionadores (proveedores de servicios-tareas domésticas en el hogar), ambos mayores de edad, una plataforma tecnológica de contacto y contratación entre sí. En dicha plataforma existe información acerca de antecedentes de los Solucionadores según la opinión de otros Usuarios. YO+ gestiona la app.
- El objeto de este acuerdo será el de establecer los términos y condiciones que serán aplicables a todos los Usuarios y Solucionadores que ingresen y utilicen los servicios prestados por YO+.
- En cuanto a la prestación del servicio, YO+ incluye en la app la oferta de tareas simples que los Solucionadores realizan, y pone a disposición de los Usuarios información acerca del perfil de los Solucionadores, a la vez que garantiza que cada Solucionador realizó un proceso de selección, que incluye entrevistas personales, chequeo de referencias, verificación de identidad y aplicación de técnicas psicológicas.
- Respecto al procedimiento de ingreso a la red y uso de la plataforma, tanto Usuarios como Solucionadores deben aceptar este acuerdo.
- En cuanto a la independencia de las partes, YO+ es ajeno a la relación comercial que se establezca entre las partes. YO+ no interviene en la transacción del servicio salvo brindando un servicio de información fidedigno, un canal de contacto y cobro por cuenta y parte del Solucionador.
- En lo que refiere a los comentarios de los Usuarios respecto al servicio brindado por los Solucionadores, los Usuarios deben comentar, evaluar y calificar libremente sobre la calidad de los servicios recibidos. Estos comentarios están visibles para cualquier usuario de YO+.
- Los Solucionadores aceptan que los Usuarios opinen libremente, comenten, evalúen o califiquen sus servicios. En tal sentido, aceptan que pueden existir comentarios o evaluaciones negativas sobre sus servicios, que pueden estar o no de acuerdo con los comentarios/calificaciones de los Usuarios y que eventualmente los comentarios podrían afectar la comercialización de sus servicios y reputación. Asimismo, los Solucionadores poseen pleno conocimiento de esta situación y aceptan que YO+ mantenga estos comentarios/calificaciones en la app visible a todos.
- En caso de ser necesario, YO+ queda autorizado a comunicarse por correo electrónico o a través de la app con los Usuarios y Solucionadores, a efectos de verificar si efectivamente se ha realizado la tarea y la calidad con la cual se realizó la misma. Tanto Usuarios como Solucionadores quedan obligados a responder las consultas que realicen en relación a la tarea realizada.

- YO+ no posee ninguna responsabilidad tributaria sobre los Solucionadores. Los Solucionadores son responsables de contratar un Seguro de accidente de trabajo y Seguro de Responsabilidad Civil para formar parte de la red.

- YO+ posee total facultad para cancelar o bloquear Solucionadores o Usuarios si descubriera incumplimientos entre ellos.

- Respecto a los datos personales recabados, tanto de Usuarios como de Solucionadores, YO+ asegura que serán utilizados únicamente con el fin de brindar el servicio o ser utilizado para promocionar servicios de YO+, no serán transferidos a ningún tercero ni utilizados con ningún otro fin.

### Aspectos Tributarios

Conforme a la entrevista realizada a un especialista en impuestos docente de la Universidad ORT., Cr. Hugo Aguirregaray y a la Cra. Carolina Oreiro, especialista en Tributación y Fiscalidad, los cuatro posibles tratamientos que se estudiaron para los Solucionadores se detallan a continuación:

**Monotributo:** Se trata de un tributo que grava la realización de actividades empresariales de reducida dimensión económica y se aplica en sustitución de las contribuciones especiales a la seguridad social y de todos los impuestos nacionales recaudados por la DGI.

Puede ser una unipersonal (ingresos menores a \$593.487 al año), sociedad de hecho (ingresos menores a \$989.146) con 2 socios o sociedad de hecho con 3 socios familiares hasta 4º grado de consanguinidad o 2º de afinidad. Los valores de los topes se modifican anualmente. Pago mensual a BPS, los valores cambian el 01/01 de cada año.

En el cuadro a continuación, se detalla el aporte del Monotributo según las distintas alternativas:

#### Monotributo Unipersonal

Aporte del Monotributo según las distintas alternativas	Sin cónyuge o concubino/a a cargo		Con cónyuge o concubino/a a cargo <sup>(2)</sup>	
	Con hijos	Sin hijos	Con hijos	Sin hijos
Sin opción al SNIS <sup>(1)</sup>	1.223	1.223		
Con opción al SNIS	3.345	3.019	3.779	3.453
Sin opción al SNIS ambos cónyuges/concubinos <sup>(1)</sup>	2.447	2.447		
Con opción al SNIS ambos cónyuges/concubinos	6.691	6.039		
Uno con opción y el otro sin opción al SNIS <sup>(1)</sup>	4.569	4.243	5.003	4.677

<sup>(1)</sup> Quien no haga la opción por la cobertura del SNIS, sea el titular o cónyuge/concubino/a colaborador, debe aportar adicionalmente un 8% sobre una BPC independientemente de tener hijos a cargo o no por concepto de Seguro de Enfermedad.

<sup>(2)</sup> Para brindarle el derecho del Seguro de Salud al cónyuge o concubino/a a cargo, el titular monotributista necesariamente debe ser beneficiario de dicho Seguro habiendo realizado la opción por el mismo.

#### Monotributo Sociedad de Hecho

(Máximo 2 socios sin dependientes)

(Máximo 3 socios familiares sin dependientes)

Cantidad de Socios	Total a Pagar
Un socio	956
Dos Socios	1.913
Tres Socios	2.870

**IVA Mínimo:** Deben ser actividades que combinen capital y trabajo, no pueden ser servicios personales. No hay requisitos en cuanto a la naturaleza jurídica de la empresa. El tope de ingresos

anuales es de \$989.146. El pago mensual a DGI es de \$2,950 (valores año 2016). En ciertos casos, pueden incluirse en el régimen de tributación que permite que el primer año se abone el 25% del aporte, el segundo año el 50% y, a partir del tercer año, el 100%. El pago mínimo mensual al BPS, en caso de unipersonal, sin empleados y con seguro de salud es \$2.372.

**VALORES MINIMOS EMPRESAS SIN DEPENDIENTES**  
VIGENCIA: ENERO/2016

**Empresas Unipersonales sin dependientes**

Categoría	BFC	Monto Gravado	Aporte total del Beneficiario del SNS				No Beneficiario al SNS (*) (SS 9 o SS 99)	
			Sin cónyuge o concubino		Con cónyuge o concubino			
			Con Hijos (SS 1)	Sin Hijos (SS 15)	Con Hijos (SS 16)	Sin Hijos (SS 17)		
1a	11	9.301	4.494	4.168	4.928	4.602	2.372	2.105
2da	15	12.684	5.259	4.933	5.693	5.367	3.137	2.870
3ra	20	16.911	6.215	5.889	6.649	6.323	4.093	3.826
4ta	25	21.139	7.171	6.845	7.605	7.279	5.049	4.782
5ta	30	25.367	8.129	7.803	8.563	8.237	6.007	5.740
6ta	36	30.441	9.276	8.950	9.710	9.384	7.154	6.887
7ma	42	35.514	10.424	10.098	10.858	10.532	8.302	8.035
8va	48	40.587	11.572	11.246	12.006	11.680	9.450	9.183
9na	54	45.661	12.720	12.394	13.154	12.828	10.598	10.331
10ma	60	50.734	13.867	13.541	14.301	13.975	11.745	11.478

(\*) Corresponde al aporte jubilatorio y FRL por la actividad del titular:

- Cuando ocupa más de cinco dependientes con montos gravados inferiores al importe del ficto patronal.

- Así como para titulares de Servicios Personales, que tienen la cobertura por aportación 11.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA SIN DEPENDIENTES				SOCIEDAD DE HECHO SIN DEPENDIENTES			
Cant. Socios	B.F.C.	Monto Gravado	Total a pagar	Cant. Socios	B.F.C.	Monto Gravado	Total a pagar
1	15	12.684	2.870	1	11	9.301	2.105
1	20	16.911	3.826	1	15	12.684	2.870

**Empleados de YO+:** Este es el caso en que la empresa que administra la aplicación tiene como giro el suministro de personal, teniendo en su plantilla funcionarios que realizan las tareas solicitadas. Los salarios obligatoriamente deben abonarse mediante acreditación en cuenta bancaria o instrumento de dinero electrónico. Se requiere, en cada oportunidad, analizar los salarios mínimos de la actividad desarrollada para pagar y tributar lo que corresponda. Es el único caso, en que el precio de la operación no puede fijarlo el cliente. Pueden ser empleados que permanezcan en la plantilla y otros ocasionales, a esos deberá dárseles el alta y la baja por el día o días trabajados, considerando también el laudo, un contrato a término por esa actividad y la liquidación que contenga el aguinaldo, licencia y salario vacacional generado por esas horas trabajadas. En este caso, quien factura al cliente sería YO+.

**Servicios personales:** En el caso en que los Solucionadores presten servicios personales como ser asesoramiento en diversas disciplinas, clases particulares en el domicilio del alumno, etc., deberán registrarse como trabajadores independientes tributando IVA servicios personales e IRPF categoría trabajo. El pago mínimo a BPS \$2105. El pago FONASA a BPS, se calcula como la tasa sobre el 70% de la facturación con el mínimo de la cuota promedio equivalente de \$2.277 (valores al 01/01/16).

**De las cuatro posibilidades estudiadas, se concluye que el sistema más adecuado es el monotributo,** con lo cual los Solucionadores de YO+ serán los encargados de cumplir con este régimen como queda plasmado en el acuerdo de Términos y condiciones de uso que acepta (o no), una vez finaliza el proceso de selección para comenzar a ser parte de la red de Solucionadores de YO+.

## **Seguros**

Los artículos 1° y 2° de la ley 16074 **Seguro de Accidente de Trabajo y Enfermedades Profesionales** establece el carácter obligatorio del seguro sobre accidente de trabajo y enfermedades profesionales que el patrono debe contratar para sus empleados dependientes. Asimismo establece que “todo patrono es responsable civilmente de los accidentes o enfermedades profesionales que ocurran a sus obreros y empleados a causa del trabajo o en ocasión del mismo...”

El artículo 3° establece que “a los efectos de la presente ley, se entiende por patrono toda persona, de naturaleza pública, privada o mixta, que utilice el trabajo de otra, sea cual fuere su número; y por obrero o empleado, a todo aquel que ejecute un trabajo habitual u ocasional, remunerado y en régimen de subordinación.”

Por su parte el artículo 6° establece que “Toda persona que fuera de su actividad habitual utilice ocasionalmente los servicios de otra, no está comprendida en la presente ley”.

Dado que no es legalmente obligatorio en estos casos el Seguro de Accidente de Trabajo porque en este marco no hay patrono ni obreros, y conforme a entrevista con el Sr. Andrés Lyfor-Pike, corredor de seguros, se constata que el seguro a contemplar es el denominado **ADTSV - ACCIDENTES DEL TRABAJO**, un seguro voluntario que cubre los accidentes a causa del trabajo o en ocasión del mismo para actividades que no requieren la contratación de un seguro obligatorio según la Ley 16.074. Para el caso del Seguro de Responsabilidad Civil tampoco existe, en estos casos, obligatoriedad pero de todas maneras se sugiere la contratación del denominado **RC OPERACIONES** que cubre la responsabilidad civil del Asegurado cuando ella se encuentre comprometida frente a terceros por accidentes originados de la actividad declarada. El costo de ambos seguros está asociado tanto a las tareas de la actividad declarada, como a los riesgos asociados a ellas. Se cotizó una póliza genérica y se llegó a que el costo mensual entre los dos Seguros es de **\$324.50**. Para llegar a este monto, para el cálculo del Seguro de Accidente de trabajo se utilizó de la tarifa del BSE, la tasa del 14,9% correspondiente a la denominación de riesgo “Venta de artículos y servicio al por menor”. Para el caso de RC Operaciones, no existe un cálculo como en accidentes, en este caso el costo varía en función de los ingresos anuales y la actividad seleccionada y no existe tarifa en ningún lado, solo cotizando caso a caso.

Ambas facturas pagas, la del Seguro de Accidente de Trabajo como la de Responsabilidad Civil son dos de los documentos que se le solicita al Solucionador en el proceso de selección. Quien por otra parte, si acepta el acuerdo de “Términos y condiciones”, acepta uno de los puntos que tiene que ver con que el Solucionador es responsable del pago mensual de ambos Seguros.

## **Tipo societario YO+**

Conforme a la entrevista realizada a un especialista en impuestos docente de la Universidad ORT., Cr. Hugo Aguirregaray y a la investigación realizada en la página web de la DGI ([www.dgi.gub.uy](http://www.dgi.gub.uy)), en términos generales se puede resumir: El costo de apertura de una S.A ronda los USD 5.000 mientras que el costo de apertura de una S.R.L es menor, en el entorno de los USD 3.000. En cuanto a impuestos, ambas tributan los mismos impuestos (IVA, IRAE, IP) pero a la S.A se le agrega el ICOSA (Impuesto de Control de las Sociedades Anónimas).

Para el caso de la S.A, existe fácil entrada y salida de los accionistas mientras que para el caso de la S.R.L, el movimiento de los titulares es más complicado. A saber: En las S.A el capital se divide en acciones representadas en títulos negociables lo que hace que la transferencia de las acciones sea más rápido y sencillo. Para el caso de las S.R.L, el capital se divide en cuotas sociales, lo cual supone un régimen especial para la cesión de la participación, y la ley requiere que para la admisión de nuevos socios o la venta de las participaciones se tenga el consentimiento del 75% de los socios.

Como se mencionó anteriormente, la constitución de una SRL en Uruguay requiere de un capital más bajo, en comparación con las S.A.

Una S.R.L requiere de un mínimo de 2 socios y un máximo de 50. Si supera este número la ley estipula un plazo de 2 años para que cambie su forma jurídica a una S.A. No está previsto que la sociedad supere una cantidad de 3 socios.

Pasos para constituir una SRL:

- Asamblea de socios con definición de temas centrales para la vida de la empresa como capital social, reparto de utilidades, régimen de administración, etc.
- Constitución de la sociedad con certificación de escribano público.
- Inscripción en DGI-BPS. El trámite de inscripción está unificado, existiendo tanto en Montevideo como en varias localidades del Interior del País ventanillas únicas para efectuar en forma conjunta el registro. En aquellas localidades que no cuenten con ventanilla única la inscripción se realiza en los locales de DGI y luego BPS con los mismos requisitos.
- En caso de tener empleados: contratación de Seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales en el Banco de Seguros del Estado (BSE).
- Inscripción en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en donde se presenta toda la documentación.
- Inscripción en el Registro Nacional de Comercio.
- Certificación de libros y publicaciones en el Diario Oficial.

## **Anexo 6 - Socios Clave**

### **Programa universitario “Tocó venir”**

La Asistente Social Lourdes Pepe, forma parte del equipo de trabajo del Programa “Tocó venir”, programa que reúne todos los años un grupo mixto de 27 jóvenes, de entre 18 y 24 años, que comienzan sus estudios en instituciones públicas de nivel terciario en Montevideo o necesitan continuar los que comenzaron en las regionales norte y este.

Este programa brinda una solución habitacional, con equipamiento básico (alquiler de la casa, luz y agua) y se les cobra una cuota mensual a los jóvenes de \$ 1500 para gastos de cable, conexión WIFI, comida, etc.

El programa “Tocó venir” puede resultar un socio clave como proveedor de “Solucionadores” para integrar la red.

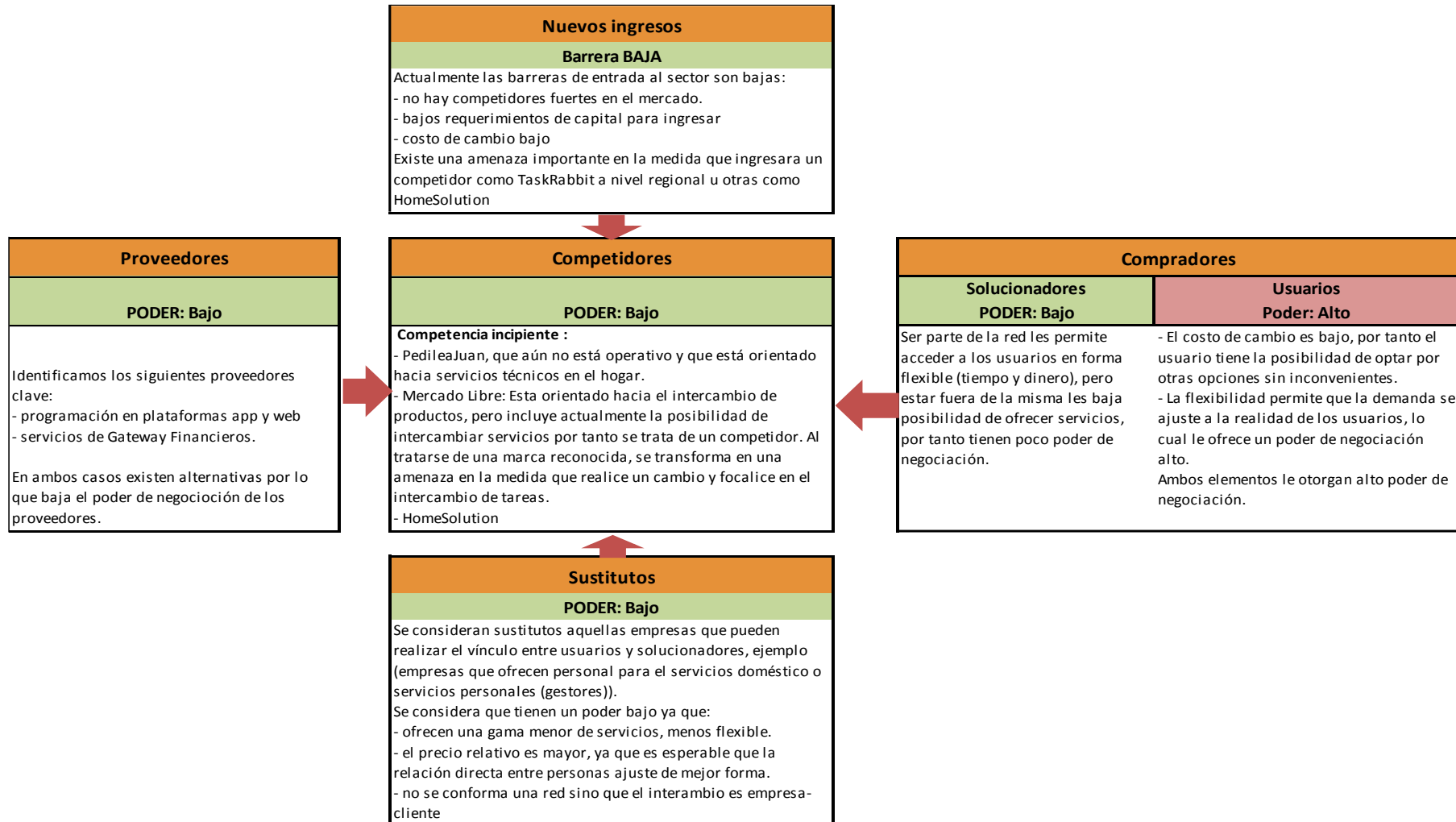
En la entrevista que se llevó a cabo con la Lic. Lourdes Pepe, se manifestó interés dado que la mayoría de los estudiantes tienen trabajos “part-time” para hacer frente a la cuota mensual y a sus gastos personales. Integrar la red YO+ para realizar tareas sencillas parece ser una mejor alternativa otorgándoles la flexibilidad para continuar con sus estudios sin que se presente ninguna dificultad por falta de tiempo y pueden contar con un ingreso extra a partir de la realización de tareas para las cuales no necesitan ningún tipo de conocimiento técnico.

### **CEPRODIH (Asociación Civil sin fines de lucro)**

El Centro de Promoción por la Dignidad Humana (CEPRODIH) es una Asociación Civil sin fines de lucro, fundada en 1998. Tiene como fin atender y promover a las familias que por diversos motivos se encuentran atravesando situaciones de vulnerabilidad, como falta de vivienda, violencia doméstica, desempleo, embarazo inesperado, etc.

En la entrevista llevada a cabo con la Sra. Adriana Abraham, una de las Directoras del Centro, comentó que CEPRODIH nuclea a unas 250 mujeres al año. Manifestó su interés en incluirlas a la plataforma.

## Anexo 7 - Análisis de la intensidad competitiva de Porter

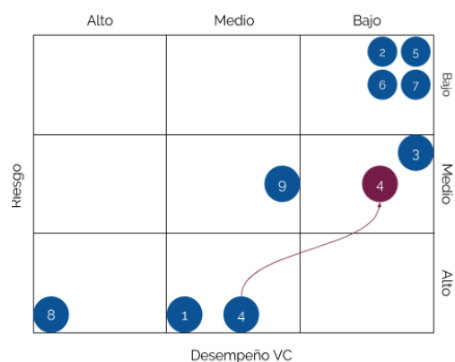


## Anexo 8 - Actividades y Límites

Actividad	Riesgo	Desempeño	Comentarios	Decisión
1) Análisis de requerimientos	Idiosincrasia: Alto Aporte Estratégico: Alto Incertidumbre: Bajo Dificultad de medir: Alto <b>ALTO</b>	<b>MEDIO ALTO</b>	Se entiende la actividad como el análisis de requerimientos y funcionalidades necesarias para llevar adelante el negocio. La incertidumbre es baja porque a priori no supone grandes desafíos de medición y el desempeño relativo de las VC es medio-alto porque constituye una actividad importante en el modelo de negocio. <b>Visión futura:</b> si bien es una actividad importante, no es necesario ser los mejores del mercado, por lo tanto no se prevén movimientos.	<b>Interiorizar</b>
2) Desarrollo y modificación de la herramienta (aplicación).	Idiosincrasia: Alta (activo app) Aporte Estratégico: Bajo Incertidumbre: Bajo Dificultad de medir: Bajo <b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>	El desarrollo de la herramienta informática es un proceso estructurado y relativamente fácil de medir por lo que el riesgo es bajo. No es el foco del negocio desarrollar aplicaciones por lo que el desempeño relativo de las VC es bajo. <b>Visión futura:</b> no se prevén cambios en esta actividad por las mismas razones.	<b>Externalizar</b>
3) Promoción y publicidad.	Idiosincrasia: Bajo Aporte Estratégico: Medio Incertidumbre: Bajo Dificultad de medir: Medio <b>MEDIO-BAJO</b>	<b>BAJO</b>	La promoción y la publicidad no son rubros tan sencillos de medir, en especial es dificultoso aislar y cuantificar los retornos de las acciones. Se entiende la idiosincrasia como el valor de marca por lo que la especificidad sería baja. Nuevamente el foco del negocio no son las actividades de promoción y publicidad por lo que el desempeño relativo será bajo. <b>Visión futura:</b> no se prevén cambios en esta actividad por las mismas razones.	<b>Externalizar es la opción según el análisis. Aun así se considera realizarlo internamente porque la estructura organizacional tiene el espacio para tomarlo.</b>
4) Reclutamiento de solucionadores	Idiosincrasia (metodología de la selección): Media Aporte Estratégico: Alto Incertidumbre: Alto Dificultad de medir: Baja <b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	Se entiende el activo como la metodología de selección, los procesos, por esto la idiosincrasia e media, los resultados de una buena selección no suponen un gran desafío de medición. Esta actividad será muy relevante en los comienzos del negocio puesto que de esta actividad dependerá en gran medida la calidad del servicio prestado por los solucionadores. <b>Visión Futura:</b> la importancia relativa de esta actividad para el negocio tenderá a bajar, puesto que la propia red y la plataforma se auto - regulará, lo que baja el riesgo de tener "malos" solucionadores. Por esta razón, se espera que el desempeño relativo necesario como VC también tenderá a bajar.	<b>Interiorizar al comienzo / Alianza estratégica con un proveedor al mediano plazo</b>
5) Capacitación de solucionadores	Idiosincrasia (material): Alto Aporte Estratégico: Bajo Incertidumbre: Baja Dificultad de medir: Baja <b>BAJO</b>	<b>BAJA</b>	Esta actividad comprende la capacitación de los solucionadores en el uso de la herramienta, por esta razón el material para la capacitación se entiende que tiene una especificidad alta. En todas las demás variables se valúa como baja puesto que es una actividad de poco aporte estratégico y bajo riesgo. Al no ser el foco del negocio, el desempeño relativo en cuanto a las VC será bajo. <b>Visión futura:</b> no se prevén cambios en esta actividad por las mismas razones.	<b>Se elaborarán tutoriales para comunicar buenas prácticas y sugerencias de servicio.</b>

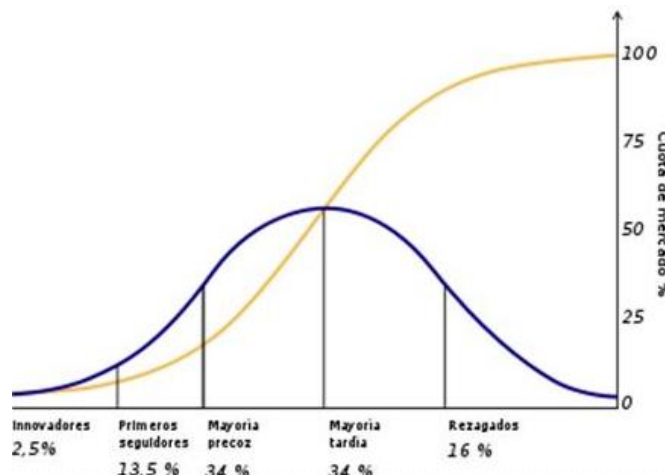
6) Realizar la tarea	Idiosincrasia: Bajo Aporte Estratégico: Bajo Incertidumbre: Bajo Dificultad de medir: Bajo <b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>	En cuanto a la realización de la tarea, está en una actividad que realizarán los solucionadores, se valora como de bajo riesgo. Por otro lado, esta tarea no la realizará la empresa, ya que la realizan los solucionadores, por esta razón el desempeño como VC será bajo. <b>Visión futura:</b> no se prevén cambios en esta actividad por las mismas razones.	<b>Externalizar</b>
7) Gestión de cobranza	Idiosincrasia: Bajo Aporte Estratégico: Bajo Incertidumbre: Bajo Dificultad de medir: Bajo <b>BAJO</b>	<b>BAJO</b>	La gestión de cobranza de los servicios prestados por los solucionadores es una actividad de bajo riesgo puesto que es sencillamente medible, reemplazable y de baja incertidumbre. Además, al no ser clave para el negocio el desempeño como VC será bajo. <b>Visión futura:</b> no se prevén cambios en esta actividad por las mismas razones.	<b>Externalizar</b>
8) Gestión de Mercado (gestión de la oferta y demanda.)	Idiosincrasia: Alto Aporte Estratégico: Alto Incertidumbre: Alta Dificultad de medir: Bajo <b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>	Esta actividad comprende gestionar la oferta y la demanda del mercado para lograr una comprensión profunda de las necesidades de los usuarios. En ese sentido, la especificidad de esta metodología será alta, así como el aporte estratégico para el negocio, la dificultad de medición y la incertidumbre. Debido a que será el corazón del negocio, la VC deberá ser alta. <b>Visión futura:</b> no se prevén cambios en esta actividad por las mismas razones.	<b>Interiorizar</b>
9) Atención al cliente ○ Gestión de reclamos, etc. ○ Evaluación de Solucionadores.	Idiosincrasia: Bajo Aporte Estratégico: Medio Incertidumbre: Medio Dificultad de medir: Bajo <b>MEDIO - BAJO</b>	<b>MEDIO BAJO</b>	La atención al cliente comprende la comunicación con los usuarios, el análisis de sus sugerencias y la resolución oportuna de sus reclamos. Por esta razón el aporte estratégico se entiende como Medio ya que será importante para mantener la satisfacción de los clientes. La dificultad de medición será baja al igual que la idiosincrasia. Por otro lado la incertidumbre es media ya que es una actividad que no siempre será 100% estructurada y puede que se generen acciones que no se sabrá a priori si mantendrán la satisfacción del cliente o no (en especial durante reclamos). <b>Visión futura:</b> no se prevén cambios en esta actividad por las mismas razones.	<b>Interiorizar</b>

En el siguiente gráfico se resume el comportamiento de estas actividades y su relevancia estratégica:



## Anexo 9 - Curva de Adopción

Basados en la teoría de la difusión de la innovación de [Everett Rogers](#), que expresa que en toda sociedad hay cinco grupos de personas que se comportan diferente a las innovaciones, se estimó un curva de adopción de la propuesta de Yo+.



Esta teoría describe cinco grupos de personas, sus comportamientos y el porcentaje del mercado que representa, a continuación se detallan estos grupos:

- Innovadores. Es un porcentaje pequeño pero importante del mercado. Son los aventureros, los que les gusta arriesgarse y por lo tanto son los responsables de introducir la innovación.
- Adoptantes iniciales. Son los visionarios, son líderes de opinión. Su apoyo es crucial para cruzar el abismo entre la tendencia y el uso del servicio.
- Mayoría temprana. Estas es un porcentaje importante del mercado total (34%), estos adoptan la innovación luego que esta testada y cuando están convencidos que es el nuevo status quo.
- Mayoría tardía. También son un porcentaje importante del mercado, son influenciados por los anteriores y sólo adoptan cuando está bien probada.
- Rezagados. Son los últimos en capturar y los más resistentes.

En el siguiente cuadro se modela una curva de adopción para el servicio de YO+, que luego se usará para los cálculos de ingresos.

Curva de adopción			
Grupos	% del mercado	curva S	Tiempos
innovadores	2,5%	2,5%	Año 1 /Semestre 1
adoptante iniciales	13,5%	16,0%	Año 1 /Semestre 2
mayoría temprana	34,0%	50,0%	Año 2 /Semestre 1
mayoría tardía	34,0%	84,0%	Año 2 /Semestre 2
rezagados	16,0%	100,0%	Año 3

## Anexo 10 - Costo de campaña de marketing

Segmento	Acción	Costo	Comentario
Usuarios	Campaña Facebook para dar a conocer el servicio (*)	\$2.000	Mensualmente en el primer segmento del año.
Usuarios	Boca a boca digital	\$280 por usuarios activos	Una vez en cada semestre realizó una campaña para regalar una hora de tarea a los Usuarios que recomiendan el servicio.
Usuarios	Cuponera	El presupuesto para estas actividades se incluye en los gastos en incentivos Solucionadores y promociones para Usuarios.	
Usuarios	Notificaciones promocionando otras tareas	El presupuesto de esta acción está incluido en los costos mensuales de "mejoras y desarrollo de la app".	
Solucionadores	Campaña Facebook para reclutar Solucionadores (*)	\$1.300	Mensualmente
Solucionadores	Actividades en universidades y en hogares estudiantiles	Esta actividad esta costeadada por las horas del analista de recursos humanos	
Solucionadores	Charlas en asociaciones civiles sin fines de lucro que nuclea mujeres.	Esta actividad esta costeadada por las horas del analista de recursos humanos	

(\*) Como costo de las campañas de Facebook se tomó lo que se pagó en campañas realizadas en la investigación de mercado para estos dos segmentos.

## **Anexo 11 - TaskRabbit**

En el año 2008 surge la idea del negocio en Boston Massachusetts, EE.UU. a cargo de Leah Busque, una Ingeniera de Sistemas.

La lógica del negocio está basada en que existen personas que tienen muchas tareas para hacer que no quieren o pueden hacerlas por falta de tiempo básicamente; y por otro lado, existe un público con tiempo disponible para la realización de estas tareas y valoran el ingreso que les genera.

A través de una aplicación en teléfonos celulares o tablets, el contratante solicita la tarea y a los pocos minutos dispone de un "Rabbit" para la realización de la misma.

Los "Rabbits" son personas desconocidas pero todos han sido calificados por quienes han contratado su servicio anteriormente. Con lo cual, se le puede brindar una veta de confianza respaldada en opiniones de una cantidad de personas.

TaskRabbit tiene una gran variedad de tareas requeridas. A saber: limpieza del hogar, mantenimiento en general, ayuda con mudanza, armado de algún mueble, compras del supermercado, pintura de la casa, jardinería, etc. En todas las tareas, el contratante pone el precio que quiere pagar, el sistema de TaskRabbit alerta a toda la red en tiempo real. Los interesados hacen una oferta y el contratante decide a quien confirmarle. Antes de esto, el contratante puede revisar sus calificaciones, perfiles, especialidades y otros trabajos que hayan realizado. Si le convence, lo acepta y se contactan.

Funciona de la siguiente manera:

- El contratante elige una tarea de una lista de tareas.
- A través de la app, se pone en contacto al contratante con el Rabbit a pocos minutos de la solicitud.
- El Rabbit llega, completa el trabajo solicitado y se le paga.
- La propuesta de valor para el contratante se basa en tres pilares fundamentales: ahorrarle tiempo al contratante, inmediatez en la respuesta a la solicitud, seguridad y confianza.
- Por otro lado, la propuesta de valor para los Rabbits se fundamenta en la libertad para elegir cuando, cuánto y en qué trabajar de modo de encontrar el mejor balance vida-trabajo.
- Actualmente opera en 14 ciudades de EEUU y Londres.
- El sistema actualmente cuenta con más de 10.000 perfiles entre contratantes y Rabbits.
- La comisión es del 15% de cada transacción.

## Anexo 12 - Modelo Económico Financiero

### Cálculo de la tasa de retorno de intereses

Para el cálculo de la TRR se utilizó el método CAPM con las siguientes variables:

Variables financieras	Valor	Comentarios /Fuente
Tasa libre de riesgo (Rf)	1,45%	EEUU bonos AAA 10 años /http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield
Tasa libre de riesgo histórico ( Rf)	5,23%	10 year T-Bond promedio aritmético (1928 - 2014) /http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
Retorno promedio del mercado ( E(R m ) )	11,41%	S&P 500 promedio aritmético (1928 - 2014) /http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
Tasa de riesgo UY (Ruy)	2,35%	235 /https://www.rafap.com.uy/mvdcms/noticia_89_1.html
Beta Desleveralizado (β)	1,34	Mercados Emergentes - Software (System & Application) http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/urrent.html

La tasa de retorno requerida determinada con la siguiente fórmula:  $Ke = Rf + \beta \alpha (E(R m) - Rf) + Ruy$ ; da un valor de 13,6%. Consideramos que es una tasa baja, por lo que se considerará una tasa superior TRR=14%.

### Costos

Los costos mensuales se detallan de la siguiente forma:

Concepto	Gastos mensual	Supuesto o comentarios
Alquiler oficina	USD 533	
Gastos comunes	USD 167	
Gastos ute, ose , antel	USD 133	
Otros gastos admin	USD 83	10% del resto
Soporte app	USD 383	20% de la app
Mejoras o desarrollos app	USD 383	
Estudio legal y contable	USD 167	Asesoramiento legal y gastos para trámites (BPS, DGI, MTSS) y liquidación de sueldos.
Hosting	USD 500	
<b>Total Gastos Fijos mensual</b>	<b>USD 1.683</b>	

Gastos de publicidad	
Concepto	Gastos mensual
Campaña Facebook por mes	USD 110
Otros gastos	USD 50
<b>Total Gastos publicidad mensual</b>	<b>USD 160</b>

En cuanto a los costos asociados con el personal:

Cargo	Costo empresa
Gerente de Operaciones	USD 5.973
Gerente Comercial	USD 5.333
Analista en Proceso	USD 2.987
Analista en Recursos Humanos	USD 2.987
	<b>USD 17.280</b>

En el flujo de fondo se toma como gasto de personal el primero año solo al Gerente de Operaciones y al Gerente Comercial.

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio refiere a la cantidad de horas que se necesitan vender para cubrir los gastos. En el siguiente cuadro se muestra este cálculo a lo largo del proyecto.

	S1 /Año 1	S2 /Año 1	Año 1	S1 /Año 2	S2 /Año 2	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Gastos mensual	- 19.982	- 25.477	-22.729	- 41.789	- 65.141	53.465	66.602	-70.730	- 70.730
<b>Horas equilibrio mensual (*)</b>	<b>535</b>	<b>682</b>	<b>609</b>	<b>1.119</b>	<b>1.745</b>	<b>1.432</b>	<b>1.784</b>	<b>1.895</b>	<b>1.895</b>
Horas equilibrio semanal	119	152	135	249	388	318	396	421	421

(\*)Se llega a las horas, dividiendo por el precio y la comisión

## Curva de adopción y escenarios

Al variar la parametrización de la curva de adopción se plantean 3 escenarios posibles y se calcula el VAN.

### Escenario optimista

Curva de adopción			
Grupos	% del mercado	curva S	Tiempos
innovadores/adoptantes	15,0%	15,0%	Año 1 /Semestre 1
mayoría temprana	34,0%	49,0%	Año 1/Semestre 2
mayoría tardía	34,0%	83,0%	Año 2 /Semestre 1
rezagados	16,0%	99,0%	Año 2 /Semestre 2

Int 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-USD 34.110	-USD 152.683	USD 75.763	USD 269.126	USD 251.332	USD 251.332

TRR	14%
TIR	73%
TIR Moderada	40%
VAN	USD 351.250

### Escenario moderado

Curva de adopción			
Grupos	% del mercado	Curva S	Tiempos
innovadores	2,5%	2,5%	Año 1 /Semestre 1
adoptante iniciales	13,5%	16,0%	Año 1/Semestre 2
mayoría temprana	34,0%	50,0%	Año 2 /Semestre 1
mayoría tardía	34,0%	84,0%	Año 2 /Semestre 2
rezagados	16,0%	100,0%	Año 3

Int 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-USD 34.110	-USD 209.066	-USD 35.058	USD 287.755	USD 255.473	USD 255.473

TRR	14%
TIR	44%
TIR Moderada	27%
VAN	USD 233.695

Escenario pesimista

Curva de adopción			
Grupos	% del mercado	curva S	Tiempos
innovadores	1,0%	1,0%	Año 1 /Semestre 1
	1,5%	2,5%	Año 1/Semestre 2
adoptante iniciales	13,5%	16,0%	Año 2 /Semestre 1
mayoría temprana	34,0%	50,0%	Año 2 /Semestre 2
mayoría tardía	34,0%	84,0%	Año 3
rezagados	16,0%	100,0%	Año 4

Int 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-USD 34.110	-USD 225.105	-USD 147.337	USD 222.193	USD 215.018	USD 262.797

TRR	14%
TIR	22%
TIR Moderada	14%
VAN	USD 68.829

## Flujo de Fondos

Flujo de Fondos (USD)										
	Inst. 0	S1 /Año 1	S2 /Año 1	Año 1	S1 /Año 2	S2 /Año 2	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		7.582	56.103	63.685	200.152	406.368	606.520	1.115.997	1.213.040	1.213.040
Gastos por pasarela de pagos y tarjetas		-2.590	-19.165	-21.755	-68.372	-138.815	-207.187	-381.225	-414.375	-414.375
Gastos (estructura personal)		-103.680	-103.680	-207.360	-103.680	-103.680	-207.360	-207.360	-207.360	-207.360
Gastos en incentivos solucionadores y promociones para clientes		-1.850	-13.689	-15.539	-48.837	-99.154	-147.991	-136.152	-147.991	-147.991
Gastos promover boca a boca digital		-711	-5.265	-5.977	-18.783	-38.136	-56.920	-52.366	-56.920	-56.920
Gastos fijos		-10.100	-10.100	-20.200	-10.100	-10.100	-20.200	-20.200	-20.200	-20.200
Gastos publicidad		-960	-960	-1.920	-960	-960	-1.920	-1.920	-1.920	-1.920
Amortización app		-2.300	-2.300	-4.600	-2.300	-2.300	-4.600	-4.600	-4.600	-4.600
Utilidad antes de impuestos		-114.610	-99.056	-213.666	-52.881	13.223	-39.658	312.175	359.675	359.675
IRAE 30,25%		-34.669	-29.964	-53.416	-15.996	4.000	-11.996	29.020	108.802	108.802
Utilidad luego de impuestos		-77.640	-66.792	-209.066	-34.584	11.523	-35.058	287.755	255.473	255.473
Inversión en capital de trabajo	0,00			0,00			0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión inicial	-\$ 34.110									
<b>Flujo de fondos</b>	<b>-USD 34.110</b>	<b>-USD 77.640</b>	<b>-USD 66.792</b>	<b>-USD 209.066</b>	<b>-USD 34.584</b>	<b>USD 11.523</b>	<b>-USD 35.058</b>	<b>USD 287.755</b>	<b>USD 255.473</b>	<b>USD 255.473</b>
crédito fiscal				-53.416			-11.996			

Para el cálculo de ingresos y gastos tomaron los siguientes valores.

Variables	
Comisión	25%
Precio hora cliente (pesos)	280
Precio hora cliente (USD)	9,3
Ingreso por hora Solucionadores	210
<b>Tasa de uso semanal (horas)</b>	<b>2</b>
Horas de Solucionadores semanales	10
comisión pasarela de pago	2%
comisión tarjetas	5%
% de lo cobrado al usuario usado para incentivos	5%
Mercado total	8.712
<b>Market share objetivo</b>	<b>70%</b>
Mercado objetivo	6.099
IRAE (*)	30,25%

(\*) Contempla el impuesto del 7% al retiro de utilidades

**Sensibilidad** En los siguientes cuadros se realiza el estudio de como varia la VAN en función de algunas variables claves:

	Market share objetivo					
	40%	50%	60%	70%	80%	90%
0,5	- 532.963	- 514.168	- 495.373	- 476.577	- 457.782	- 438.986
0,75	- 465.318	- 429.612	- 393.905	- 358.198	- 322.492	- 286.785
1	- 397.673	- 345.055	- 292.438	- 239.820	- 187.202	- 134.584
1,25	- 330.028	- 260.499	- 190.970	- 121.441	- 51.912	17.617
1,5	- 262.383	- 175.943	- 89.503	- 3.062	83.378	169.819
1,75	- 194.738	- 91.387	11.965	115.317	218.668	322.020
2	- 127.093	- 6.830	113.432	233.695	353.958	474.221
2,25	- 59.448	77.726	214.900	352.074	489.248	626.422

Tasa de uso semanal

Comisión

	Precio hora cliente (pesos)								
	200	220	240	260	280	300	320	340	360
17%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19%	430.550	412.790	395.031	377.271	359.512	341.752	323.993	306.233	288.473
21%	324.620	296.267	267.915	239.562	211.210	182.857	154.505	126.152	97.800
23%	218.690	179.745	140.799	101.854	62.908	23.963	14.983	53.928	92.874
25%	112.760	63.222	13.683	35.855	85.394	134.932	184.470	234.009	283.547
27%	6.830	53.301	113.432	173.564	233.695	293.827	353.958	414.090	474.221
29%	99.099	169.824	240.548	311.273	381.997	452.721	523.446	594.170	664.895
	205.029	286.346	367.664	448.981	530.299	611.616	692.933	774.251	855.568