

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Pipí Cucú

Comunidad de Diseño

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

Valentina D'Angelo, 141830

Jorgelina de Cabrera, 195041

Carolina Varela, 153205

Tutora: Florencia Clavijo

2019

Declaración de Autoría

Nosotras, Carolina Varela, Jorgelina de Cabrera y Valentina D'Angelo, 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.

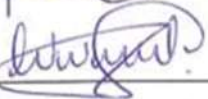
Valentina D'Angelo, C.I. 3.804.740-0

Firma: 

Jorgelina de Cabrera C.I. 4.740.306-5

Firma: 

Carolina Varela C.I. 4.389.296-5

Firma: 

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, amigos y a nuestra tutora por la paciencia, apoyo y por ayudarnos a hacer este trabajo posible.

Resumen Ejecutivo

La industria del diseño de interiores está en un proceso de crecimiento y consolidación a nivel mundial. Uruguay no es ajeno a este proceso y en los últimos años, la oferta de productos para renovar el hogar y la oferta académica de carreras orientadas al interiorismo han aumentado.

Pipí Cucú es una propuesta innovadora que busca democratizar el diseño de interiores en Uruguay, con un concepto único que permite a las personas alcanzar la casa de sus sueños con productos disponibles en el mercado y dentro de su presupuesto. Es una propuesta de valor atractiva para consumidores, vendedores de artículos para el hogar y diseñadores, que apuesta a centralizarlos en una plataforma virtual, ofreciendo un servicio de asesoramiento que finaliza con un proyecto de decoración con artículos disponibles en plaza y posibilidad de acceder a los mismos a través de la plataforma.

El comercio electrónico en Uruguay alcanzó cifras récord en el año 2018, donde 4 de cada 5 uruguayos realizaron compras por internet en el último año. A esto se le suma el aumento del uso de redes sociales entre los uruguayos, que cada día consultan por marcas y productos desde su celular, siendo el tiempo promedio de uso de internet casi 6 horas diarias.

En este contexto dinámico y en crecimiento constante, el mayor desafío de Pipí Cucú es derribar el paradigma de que acceder al diseño de interiores es caro, y posicionarse como una alternativa más atractiva a la de comprar en mercados virtuales, como Mercado Libre, o sitios web de tiendas de diseño, que se presentan como los principales competidores.

El público objetivo al que apunta Pipí Cucú son personas de nivel socioeconómico medio y medio alto que buscan soluciones rápidas y prácticas para el amoblamiento y decoración de sus hogares. Se identificaron dos grupos: jóvenes entre 30 y 40 años que se encuentran diseñando su primer hogar y, por otro lado, adultos mayores a 50 años que por cambios en sus estructuras familiares y aburrimiento de la decoración de sus hogares buscan cambiar los muebles de toda la vida.

El modelo de ingresos de Pipí Cucú presenta múltiples fuentes: venta de proyectos a los clientes finales, comisiones por venta de productos a través de la plataforma, publicidad y servicios de reportes de analítica que se le ofrece a los proveedores.

La inversión inicial del proyecto es de 67.000 dólares americanos que corresponden principalmente a la compra de una plataforma *web* prefabricada. La inversión será financiada 100% con fondos de las socias y financiación no reembolsable de la ANII. Se espera que la inversión se recupere a los 3 años y 7 meses, descontando el flujo de fondos a una tasa de retorno requerida de 21.3%, VAN de 37.583 dólares americanos y tasa interna de retorno de 32.3%. Pipí Cucú posee la capacidad de generar fondos a futuro sin inyección de capital adicional a la inversión inicial.

Las autoras y emprendedoras de este proyecto son profesionales que combinan experiencia en estrategia y planificación, *retail* y analítica con la pasión por el diseño de interiores, conformando un equipo que se complementa para llevar adelante este proyecto.

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Identificación de la oportunidad	7
1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad	7
1.2. Sector específico de la propuesta	8
1.3. Actores de la industria	8
1.4. Análisis de la intensidad competitiva	9
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	10
1.6. Cadena de valor	10
1.7. Mercado	11
1.8. Identificación del <i>job-to-be-done</i> por la propuesta de valor	11
1.9. Comportamiento del cliente	12
1.10. Perfil del consumidor según niveles	13
1.11. Competencia	14
1.12. Oportunidades y Amenazas	14
2. Modelo de negocios	15
2.1. Segmento(s) de mercado objetivo	15
2.2. Propuesta de valor	16
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
3. Implementación del modelo	20
3.1. Diseño de la plataforma	20
3.2. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma	20
3.3. Gestión de la calidad del servicio y mejora constante en los procesos	21
3.4. Contratación del personal	21
3.5. Gestión de inventarios de mercadería	21
3.6. Producción, venta y servicio post venta	22

3.7. Grupo conductor de la implementación	23
3.8. Banco y sinergias comerciales	23
3.9. Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento	23
3.10. Intereses de los <i>stakeholders</i>	24
4. Evaluación del retorno y riesgo	25
4.1. Inversión inicial y subsiguientes	25
4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	25
4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos	26
4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	26
4.5. Evaluación del riesgo	27
4.6. Sensibilidad a variables críticas	27
Bibliografía	28
ANEXOS	30
Anexo 1 – Acuerdo de alcance con el emprendedor	31
Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos	32
Anexo 3 – Modelo de Osterwalder	33
Anexo 4 – Cadena de valor	34
Anexo 5 - Investigación de mercado	36
Anexo 6 - Análisis de las 5 fuerzas de Porter	42
Anexo 7 - Comparación con modelos de negocios ya existentes en el exterior	44
Anexo 8 - Propuesta comercial para los diseñadores	45
Anexo 9 - Propuesta comercial para los proveedores	46
Anexo 10 - Propuesta comercial para el usuario final.	47
Anexo 11 - Funciones del personal de Pipí Cucú	49
Anexo 12 – Estándares de calidad en atención al cliente	50
Anexo 13- Modelo económico financiero	51
Anexo 14 - Análisis de sensibilidad	55

1. Identificación de la oportunidad

1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad

La revolución tecnológica ha tenido un gran impacto en varias industrias, como la industria de la música, cinematográfica, transporte, turismo entre otras. La industria del diseño no es la excepción ya que acompaña estos cambios que se dan debido a la globalización y revolución tecnológica a la que nos enfrentamos.

Hablar de diseño de interiores, es hablar de movimientos sociales, de la forma de pensar, sentir y percibir el mundo en el que vivimos. Pipí Cucú nace ante la necesidad de las personas en asesorarse y encontrar soluciones accesibles de diseño y decoración, permitiendo encontrar a personas, diseñadores de interiores y proveedores de artículos para el hogar en una misma plataforma.

En la investigación cualitativa, los entrevistados manifestaron que el mercado se encuentra en pleno crecimiento. Esto se debe fundamentalmente al aumento de la oferta de diseñadores, existencia de nuevas ferias de diseño, mayor uso de redes sociales y la creación de nuevos locales multimarca. Considerando estos factores se detecta un océano azul que permite ampliar el mercado a través de la innovación.

Se identificaron tres grupos de interés vinculados a la oportunidad detectada:

- Personas que tienen la necesidad de un cambio constante que los represente y refleje sus valores y formas de vivir.
- Diseñadores de interiores que tienen la necesidad de ofrecer sus servicios que actualmente son subestimados por las personas.
- Proveedores de artículos de diseño para el hogar que tienen la necesidad constante de aumentar sus ventas.

Pipí Cucú es concebida como una plataforma *online* en donde las personas pueden acceder a un profesional del diseño para decorar su casa a un precio accesible y previamente acordado.

Existe una tendencia a nivel mundial de cambiar constantemente la decoración de la casa como manera de renovar y modernizar los espacios. Por ejemplo, según el blog especializado Hogarmania, en el último año, el 90% de los españoles han cambiado la decoración de sus casas.

Según los especialistas consultados, el diseño del hogar ha ido cambiando con el paso de los años. Antes, las personas pensaban en la decoración de su casa para toda la vida. Actualmente, con la revolución de la industria de la moda y el diseño, los gigantes de la industria (como ser Amazon, Mercado Libre, Zara, H&M, Sodimac, hasta grandes superficies) están constantemente bombardeando al mercado con nuevas tendencias de diseño a precios cada vez más bajos. Esto repercute en el mercado objetivo, ya que se siente más informado e idóneo en lo relacionado al diseño y comprando constantemente nuevos artículos para el hogar, desestima la asistencia de un profesional. Las personas prefieren buscar ideas en internet y/o redes sociales adaptarlas a su realidad y ejecutarlas de la mejor manera posible.

Consolidando la información de la investigación de mercado, se concluye que existen personas que quieren vivir en espacios estéticos y funcionales, pero el proceso de decorar un ambiente es

percibido como poco práctico y costoso. Se identificaron como principales puntos de dolor del proceso de decoración: la falta de tiempo para buscar opciones, desconocimiento de opciones de productos de diseño y acceso a diseñadores que ofrece el mercado, la contratación de un diseñador se percibe como cara y la incertidumbre sobre el resultado final del proyecto que se va a realizar.

Se detecta la oportunidad de crear Pipí Cucú para democratizar el diseño de interiores, sacar el máximo provecho a los espacios, optimizar el presupuesto de los consumidores y ejecutarlo de manera fácil y rápida, asegurando la satisfacción final del cliente.

Toda la información que compone la investigación de mercado realizada para el diseño de este plan de negocios está resumida en el Anexo 5.

1.2. Sector específico de la propuesta

Pipí Cucú operará dentro de la industria del diseño de interiores y decoración del hogar. Esto abarca no solo la parte de mobiliario sino de todo lo que se encuentra involucrado en el proceso de decoración, como puede ser pintura, cuadros, plantas, entre otros. Actualmente, se registra un crecimiento de esta industria con más propuestas de casas de decoración, de formación académica, concursos estudiantiles y mayor demanda de trabajo profesional en proyectos inmobiliarios.

Al ser una plataforma *online*, la misma competirá no sólo con el asesoramiento personalizado que determinadas casas de decoración ofrecen, sino que también con páginas *web* y mercados virtuales que ya ofrecen la venta directa de ambientes completos ya decorados. Esto significa que se actuará dentro de la industria del comercio electrónico compitiendo de manera directa con todas aquellas casas de decoración que cuentan con venta de productos online y asesoramiento personalizado de decoración.

Otro dato relevante para el sector en el que va a operar Pipí Cucú, según Grupo Radar es que más de 1.750.000 uruguayos hicieron algún tipo de compra de productos o servicios por internet en el último año, siendo 1.150.000 realizadas en Mercado Libre. La mitad de este mercado total de comercio electrónico corresponde al mercado minorista. Por último, los pagos online, incluyendo Mercado Pago, y las entregas de productos a través de empresas de correo o logística ganan terreno año a año sobre los pagos “en mano propia” y retirar los productos personalmente.

1.3. Actores de la industria

Dentro de los principales actores de la industria se identifica a todas aquellas casas de diseño y decoración que importan o desarrollan artículos para el hogar y que serán proveedores de la plataforma. Se identifican empresas como mueblerías, casas de iluminación, pinturerías, cuadrerías, entre otras.

Otro de los actores importantes de la industria son los diseñadores de interiores. Serán necesarios para ejecutar los proyectos de diseño de los clientes y para generar una comunidad, brindándole valor agregado a la plataforma. Se ofrecerá información sobre tendencias, eventos y consejos de decoración y para esto también será importante el rol de este actor.

Los clientes finales serán también actores fundamentales, se suscribirán a la plataforma en busca de soluciones integrales de decoración. Además, los clientes finales formarán parte de la comunidad de diseño que se busca crear por medio de la interacción con otros usuarios y los diseñadores.

Mercado Libre, constituye un mercado clave, ya que como se mencionó el 66% de las transacciones en línea realizadas en 2018 en la industria del mercado minorista se realizaron por este medio. Si bien Mercado Libre, no es la única plataforma de venta en línea, se la considera como la más relevante por la magnitud y cantidad de usuarios con la que cuenta en Uruguay.

Dado que se trata de un emprendimiento vinculado a la tecnología se detectan como actores claves las redes sociales e internet ya que estos son parte de la fuente de inspiración para el consumidor final y potencia e incentiva el concepto de “hazlo tú mismo”.

También se identificaron a las ferias y eventos de la industria del diseño. Actualmente, se desarrolla anualmente la feria de decoración Casa Deco, evento que reúne a los principales actores de la industria del diseño de interiores.

Por último, la Cámara de diseño del Uruguay (CDU), Asociación de diseñadores de interiores del Uruguay (ADDIP) y las instituciones educativas que ofrecen cursos de diseño de interiores son también actores relevantes por ser fuente de capacitación para todos aquellos que luego se desempeñan y desarrollan en esta actividad.

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

A partir del análisis de la intensidad competitiva de las cinco fuerzas de Porter desarrollado se concluye que el atractivo de la industria es Media/Alta. Se observa cierto atractivo para la entrada de nuevos competidores ya que no se visualizan barreras de entrada significativas para el desarrollo de un emprendimiento de este tipo. Se trata de un mercado en auge en donde cada vez hay más empresas de decoración por lo que podría surgir la posibilidad de incorporar tecnología a la industria, dado que hoy existen formatos similares en otros países.

Otro punto importante para destacar es que si bien, al momento, no existe una solución igual a la que se plantea, se encuentran sustitutos como las redes sociales (*Instagram* mayoritariamente), casas de decoración y plataformas *web* como Mercado Libre. Todos estos son los competidores directos de Pipí Cucú, pero con propuestas de valor diferentes ya establecidas en el mercado.

Pipí Cucú cuenta con tres grupos diferentes de clientes (consumidor final, diseñador, y proveedor). En este caso, los más relevantes son los consumidores finales por constituir la mayor fuente de ingreso y es necesario maximizar la cantidad de suscriptores para que el negocio funcione y sea atractivo para los otros dos clientes (diseñadores y proveedores). Los clientes finales, no tienen la posibilidad de influir directamente sobre el precio del servicio ni acceder a un servicio como este en otro lado, por lo que se concluye que su poder de negociación es bajo.

Los proveedores necesarios para el desarrollo de la operativa de Pipí Cucú poseen bajo poder de negociación por tratarse de desarrollos de *software* y se detectan muchas empresas en el mercado que tienen las herramientas y tecnologías necesaria para hacerlo. Otro tipo de proveedores como aquellos de marketing y comunicación también tienen bajo poder de negociación ya que se cuenta con una gran oferta en el mercado.

En cuanto a la rivalidad de competidores, no existen competidores que ofrezcan la misma propuesta de valor, pero, sí se observan actores relevantes que podrían querer evitar el crecimiento de Pipí

Cucú y seguir potenciado propuestas tradicionales con el fin de evitar la entrada del emprendimiento al mercado.

1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

Las redes sociales juegan un papel fundamental en el crecimiento de las ventas por internet, las marcas las utilizan para posicionar, vender sus productos y comunicar promociones y novedades de productos. Las redes permiten a las marcas hacerse conocidas y ganar adeptos rápidamente. Incluso, tanto Facebook como Instagram ofrecen ahora la opción de tienda para publicar los artículos con precio tal como si fuera una tienda *online*. En 2018, el 61% de los usuarios de internet en Uruguay utilizan las redes sociales para consultar por marcas, productos y servicios.

Tal como dice la encuesta de Grupo Radar sobre el perfil del internauta uruguayo en 2018, “Instagram se impone como la segunda red social en número de usuarios, más que duplica a Twitter, y Facebook comienza a decrecer”.

Crece el número de usuarios de redes sociales, 6 de cada 10 personas admite ser cada vez más adicto a las redes sociales, utilizando este medio para leer sobre marcas, empresas e instituciones. Los usuarios comparten lo que postean las marcas, las buenas/malas experiencias y participan de sorteos. Por otra parte, la exposición y presencia constante en redes hace que se sigan más de cerca todas las tendencias y nuevos productos del mercado. Existen muchas páginas, principalmente de Instagram, que se dedican a mostrar casas y ambientes decorados “de revista” creando un aspiracional en todos aquellos amantes e interesados del diseño.

Según este informe, 9 de cada 10 usuarios buscan información sobre marcas o empresas en internet. Quienes buscan información sobre marcas y empresas lo hacen en Mercado Libre, en los sitios web de las empresas y en las redes sociales. Casi 400.000 personas admiten ser fuertemente influenciadas en sus decisiones de compra por los comentarios que escriben otros compradores.

Otra tendencia que vale la pena destacar, es la incorporación del diseño a los espacios de trabajo. Las empresas apelan al diseño para generar espacios más funcionales y con mayor detalle al diseño. Esto hace que los colaboradores se sientan más a gusto y motivados en su lugar de trabajo y puedan tener espacios con mayores comodidades.

Por último, actualmente el celular es el dispositivo más usado, alcanzando el 84% de los usuarios de internet. Otro dato que no deja de asombrar es que uno de cada tres usuarios de Internet se conecta más de 6 horas diarias, mientras que el usuario promedio suele conectarse casi 6 horas diarias.

1.6. Cadena de valor

Dentro de la cadena de valor de Pipí Cucú se identifican tanto actividades primarias como actividades de apoyo.

Dentro de las **primarias** se encuentran: selección de proveedores, atención personalizada al usuario, actualización de plataforma (productos y fotos que se publican en la plataforma), alineamiento de inventarios con proveedores, armado/desarrollo del proyecto de diseño, venta de muebles incluidos en el proyecto realizado, servicio postventa (devolución de artículos por disconformidad), captación y retorno de los usuarios a la plataforma, análisis de información generada por usuarios, generación y distribución de informes.

Dentro de las actividades de **apoyo** se encuentran: marketing para promoción de plataforma, creación de contenido para plataforma, mantenimiento de plataforma.

Se expone el análisis en profundidad de la cadena de valor en el Anexo 4.

1.7. Mercado

Con el objetivo de investigar el mercado de Pipí Cucú se realizaron entrevistas en profundidad a personas que se encuentran vinculadas al área del diseño de interiores. Dentro de ellas se encuentran, el coordinador académico de las carreras de diseño de interiores de la Universidad ORT, Ricardo Chelle, referentes de marketing de grandes superficies que por temas de contrato no se puede explicitar el nombre, Magdalena Zorrón diseñadora en actividad independiente egresada de Universidad ORT, Noelia Copiz directora de Via Sono. Se puede observar el detalle de las entrevistas en el Anexo 5.

Con el objetivo de delimitar el espacio de mercado se establece el siguiente análisis en tres dimensiones:

¿Qué pretende satisfacer el servicio? Brindar soluciones integrales de diseño y decoración adaptándose a los gustos, necesidades y presupuesto de cada cliente.

¿A quiénes? Los clientes de Pipí Cucú son las personas con necesidad de soluciones de diseño de interior, diseñadores con capacidad ociosa de trabajo y proveedores de artículos para el hogar.

¿Cómo se va a satisfacer? Se desarrollará una plataforma tecnológica que integre a los tres *stakeholders* en un mismo lugar, conviviendo en un mismo mercado digital y aportando valor al modelo de negocio.

Según el Informe del Grupo Radar, el mercado total de comercio electrónico de Uruguay tiene un valor estimado a octubre 2018 de 350 millones de dólares americanos anuales. El 4% de este volumen corresponde al mercado de muebles y artículos del hogar (14 millones de dólares americanos valor estimado), este es el valor del mercado objetivo de Pipí Cucú. Agregando los datos disponibles sobre la información que consultan los internautas previo a concretar la compra, el 11% informaron que visitan blogs especializados, y ponderando por este guarismo, podemos definir el valor del segmento objetivo en unos 1,54 millones de dólares americanos en 2018. Dentro del segmento objetivo valorado, se intentará abarcar el 10% el primer año creciendo año a año y llegando a un 45% en el año 5. De esta manera, se estará consiguiendo el 10% de las ventas de muebles y artículos para el hogar que se hacen por internet.

El informe preparado por Grupo Radar indica que la cantidad de personas que realizaron compras en 2018 fueron más de 1,75 millones. Si se considera que la proporción de volumen gastado es igual por persona, se puede suponer que el 4% de estas compraron muebles y/o artículos para el hogar en comercio electrónico, se dimensiona el mercado objetivo en 70.000 personas. Los segmentos objetivos dentro de cada cliente están dimensionados en el punto 2.1.

1.8. Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

La propuesta de valor de Pipí Cucú identifica a tres tipos de cliente. Por un lado, los **usuarios finales**, para los cuales se busca que la experiencia de habitar su casa los haga más felices, convirtiendo su

casa en el hogar que siempre soñaron. Para esto, el usuario tendrá acceso fácil a todos los muebles o artículos de decoración presentes en el mercado armando sus propios ambientes.

Además, podrá solicitar el asesoramiento de un diseñador de interiores, donde el cliente pagará un precio accesible por el asesoramiento y ejecución del proyecto. Se realizará el contacto con un diseñador de interiores de acuerdo con los intereses, preferencias y estilo del usuario. Los clientes finales tendrán la posibilidad de armar sus proyectos y ver el presupuesto estimado, o de informar su presupuesto máximo y condicionar el proyecto al mismo. El producto final de la plataforma es el proyecto armado y el listado de productos a comprar. Ver Anexo 10. Se los dirigirá al carrito de compra de cada proveedor con algún descuento por utilizar la plataforma. Para los usuarios finales que contraten el servicio de un diseñador, el mismo incluye un seguro que garantiza la devolución en caso de disconformidad con los objetos comprados. De esta manera, se obtendrá un diferencial que agrega valor con respecto a la compra de un mueble en un local.

Por otro lado, están los **proveedores**, que se les dará la posibilidad de exponer sus productos en un entorno que maximiza su visualización. Los proveedores tendrán la posibilidad de que sus productos se expongan en proyectos de decoración diseñados por un profesional. Adicionalmente, se ofrece retroalimentación de la información obtenida de la transaccionalidad de los clientes finales de la plataforma con sus productos, un paquete de reportes y la posibilidad de acceder en tiempo real a información de ventas y venta cruzada de productos, pudiendo también lanzar campañas publicitarias o promocionales para todos los productos.

Por último, al **diseñador**, se le da la posibilidad de contar con un trabajo e ingreso adicional, que puede realizar de manera remota. Además, se le ofrece mayor visibilidad en lo que refiere a proyectos de decoración y participación en el contenido que complementará la plataforma.

1.9. Comportamiento del cliente

Teniendo en cuenta el segmento objetivo definido en el punto 2.1, el comportamiento de los clientes en la compra de artículos para el hogar y de decoración, no es impulsiva. Los clientes buscan opciones y precio en internet en mercados virtuales y en las páginas *web* de las casas de artículos del hogar y decoración. Los clientes buscan y comparan precio, calidad y variedad a la hora de elegir un producto.

De las entrevistas en profundidad realizadas se obtienen *insights* que describen perfectamente el comportamiento de nuestros clientes.

Una de las observaciones más importantes que se obtuvo de la investigación cualitativa es la cantidad de elementos socioculturales que entran en juego cuando se trata de diseño y decoración. Cuando una persona diseña su hogar, los elementos que utiliza hablan de sus valores, de su historia, de su estatus, de exclusividad. Es por ello que cuando se habla de un proyecto integral de diseño, no solo se habla de decoración, sino que también de los valores de los clientes representados en una habitación.

En algunas ocasiones, dada la cantidad de opciones que ofrece el mercado, los clientes prefieren comprar todos los artículos en un solo lugar para simplificar, lo que provoca que sacrifiquen presupuesto o variedad. Si bien el primer momento del cliente es internet, en algún punto de la

ejecución de la compra, cuando se trata de diseño para el hogar, asisten físicamente a un local comercial donde se muestre su producto o un producto similar, con el objetivo de sentirlo, vivirlo y comparar expectativa con realidad. Concretamente el 68% de los encuestados para este plan responde que busca información previa a la compra en sitios web y el 64% recorre mueblerías.

Otra de las características de los clientes es la percepción de precio cuando se trata de elementos de decoración. Los clientes tienen la percepción que los proyectos de decoración y diseño son caros. Esto está alineado con la tendencia de los principales centros de venta de artículos de decoración que permiten financiaciones en hasta 18 cuotas.

Para los diseñadores de interiores, la propuesta de valor apunta a generar un nuevo esquema de trabajo que les aporta flexibilidad, teniendo proyectos que no demandan tanto tiempo y otro canal de venta.

1.10. Perfil del consumidor según niveles

Dentro de los clientes finales se identifican tres niveles diferentes de interacción con la plataforma; aquellos que utilizan la plataforma como fuente de consulta para obtener ideas y seguir tendencias, los que buscan realizar un proyecto y se encuentran en proceso de investigación de opciones y, por último, los que finalmente ejecutan el proyecto por medio de la plataforma.

En primer lugar, los usuarios de la plataforma que solo la utilizarían como entretenimiento y consulta, tendrán tableros y la posibilidad de compartir sus diseños con el resto de los usuarios. Son personas jóvenes, cibernautas de nacimiento que utilizan redes sociales y son afines a temas de diseño. Son también personas abiertas que adoptan herramientas y servicios tecnológicos rápidamente y que les interesan todos los productos novedosos. Esto se releva en las encuestas realizadas que se detallan en el Anexo 5.

Un siguiente nivel de consumo lo componen aquellos usuarios que accederán a la plataforma por una necesidad puntual y que luego eligen la plataforma para siguientes instancias de compra de artículos de diseño. La mayoría de las personas al momento de concretar una compra buscan opciones por internet mayoritariamente en Mercado Libre con el objetivo de comparar opciones y precios. Como ya se mencionó, el Informe del perfil del internauta uruguayo indica que hay un porcentaje de personas que además consulta blogs especializados en el momento de concretar la compra, siendo estos los clientes a los que se apunta a fidelizar al servicio.

Por último, otro nivel de usuario es el de los clientes que acceden directamente buscando un diseñador o una propuesta de diseño accesible. Ven un valor agregado en la propuesta de valor que ofrece Pipí Cucú ya que les garantiza proyectos accesibles que se ajustan a su presupuesto. Son personas que les gusta estar a la vanguardia de las tendencias y las novedades de nuevos productos y tendencias será un atractivo para mantenerlos cerca de la plataforma y lograr que vuelvan a convertir luego de que ejecutan sus proyectos.

Para los proveedores que consumen la plataforma será un canal de venta y publicidad adicional, así como también una fuente de información de intereses de los clientes. De esta manera, lograrán sumar a sus esquemas de negocio una nueva herramienta de venta que buscará hacer crecer su negocio y fidelizar consumidores.

Los diseñadores de interiores a los que apunta Pipí Cucú son independientes y actualmente trabajan en proyectos a demanda. Los diseñadores de interiores en su mayoría trabajan de forma independiente vendiendo servicios directamente al cliente o a una casa de diseño de muebles para el diseño de proyectos a clientes. También existe una parte del mercado que se encuentra desempleado o subempleado.

1.11. Competencia

Los principales competidores de Pipí Cucú que se identificaron son los mercados virtuales que venden artículos de decoración y muebles, las páginas web de las casas de decoración, perfiles de Instagram de diseñadores y tiendas de decoración. Algunas casas de diseño de interiores actualmente ofrecen el servicio de proyección virtual para los artículos que venden para mejorar la visualización del cliente, pero hasta el momento no existe ninguna plataforma que integre todas las marcas de los productos disponibles en plaza.

Dentro de los mercados virtuales más relevantes se encuentra Mercado Libre, plataforma de comercio electrónico donde millones de usuarios compran y venden artículos por internet. Si bien Mercado Libre es un actor fuerte en el entorno, soluciona únicamente la ejecución de la compra, pero no brinda asesoramiento directo ni proyectos de decoración sobre espacios concretos. También existe Home Center, web de Sodimac que si bien no brinda asesoramiento en línea incluye la venta de productos de todo tipo para lo que refiere a decoración para el hogar.

Por otro lado, muchas de las casas de decoración ofrecen servicio personalizado de diseño de interiores como parte de su propuesta. Algunas de las más populares son: Decasa, Arquetipo, Más Infinito, Kavehome, entre otras.

Finalmente, se identifica a Home Solution como competidor directo de Pipí Cucú. Home Solution es una página *web* que nuclea a profesionales que buscan ofrecer sus servicios para cualquier proyecto que se necesite hacer en el hogar comprendiendo pinturería, sanitaria, decoración, iluminación, carpintería, entre otros. A diferencia de Pipí Cucú, esta plataforma te pone en contacto con el profesional y no se involucra en todas las etapas del proyecto. Cumple únicamente con la función de ser un punto de contacto y nexo entre usuarios finales y el profesional. De todas maneras, no deja de ser competencia ya que puede satisfacer la necesidad de contactarte con un diseñador desde la computadora.

1.12. Oportunidades y Amenazas

Las principales oportunidades y amenazas que se identificaron son las siguientes:

Oportunidades: Consumo creciente del rubro del interiorismo y nuevas casas de decoración que surgen en los últimos años potencian el sector, aumento del consumo electrónico y mayor predisposición a explorar nuevos modelos y conceptos de servicios, especialmente aquellos relacionados con la tecnología.

Amenazas: Sitios como Mercado Libre que acaparan un volumen significativo de transacciones en lo que refiere a artículos para el hogar y decoración y sitios propios de comercio electrónico y asesoramiento con las que cuentan las casas de decoración.

2. Modelo de negocios

2.1. Segmento(s) de mercado objetivo

De acuerdo con la investigación de mercado realizada, los usuarios finales son personas que quieren renovar su casa o decorar un ambiente del hogar y se dividen en los siguientes segmentos:

Parejas jóvenes, entre 30 y 40 años, de nivel socioeconómico medio y medio alto, que se mudan a su primera casa o que enfrentan cambios en su vida como la llegada de un hijo. Les importa la decoración y se involucran en todo lo que refiere a tendencias del mercado. Son internautas nativos y consultan las redes sociales en busca de opciones, información y asesoramiento con el fin de conseguir soluciones rápidas y prácticas para el amoblamiento de sus hogares. Según el Instituto Nacional de Estadística, en los resultados del Censo 2011, la población de Uruguay estimada para estas edades es alrededor del 14% de la población total, pero es esperable que dentro del mercado definido (personas que compran artículos para el hogar en internet) la participación relativa sea mayor, se estima igual a este rango etario del área metropolitana de Uruguay, que también comparte el perfil medio de nivel socioeconómico medio, medio-alto y su participación estimada es del 20,5% de la población. Se estima entonces que este subsegmento objetivo alcanza las 14.350 personas.

Personas de edad mayor (más de 50 años), que viven en su casa de toda la vida y quieren renovarla porque se aburrieron de sus muebles o porque enfrentan cambios en sus vidas como la ida de sus hijos de la casa. Son personas que tienen gusto por la decoración, no están tan involucrados con el entorno digital, pero están atentas a nuevas tendencias en esta materia. Se considera nuevamente la proporción relevada en el Censo 2011, para Montevideo, es del 11,5 % de la población, en el mercado objetivo son 8.050 personas.

Las mujeres presentan mayor interés que los hombres en temas de diseño y son quienes se encuentran más activas en las redes sociales buscando y mirando tendencias, novedades y productos disponibles en plaza.

Los clientes internos son proveedores y diseñadores de interiores. Los proveedores son vendedores de productos de decoración para el hogar (mueblerías, casas de decoración, luminaria, pinturerías, cuadrerías, etc.). Tienen que contar con un concepto moderno y estar abiertos a que sus productos sean expuestos complementando los de otros vendedores, en el marco de un proyecto de diseño. Según la información disponible en el informe Uruguay en Cifras 2014 del Instituto Nacional de Estadística, las empresas de la actividad fabricación de muebles son 1.100 y 145 son medianas o grandes. Pipí Cucú, no solo incluye muebles, ni solamente fabricación nacional, pero se toma este número como una aproximación conservadora del total de empresas que podrían ser clientes internos, 145 empresas.

Los diseñadores son profesionales contratados que asesoran por proyecto. El trabajo es remoto y deben estar dispuestos a diseñar con los productos que están expuestos en la plataforma. Según la información recabada (ver Anexo 5), los diseñadores recién recibidos son los que tienen mayor nivel de desempleo y que podrían adaptarse a la propuesta de Pipí Cucú. Se estima que el mercado total de personas con estudios en diseño de interiores desocupados asciende a 200 personas, pero se trabajará con una plantilla de 5 diseñadores.

2.2. Propuesta de valor

Pipí Cucú es la comunidad de diseño de interiores que busca democratizar el diseño de interiores reuniendo a las personas que están en proceso de diseño de un ambiente, con los diseñadores y productos disponibles para concretar el proyecto, dentro de sus posibilidades económicas y a solo un *click*. A continuación, se describe la propuesta de valor para los usuarios finales y clientes internos:

Usuarios finales: lograr que la experiencia de habitar su casa los haga más felices, convirtiendo su casa en el hogar que siempre soñaron.

Proveedores: posibilidad de exponer sus productos en un entorno que maximiza su visualización y retroalimentación de la información obtenida sobre la transaccionalidad de los clientes en la plataforma.

Diseñador: posibilidad de contar con un trabajo e ingreso adicional, que puede realizar de manera remota. Canal de venta de sus servicios y exposición de sus proyectos.

2.3. Canales de distribución

Para la comunicación de la plataforma, se utilizarán principalmente redes sociales y publicidad *online* en Facebook, Instagram, Google Adwords. También se participará en las ferias de decoración que se realizan en Montevideo, para lograr mayor visibilidad y conocimiento de la propuesta.

Se creará un área de contenido dentro de la plataforma, en donde se expondrán nuevas tendencias, entrevistas a profesionales del diseño y otros artículos de interés.

Con respecto al servicio postventa, todas aquellas personas suscriptas a la plataforma recibirán mensualmente un *mailing* con información y promociones de interés. Además, a clientes preferenciales, se les enviará en fechas particulares pequeños artículos de regalo para la casa como, por ejemplo, velas, perfumadores, entre otros.

2.4. Relación con los clientes

Usuario-plataforma: suscripción gratuita con posibilidad de guardar proyectos de diseño con productos presentes en plaza para generar *engagement*. Esto permite no solo crear proyectos, sino también conocer al cliente para ofrecerle otros productos de acuerdo con sus preferencias. También, se buscará crear una comunidad donde los usuarios puedan compartir experiencias y relacionarse con los diseñadores.

Proveedores-plataforma: mejorar la exposición y venta de sus productos y brindar información para una mejor toma de decisiones a través de reportes de analítica respecto al comportamiento de los usuarios en la plataforma y preferencia por los productos allí ofrecidos. La relación con los proveedores es a través de la plataforma en donde acceden a la información contratada (reportes, seguimiento de campañas y control de inventarios).

Diseñador-usuario: el diseñador tiene su espacio en la plataforma en donde puede promocionar sus proyectos.

2.5. Modelo de ingresos

Los ingresos económicos de la plataforma se originan de dos maneras. Por un lado, el precio que se cobrará al usuario por cada proyecto de decoración. El mismo es de 215 dólares, el cual será fijo por cada ambiente a decorar. Este precio fue fijado de acuerdo con la investigación de mercado realizada, considerando el precio que los potenciales usuarios estarían dispuestos a pagar por el servicio (el 42% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más de 200 dólares). También se realizó una comparación de tarifas que se cobran en otros países por servicios similares (para ver dicha comparación ver Anexo 7). Por otro lado, se obtendrán ingresos a partir de las comisiones por ventas de los productos que los proveedores vendan y que vayan redireccionados desde la plataforma. Dicha comisión será de un 5%. El porcentaje de comisión elegido se basa en las entrevistas en profundidad realizadas con los potenciales proveedores y en base a lo que cobran como arancel los medios de pago (por ejemplo, las tarjetas de crédito).

Además, de acuerdo con el interés de cada proveedor, se podrá acceder a reportes de analítica por los que se cobrará un importe fijo de 525 dólares anuales. Los reportes contarán con información de la transaccionalidad de sus productos en la plataforma. Finalmente, también se les ofrecerá a los proveedores la posibilidad de realizar acciones publicitarias puntuales dentro de la página, cobrando por las mismas 500 dólares por 15 días de publicidad. Este precio se fija teniendo en cuenta el costo de Google AdWords, en donde se cobra entre 0,34 centavos de dólar y 1 dólar por *click*. Partiendo de un promedio de 0,67 centavos de dólar por *click*, se estima que alrededor de 50 personas por día (durante los 15 días que dura la publicidad) accedan o visualicen el aviso publicitario.

2.6. Recursos clave para la propuesta de valor

La plataforma electrónica, el personal que formará la organización y los diseñadores de interiores serán los recursos fundamentales del negocio. Por un lado, la plataforma y tecnología utilizada deberá ser amigable con el usuario y fácil de utilizar para garantizar una excelente experiencia. El socio tecnológico para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma será uno de los recursos fundamentales.

Parte del valor agregado de la plataforma es ofrecer un servicio profesional de un diseñador de interiores para el asesoramiento y montaje de proyectos. La calidad del servicio del diseñador afecta directamente la reputación del servicio que se ofrece, condicionando la experiencia del usuario final.

El personal de la organización será clave ya que gestionará el contacto con el cliente y será quien se encargue del triple nexo entre usuarios, proveedores y diseñadores. Además, será Pipí Cucú quien cuente con toda la información del mercado para poder ofrecer la mejor experiencia a los usuarios y grupos de interés.

Además, los proveedores y las alianzas estratégicas realizadas con ellos serán también un recurso clave para poder brindar el servicio e incluir todos sus productos en la plataforma.

2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

El desarrollo de la plataforma será importante desde el punto de vista tecnológico. Además, debido a la novedad que se pretende lograr con el servicio, la plataforma deberá ser amigable y de fácil uso para personas de todas las edades.

Desarrollo de relaciones con los proveedores: son un *stakeholder* clave, ya que debemos lograr captar una masa crítica de proveedores para que la plataforma sea atractiva. Otra actividad refiere a la captación de usuarios: para que el modelo sea sustentable en el tiempo, también, deberá contar con un número significativo de usuarios. Esto es algo relevante para la relación que se desarrolle con los proveedores, ya que a ellos les interesará estar en la plataforma en la medida que se cuente con un volumen significativo de usuarios.

El mantenimiento de la relación con el usuario: el usuario de la plataforma no va a estar reformando ambientes todos los días ya que en muchos casos se tratará de un proyecto puntual en un momento determinado.

Por último, las actividades de comunicación y marketing serán muy importantes en una primera instancia para promocionar el servicio y dar a conocerlo. Será un concepto novedoso, que no se ha visto en Uruguay hasta el momento por lo que la comunicación y entendimiento a la hora de lanzar y promocionar la plataforma, así como también ganar usuarios será clave.

2.8. Socios clave para el modelo de negocios

Dentro de los socios claves del negocio se identifica al proveedor que desarrollará y mantendrá la plataforma.

Los diseñadores de interiores son, en definitiva, quienes brindarán el servicio, por lo que resultan también socios claves para el modelo de negocio. Son las personas que mantienen un trato directo durante el período de desarrollo y ejecución del diseño.

Los proveedores (casas de decoración) juegan también un rol clave, ya que ellos son necesarios para poder montar los proyectos de decoración. La colaboración y alineación en todo lo que refiere a inventarios y actualización de productos es sumamente importante ya que es el *input* que necesita el diseñador para poder ejecutar su trabajo.

Por último, la agencia de marketing que se contrate para trabajar en el lanzamiento del servicio será clave para comunicar de manera clara la funcionalidad de la plataforma, construir la imagen y posicionamiento que se busca en el mercado y definir las mejores estrategias para generar tráfico y conversión en la plataforma.

2.9. Estructura de costos

Dentro de los principales se distinguen aquellos vinculados al mantenimiento de la plataforma, el pago de las comisiones a los diseñadores de interiores y los sueldos y cargas sociales de las personas que integran el equipo de Pipí Cucú. Para el mantenimiento de la plataforma se calculan 6.000 dólares anuales, las comisiones de los diseñadores serán de un 50% sobre el precio fijo que se cobra por proyecto y los gastos de sueldos y cargas sociales del equipo de Pipí Cucú ascienden a 35.000 dólares anuales. Este valor contempla los sueldos de tres personas: un responsable de redes, un asistente de atención al cliente y un responsable de analítica a partir del año 3.

Además, otro gasto significativo corresponde a Marketing, ya que para que la plataforma tenga éxito es necesario crear flujo de personas a la plataforma. La inversión para el primer año es de 20.000 dólares americanos y la misma disminuirá en los siguientes años ya que el público objetivo habrá alcanzado cierto nivel de conocimiento de Pipí Cucú. Para ver estructura de costos ver Anexo 13.

2.10. Fortalezas y debilidades

A continuación, se presentan las debilidades y fortalezas de Pipí Cucú:

Fortalezas: servicio que hasta el momento no existe en Uruguay, el modelo de negocios es escalable, es posible replicarlo en otros mercados. Genera accesibilidad a un servicio que hoy es percibido como caro.

Debilidades: dificultad en querer incluir proveedores en la plataforma que aún no tienen presencia *online* ni *webs* propias. La plataforma depende de los proveedores para actualizar y alinear inventarios, proceso que puede resultar sumamente engorroso y presentar reticencia por parte de los mismos para incorporarse a la plataforma. También puede ser visto por los proveedores como una competencia directa para ellos en lugar de un nuevo canal de venta que es lo que la plataforma ofrece.

3. Implementación del modelo

3.1. Diseño de la plataforma

En una primera instancia la plataforma será una adaptación de un producto prefabricado que cumpla con los requerimientos que se detallan a continuación. La elección de una plataforma prefabricada se debe a los costos de implementación y de mantenimiento. Esto también acorta los tiempos de desarrollo. Para desarrollar esta adaptación de la plataforma prefabricada se contratará a un proveedor local que será quien se encargue del mantenimiento y futuros desarrollos.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los usuarios utilizan el teléfono como dispositivo favorito para navegar en las redes, es fundamental que la plataforma se adapte a los diferentes dispositivos, para que el usuario tenga la misma experiencia de la plataforma siempre.

La plataforma permitirá registrarse a los usuarios, generando perfiles personales en donde los usuarios podrán definir sus intereses y preferencias, eligiendo productos y proyectos que sean de su agrado. Una vez registrados, los usuarios tendrán acceso a contenidos exclusivos, promociones en productos, servicio de mensajería, realizar seguimiento de consultas y reclamos.

Para los diseñadores también habrá un espacio personal donde ellos podrán generar contenidos para publicar y un sistema de mensajería para comunicarse con los usuarios.

Dados los requerimientos específicos del negocio que se plantea, la plataforma deberá mostrar fotos en alta calidad de los productos de los proveedores y los proyectos. La funcionalidad de intercambio de archivos es también necesaria para la realización de los proyectos.

La plataforma deberá dirigir a los enlaces de Mercado Libre y a los sitios de los proveedores que vendan directo desde su web. El mantenimiento de estos enlaces estará a cargo del proveedor por lo que la opción de alta-baja-modificación por parte de los proveedores será necesaria para el mantenimiento del inventario de productos disponibles.

Para brindar el servicio de informes analíticos a los proveedores, la plataforma les permitirá generar los informes. En un principio esto será estándar, teniendo en cuenta que a futuro podríamos agregar informes adaptados a cada proveedor y los informes se generarán automáticamente.

3.2. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma

Como se mencionó en el punto anterior, para implementar la plataforma de Pipí Cucú se va a operar con una plataforma prefabricada. Con esto se ahorran tiempos de desarrollo y costos de implementación y de mantenimiento.

El desarrollo y mantenimiento de la plataforma dependerá de un proveedor externo, el cual se va a elegir considerando los tiempos de implementación que se definan y el presupuesto, sin resignar ninguno de los requerimientos iniciales mínimos que se detallaron en el punto anterior.

Si bien el mantenimiento de la plataforma lo realizará el proveedor mediante horas contratadas mensuales, se tendrá la autonomía de administrar los contenidos que publican los proveedores y diseñadores. La funcionalidad de administración de contenidos deberá ser muy fácil de manejar ya que lo utilizarán los proveedores y los diseñadores.

3.3. Gestión de la calidad del servicio y mejora constante en los procesos

Al fomentar la comunidad de los usuarios y la interacción de los usuarios con los diseñadores, la plataforma estará recibiendo constantemente retroalimentación de los intereses de los usuarios. Esto permitirá la mejora permanente en la calidad de los servicios y en la experiencia del cliente.

Las encuestas de satisfacción de usuarios que concretan la compra de proyectos y las encuestas de experiencia de uso de la plataforma son otra fuente de información para retroalimentar y mejorar la plataforma, pero también para los informes de los proveedores.

La información adicional que se genera del tránsito de los usuarios en la página se trabajará con una herramienta de inteligencia comercial que generará automáticamente y a pedido de los proveedores los informes de analítica. Para Pipí Cucú también es una información muy relevante ya que permite identificar distintos perfiles de usuarios según sus intereses, propensión de compra y preferencias de productos. La propia plataforma generará información que permitirá la segmentación de los clientes, optimizando los contenidos que se muestran y mejorando su experiencia en la plataforma.

Si bien Pipí Cucú no tendrá control sobre el proceso de compra y entrega de los productos, que depende exclusivamente de los proveedores, brindará un seguro de satisfacción a los clientes con un servicio de retiro y devolución de los productos en el caso que no cumplan con los estándares de calidad definidos.

Pipí Cucú contará con un recurso destinado a la experiencia del cliente que es el que se asegurará de que el servicio brindado durante el transcurso de un proyecto se ajuste a los estándares definidos y de coordinar devoluciones en el caso de disconformidad por parte del usuario.

3.4. Contratación del personal

El organigrama de Pipí Cucú define una estructura que tiene como principal decisor al gerente general, de él dependen el gerente comercial y el gerente financiero. Al gerente comercial reportan el asistente de atención al cliente, y el responsable de redes.

Una agencia de comunicación y publicidad será contratada en régimen de facturación y en el tercer año se incorporará un responsable de analítica.

Todos los cargos descritos tienen la posibilidad de trabajar remoto.

Para ver las funciones de cada empleado ver Anexo 11 y para ver estándares de calidad de atención al cliente ver Anexo 12.

3.5. Gestión de inventarios de mercadería

La plataforma no contará con inventarios propios como se mencionó anteriormente, el mantenimiento del inventario y de los enlaces de compra de los productos que se exhiben en la plataforma estará a cargo de los proveedores. La gestión de la calidad de las fotos con las que se exhiben los productos de los enlaces estará a cargo del asistente de atención al cliente.

Como el impacto negativo de una mala experiencia con el proveedor o el producto por falta de inventario repercute directamente en la reputación de Pipí Cucú, en el caso que el cliente presente

un reclamo, el proveedor deberá otorgarle descuentos en compras futuras y deberá asumir el costo de este.

Con la información derivada de los informes de analítica se deberá optimizar la oferta para los clientes, esto será informado a los proveedores para modificar sus productos en la plataforma.

Como diferencial de la plataforma frente a otros mercados virtuales Pipí Cucú deberá brindar novedades, la posibilidad de tener acceso a preventas exclusivas de productos que entren en el mercado y de poder ofrecer descuentos exclusivos para los usuarios.

3.6. Producción, venta y servicio post venta

El único proceso de venta que se concretará en la plataforma es el del proyecto de diseño. Se ofrecerá como una de las actividades que pueden realizar los usuarios registrados. Una vez que el usuario elige comenzar con un proyecto, se lo deriva a un formulario en donde se le solicita información sobre la habitación a diseñar, datos sobre las funcionalidades de la habitación, presupuesto y sobre sus gustos. Esta información es recibida por el asistente de atención al cliente que mediante un breve análisis le asigna el proyecto a un diseñador. En un lapso que no puede superar las 24 horas desde que el usuario envía el formulario, el diseñador se pone en contacto con el usuario por el servicio de mensajería para profundizar sobre el proyecto.

El proceso de realización del proyecto no puede superar las dos semanas de diseño. El diseñador presenta un anteproyecto con distribución de mobiliario en la habitación y paleta de colores, y si es aprobado trabaja en dos proyectos finales. En el caso de no estar de acuerdo con el anteproyecto tiene la opción de solicitar una revisión y tener una segunda presentación de anteproyecto por parte del diseñador. Si en esta segunda presentación no hay acuerdo, el cliente es derivado al sector de atención al cliente donde se evaluará la posibilidad de cambiar de diseñador o desistir la solicitud. Si por el contrario el cliente acepta el anteproyecto, el diseñador completa el diseño y le propone dos proyectos con el detalle de los productos elegidos en cada caso y el costo de ejecutarlo.

El cliente elige el proyecto final y en ese momento se ejecuta el pago en la plataforma, donde puede elegir pagarlo hasta en 18 cuotas. Comprando los productos a través de la plataforma con los enlaces vinculados en el proyecto adquirido acceden a un descuento exclusivo.

Si no está satisfecho con los proyectos puede iterar una vez más con el diseñador y si aun así no está de acuerdo con el resultado será derivado al sector de atención al cliente donde se evaluará la posibilidad de cambiar de diseñador o desistir la solicitud.

Durante todos los pasos del proyecto el usuario es notificado por mail y mensaje SMS sobre el estado de su solicitud. Adicionalmente puede ponerse en contacto con el sector de atención al cliente por cualquier duda o comentario.

El servicio post venta de Pipí Cucú apuntará a garantizar la experiencia del cliente con el proyecto aún cuando la venta de los productos no la realizará Pipí Cucú directamente. Consiste en, una vez ejecutado completamente el proyecto, es decir, cuando el cliente recibe los productos en su casa y los ubica en la habitación, si no considera que el resultado se corresponde al esperado, la plataforma le garantizará la devolución de los productos, realizando el retiro y reembolso del costo de los

productos y del proyecto. Todo esto sujeto a determinadas condiciones como plazo en la ejecución, condiciones de la habitación, productos, etc.

Adicionalmente al producto final del proyecto a los usuarios personas, Pipí Cucú ofrece como subproductos a los proveedores: pautar publicidad en la plataforma y el servicio de informes de analítica. Estos servicios los venderá directamente el gerente comercial al momento de afiliarse al proveedor a la plataforma, pero si no se contratan en el momento los proveedores tienen la opción de solicitarlos a través de la plataforma en cualquier momento. Una vez solicitados, serán contactados por el gerente comercial para ajustar el servicio a contratar en cada caso.

En el Anexo 8 y 9 se encuentra la propuesta comercial a los proveedores y diseñadores y en el Anexo 12 los estándares de calidad en la atención al cliente en el proceso de venta.

3.7. Grupo conductor de la implementación

El equipo responsable de la implementación del proyecto son las tres socias que firman este plan de negocios, en el rol de Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Financiero de Pipí Cucú.

Una de las socias cumplirá funciones de gerente general. Carolina Varela es Licenciada en Dirección y Administración con Diploma en Especialización en Dirección en Marketing Estratégico y con vasta experiencia en empresas minoristas multinacionales, orientadas al cuidado personal y diseño de moda.

El cargo de gerente comercial lo ocupará Jorgelina de Cabrera, Licenciada en Economía con más de 10 años de experiencia en el área de analítica de datos, liderando proyectos de transformación digital en el sector financiero. Se encargará de la relación con proveedores, implementación del sistema de informes y liderará el proyecto de desarrollo de la plataforma.

Las funciones de gerente financiero están a cargo de la Licenciada en Gerencia y Administración, Valentina D'Angelo. Será la responsable del cumplimiento normativo contable, de implementar la sociedad de responsabilidad limitada. Su experiencia laboral respalda sus conocimientos en planeamiento, seguimiento de presupuesto, *reporting* y diseño de procesos.

3.8. Banco y sinergias comerciales

Pipí Cucú tendrá una cuenta corriente en un banco de plaza para recibir los pagos de las tarjetas de crédito, y los pagos por transferencia bancaria de los proveedores y los clientes.

La venta de proyectos se podrá pagar con tarjetas de crédito VISA, Master Card y American Express y por transferencia bancaria, a través de enlaces que dirigen a los sitios de los bancos de plaza.

Se entiende que la propuesta de valor de Pipí Cucú es atractiva para ofrecer como parte de los beneficios asociados a las tarjetas, en forma de descuento o de beneficios exclusivos a los tarjetahabientes, por lo que podríamos explorar estas opciones en siguientes etapas.

3.9. Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

La principal barrera de entrada para acceder al segmento objetivo tiene que ver con el posicionamiento de los mercados virtuales como sitio de búsqueda.

Como comentamos anteriormente, según el informe del perfil del internauta de Grupo Radar solo el 11% de los compradores de internet consultan *blogs* especializados para informarse previo a la ejecución de la compra.

Si bien Pipí Cucú cumple más funciones que un *blog* de diseño, lograr el tránsito hacia la página como paso previo a la ejecución de la compra, es una condición necesaria para el funcionamiento del modelo de negocios.

El entorno del negocio es de libre competencia y las barreras de entrada son medias- bajas.

La estrategia para superarlas está basada en acciones de marketing que sobre el concepto “El diseño de tu casa habla de vos” fortalezca la imagen de la marca Pipí Cucú asociándose a confianza, status, modernidad, vanguardia, renovación y realización. Como se mencionó, la estrategia de marketing está fuertemente enfocada a medios digitales, redes sociales y sitios relacionados.

3.10. Intereses de los *stakeholders*

En el siguiente cuadro se resumen el nivel percibido de expectativas, interés y poder de incidencia en las decisiones de los distintos *stakeholders* identificados en el modelo de negocios y se resumen las acciones a realizar para gestionarlos.

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
SOCIAS	ALTAS	ALTO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> * Diseñar e implementar estrategia * Generar fuertes alianzas con proveedores y diseñadores * Vivir los valores de la marca * Mejora continua de procesos orientándose en optimizar la experiencia del cliente
PROVEEDORES	MEDIAS	MEDIO	MEDIO	Buscan mejorar las ventas y obtener más información de sus clientes: <ul style="list-style-type: none"> * Ofrecerles un canal de venta novedoso y profesional que les permita acceder a un público que valora el diseño * Acceso a un sistema de reportes autogestionable y en constante mejora.
DISEÑADORES	MEDIAS	ALTO	BAJO	Buscan un canal para mostrar su trabajo y mejorar sus ingresos: <ul style="list-style-type: none"> * Con productos disponibles en el mercado realizar proyectos rápidos. * Mostrar su portafolio de proyectos para promocionarse * Ser promocionados en un contexto de diseño con acceso a proveedores de productos de diseño y clientes que valoran el diseño.
CLIENTES	ALTAS	ALTO	MEDIO	Buscan identificarse con un proyecto de diseño que esté dentro de sus posibilidades, y que puedan ejecutarlo: <ul style="list-style-type: none"> * Acceso a un proyecto por un precio accesible que pueden financiar hasta el 18 cuotas * Con productos disponibles en el mercado y dentro de su presupuesto * Acceso a descuentos exclusivos y seguro de satisfacción
EMPLEADOS	ALTAS	ALTO	MEDIO	Buscan motivación y reconocimiento: <ul style="list-style-type: none"> * Ofrecemos flexibilidad horaria y home office * Bonos y beneficios exclusivos

Sobre la evolución de los intereses de los *stakeholders* una vez implementado el modelo de negocios y las acciones antes mencionadas, entendemos que para las socias el interés y el poder de decisión va a incrementarse en la medida que se obtengan los resultados esperados.

Para los proveedores el interés debería pasar de medio a alto siempre que obtengan mejoras en sus ventas u optimicen la oferta mediante la utilización de la información disponible.

En el caso de los clientes se espera que el interés siga siendo alto y que vuelvan a la plataforma con frecuencia para revisar tendencias o concretar nuevos proyectos.

Para los empleados a pesar de proyectar una plantilla chica que no supera los 3 empleados se quiere mantener su interés alto y ofrecerles oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

En cuanto a los diseñadores, se entiende que podrían llegar a verse como un germinador o un espacio de primeras oportunidades por lo que siempre podemos apuntar a diseñadores jóvenes con interés alto en exhibir su trabajo en la plataforma.

4. Evaluación del retorno y riesgo

4.1. Inversión inicial y subsiguientes

La inversión inicial necesaria para implementar Pipí Cucú es de 66.932 dólares americanos. Esta inversión está compuesta por la compra de una plataforma prefabricada y su adaptación. El costo de la plataforma se estima en 50.000 dólares americanos. El mismo fue estimado en base al relevamiento previo al desarrollo del plan de negocios y contempla la implementación de una plataforma que incluye las funcionalidades descritas en el punto 3.1.

Se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada por un valor de 2.500 dólares americanos, con las tres emprendedoras como socias y capital repartido en partes iguales. También se invertirán 8.348 dólares americanos en capital de trabajo en caso de no poder hacer frente a las obligaciones los primeros meses desde que se encuentre operativa la empresa. El capital de trabajo corresponde a 3 meses de venta promedio del primer año. Por último, se destina el 10% de la inversión inicial en la formación de un fondo para futuros imprevistos (6.085 dólares americanos).

El 100% de los fondos son aportados por las socias. Para la inversión inicial propuesta, se aplicará a un fondo de 25.000 dólares americanos de financiación a través de la ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación) ya que el emprendimiento es candidato a acceder a financiación no reembolsable a partir del instrumento "Validación de Ideas de Negocios (VIN)" de dicha institución por tratarse de un negocio con una forma de comercialización innovadora, que no tiene antecedentes en el Uruguay, además de ser escalable y una idea que puede ser replicada en otro país.

4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

Pipí Cucú presenta un modelo con múltiples fuentes de ingreso. Dichas fuentes son:

- Comisiones por venta de productos (5% sobre el precio de venta al público del producto).
- Comisión por proyectos de diseño (50% sobre el precio de venta al público del proyecto).
- Publicidad en la plataforma (500 dólares americanos por publicación de duración 15 días).
- Venta de reportes de analítica (525 dólares americanos por servicio de reportes (suscripción anual)).

La estructura de los ingresos en la proyección del flujo a 5 años muestra que el 58% de los ingresos corresponderá a la venta de productos, el 29% a los proyectos, el 8% a publicidad y el 5% a los informes de analítica.

En cuanto a los costos, los mismos se dividen de la siguiente manera:

- Costo de ventas: se asocia principalmente al pago del diseñador por proyecto. Los diseñadores no serán empleados de Pipí Cucú, sino que brindarán un servicio por el cual se pagará un importe fijo por proyecto (50% del precio del proyecto final). También se incluyen dentro de este concepto las comisiones de tarjetas de crédito y Mercado Pago (4,5% sobre precio del proyecto final) y los costos relacionados con el servicio post venta (5% del total de ventas de proyectos).
- Gastos variables: corresponden a los costos por comunicación y promociones, incluyen los costos de agencia y de inversión de campañas.

- Gastos fijos: sueldos y cargas sociales por la contratación de un responsable de redes, un asistente de atención al cliente y un responsable de analítica a partir del tercer año. También se incluye dentro de este concepto el mantenimiento de la plataforma.

Políticas de pagos, cobros e inventarios

Cobros: Pipí Cucú ofrece a sus usuarios finales el pago con tarjeta de crédito hasta en 18 cuotas o por transferencia bancaria, por lo que los cobros para los proyectos de diseño quedan supeditados a la elección del método de pago por parte del usuario.

Las comisiones por ventas se cobrarán a mes vencido, durante los primeros cinco días del mes siguiente, mientras que los espacios de publicidad deberán pagarse en el momento. Para los reportes de analítica podrá elegirse entre un pago anual o mensual. El método de pago será negociado con cada proveedor.

Pagos: el pago de los diseñadores se realizará a mes vencido, durante los primeros 10 días del mes siguiente.

Inventario: el inventario de los productos es responsabilidad de cada proveedor, por lo que Pipí Cucú no presenta *stocks*.

Para ver el flujo de fondos proyectado, con datos y supuestos con los que fue elaborado ver Anexo 13 - Modelo económico financiero.

4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

Durante el primer año de funcionamiento de la empresa, se proyecta que el flujo de fondos del emprendimiento será negativo. Pipí Cucú estará en proceso de ser una plataforma reconocida y se buscará atraer el flujo de personas a la plataforma y su consolidación como una comunidad de diseño.

El punto de equilibrio del negocio se encuentra en 70.786 dólares americanos, el cual se alcanza en el segundo año, a partir del cual la empresa puede hacer frente a sus obligaciones y en dónde los ingresos superan a los costos totales.

4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

La tasa de retorno requerida para el proyecto es 21,3% y fue calculada de acuerdo con el modelo CAPM (para ver el cálculo ir al Anexo 13 - Modelo económico financiero).

Se evalúa el proyecto a través de los instrumentos de valor actual neto y tasa interna de retorno. Como se ve en el cuadro a continuación el proyecto es atractivo para inversión porque el VAN descontado a la TRR es 37.583 dólares americanos y la TIR es 32,3%, por lo que es superior a la TRR. El período de repago del proyecto es de 3 años y 7 meses.

TRR anual	21,3%
VAN (dólares americanos)	37,583
TIR	32,3%
Período de repago (años)	3,7



4.5. Evaluación del riesgo

Se creará una reserva de efectivo para contingencias valorado en 10% de la inversión inicial. Dicha reserva tiene como fin poder hacer frente a obligaciones que se presenten y que no hayan sido contempladas con anterioridad, pero principalmente poder hacer frente a las variables que representan un riesgo para el proyecto. Dichas variables son: crecimiento de mercado, niveles de aceptación y volumen de ventas menores a los esperados.

4.6. Sensibilidad a variables críticas

Con el fin de conocer aquellas variables que resultan críticas para el proyecto, se elaboraron diversos análisis de sensibilidad. Pipí Cucú presenta un modelo de negocios con diferentes fuentes de ingresos y se encuentra atado a proyecciones de crecimiento de la industria, por lo cual resulta imprescindible sensibilizar dichas variables. Ver Anexo 14 para análisis completo.

Bibliografía

Adán, Maite. (2018). El 90% de los españoles ha cambiado la decoración de casa en el último año. Accedido el 4 de julio, 2019, desde <https://blogs.hogarmania.com/2018/05/cambiar-decoracion-casa/>

Agencia Nacional de Investigación e Innovación. Accedido el 10 de junio, 2019, desde <http://www.anii.org.uy>

¿Cuánto cuesta una campaña en Google Adwords?. (2019). Accedido el 10 de agosto, 2019, desde <https://www.emprendedores.es/gestion/a47287/cuanto-cuesta-una-campana-en-google-adwords/>

Damodaran, Aswath. (2019). Betas by Sector (US). Accedido el 7 de agosto, 2019, desde http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Decorilla. Accedido el 15 de marzo, 2019, desde <https://www.decorilla.com/>

Decorist. Accedido el 15 de marzo, 2019, desde <https://www.decorist.com/>

Decotherapy. Accedido el 15 de marzo, 2019, desde <https://decotherapy.com/>

El perfil del Internauta Uruguayo, 15ta edición. (2018). Accedido el 12 de Junio, 2019, desde <http://www.gruporadar.com.uy/01/16-12-2018-presentamos-la-15a-edicion-del-perfil-del-internauta-uruguayo-2018/>

Informes censos 2011: Montevideo y Área Metropolitana. (2013). Accedido el 15 de Julio, 2019, desde http://montevideo.gub.uy/sites/default/files/informe_censos_2011_mdeo_y_area_metro.pdf

Ministerio de industria, energía y minería. Accedido el 24 de junio, 2019, desde https://www.miem.gub.uy/sites/default/files/encuesta_a_egresados_de_diseno.pdf

Monitor económico semanal – 29/07/2019. (2019). Accedido el 7 de agosto, 2019, desde <https://www.rafap.com.uy/mvdcms/servlet/com.mvdcomm.cms.auc?2890>

Resultados del Censo población, crecimiento y estructura por sexo y edad. (2011). Accedido el 12 de julio, 2019, desde <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/35289/analisispais.pdf/cc0282ef-2011-4ed8-a3ff-32372d31e690>

Star of service. Accedido el 14 de abril, 2019, desde <https://www.starofservice.uy/dir/montevideo/montevideo/montevideo/diseno-interior#/form/diseno-interior>

Uruguay en cifras 2014. (2014). Accedido el 12 de julio, 2019, desde http://www.ine.gub.uy/documents/10181/39317/Uruguay_en_cifras_2014.pdf/aac28208-4670-4e96-b8c1-b2abb93b5b13

Vallejos, Soledad. (2013). Esa manía de redecorar una y otra vez. *La Nación*. Accedido el 2 de junio, 2019, desde <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/esa-mania-de-redecorar-una-y-otra-vez-nid1563687>

Yahoo Finanzas. Accedido el 7 de agosto, 2019, desde <https://es.finance.yahoo.com/quote/%5ETIX?p=%5ETIX>

Yahoo Finanzas. Accedido el 7 de agosto, 2019, desde <https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/>

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 Pipí Cucú S.R.L. 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:

- **Identificación de la oportunidad**
- **Modelo de Negocios**
- **Implementación del modelo**
- **Evaluación del retorno y riesgo**

En señal de conformidad se firma el mismo el día 15 de agosto de 2019.

Los estudiantes:

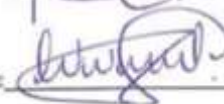
Valentina D’Angelo, estudiante 141830:

Firma: 

Jorgelina de Cabrera, estudiante 195041:

Firma: 

Carolina Varela, estudiante 153205:

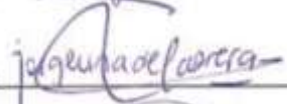
Firma: 

Los emprendedores:

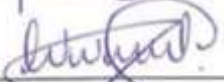
Valentina D’Angelo, C.I. 3.804.740-0

Firma: 

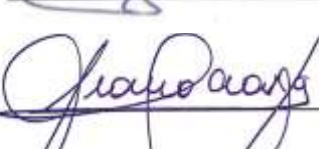
Jorgelina de Cabrera C.I. 4.740.306-5

Firma: 

Carolina Varela C.I. 4.389.296-5

Firma: 

Tutor: Florencia Clavijo C.I. 3.089.422-9

Firma: 

Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos

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

1. **Inclusión de nuevas tecnologías, por ejemplo, realidad aumentada.** Esto permitirá una mejor experiencia a nivel del usuario final con el objetivo de poder visualizar de manera más clara y real el resultado final del proyecto de decoración.
2. **Marca propia de diseño de muebles.** La creación de una marca propia permitirá incrementar la oferta de muebles y artículos de decoración para los proyectos, así como también generar una menor dependencia de los proveedores que operan en la plataforma. Todo lo que refiere a seguimiento de stocks sería también más sencillo si la oferta de muebles fuera propia de Pipí Cucú. También ayudaría a formar la identidad de la marca y un concepto de interiorismo propio.
3. **Llevar plataforma a formato APP.** Con el objetivo de facilitar la plataforma a los usuarios y dado que es el dispositivo que más se suele usar se podrá desarrollar una APP y tener acceso directo de manera más rápida y fácil. También facilita la incorporación de medios de pago electrónicos como sin contacto, y billetera electrónica.
4. **Alianzas con bancos para potenciar la venta.** Como parte de una alianza estratégica, se buscará generar sinergias con un banco importante de plaza permitiendo atraer tráfico, ganar adeptos y ofrecer descuentos atractivos para los clientes finales.
5. **Aumentar el alcance del proyecto de diseño.** Incorporar reformas y otro tipo de arreglos arquitectónicos. En un mediano plazo, se podrá evaluar la incorporación de realizar pequeñas reformas como baños, cocinas, entre otros y no concentrarse únicamente en la decoración. De esta manera, se podrá atacar otras necesidades de los usuarios alcanzando el concepto integral de proyecto de diseño de interiores.

Anexo 3 – Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<p>Diseñadores de interiores.</p> <p>Proveedores de muebles, artículos de decoración y afines.</p>	<p>Desarrollo y mantenimiento de la plataforma</p> <p>Captación de usuarios</p> <p>Desarrollo de las relaciones con prov. y diseñadores</p> <p>Actividades de comunicación y marketing</p>	<p>A los usuarios finales: Comunidad de diseño</p> <p>Acceso a un proyecto de diseño acorde a su presupuesto y con productos accesibles en el mercado</p> <p>A los proveedores: Exponer productos maximizando su visualización.</p> <p>Reportes de Analytics</p> <p>Implementación de campañas promocionales con medición instantánea.</p> <p>A los diseñadores: Canal de venta y promoción de su trabajo</p>	<p>Suscripción gratuita</p> <p>Beneficios exclusivos</p>	<p>Personas que quieren renovar su casa o decorar una habitación:</p> <p>Parejas jóvenes, entre 30 y 40 años, de nivel socioeconómico medio y medio alto: casa nueva o cambios de funcionalidades</p> <p>Personas de edad mayor (+50 años): renovar su casa</p> <p>Diseñadores:</p> <p>Jóvenes Freelance, trabajan a distancia</p> <p>Proveedores:</p> <p>Casas de productos de diseño, luminaria, textiles que buscan una propuesta novedosa</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Diseñadores de interiores</p> <p>Plataforma digital</p> <p>Proveedores de muebles y artículos de decoración</p>		<p>Distribución</p> <p>Plataforma digital</p> <p>Comunicación en internet y redes sociales</p> <p>Revistas/blogs relacionados con el diseño</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Desarrollo y mantenimiento de plataforma digital</p> <p>Pago a diseñadores por proyecto de decoración</p> <p>Inversión en Marketing</p> <p>Funciones administrativas</p>		<p>Estructura de ingresos</p> <p>Comisión a los proveedores (según venta)</p> <p>Publicidad en plataforma</p> <p>Cobro a usuarios por diseño ejecución de proyecto de decoración</p>		

Anexo 4 – Cadena de valor

Dentro de la cadena de valor de Pipí Cucú identificamos tanto actividades primarias como actividades de apoyo. Dentro de las primarias encontramos:

- **Selección de proveedores:** esta actividad involucra la decisión de con qué proveedores se trabajará para el armado de los proyectos de decoración. Es una actividad clave ya que de esto dependerá la calidad del trabajo que el diseñador prepare. Será importante contar con productos que se adapten a todas las necesidades del cliente y para eso se deberá asegurar una variedad atractiva de proveedores.
- **Atención personalizada al usuario:** esta actividad involucra todo el proceso de decoración por el que atraviesa el usuario, desde el contacto con el diseñador hasta la ejecución del proyecto. Será importante el entendimiento de las preferencias del usuario y tiempo de respuesta para que el proyecto pueda ser concretado rápidamente.
- **Actualización de plataforma (productos y fotos que se publican en la plataforma):** la plataforma deberá ser muy dinámica ya que tendrá que incorporar nuevos productos que aparezcan en el mercado. Si bien las fotos y detalle de productos deberán ser proporcionadas por los proveedores. Esto es sumamente importante ya que con estas imágenes los diseñadores desarrollan los proyectos de decoración por lo que deberán tratarse de fotos de alta calidad.
- **Alineamiento de inventarios con proveedores:** si bien la ejecución de la compra de los artículos que se ofrecerán en el proyecto no se dará directamente en la plataforma de Pipí Cucú será importante un chequeo constante de inventarios con proveedores para asegurarse que no se incluyan en los proyectos de decoración artículos que luego no podrán ser entregados ni desarrollados.
- **Desarrollo del proyecto de diseño:** esta actividad comprende el entendimiento del cliente por parte del diseñador para el desarrollo de un proyecto que se ajuste a sus gustos, necesidades y presupuesto.
- **Venta de muebles incluidos en el proyecto realizado:** si bien la venta de muebles no se realizará dentro de la plataforma de Pipí Cucú, será una actividad sumamente relevante ya que forma parte de la experiencia del cliente en una etapa clave como es la ejecución del diseño.
- **Servicio postventa (seguro de satisfacción):** la satisfacción del cliente con el proyecto final será lo más importante. Por esta razón, esta actividad comprende la devolución y/o modificación de algunos de los artículos comprados en caso de que al cliente no le gusten.
- **Captación y retorno de los usuarios a la plataforma:** los usuarios de la plataforma no van a reformar ambientes todos los días ya que en muchos casos se tratará de un proyecto puntual. Podría llegar a pasar un tiempo para que vuelva a usar el servicio nuevamente por lo que mantener la relación con el cliente para que visite la página y poder ofrecerle productos complementarios para atraerlo y reencantar al cliente será una actividad sumamente relevante.
- **Análisis de información generada por usuarios:** comprende el análisis de información generada por usuarios para entender el comportamiento y recorrido del consumidor en la plataforma. Se analizarán los productos de mayor visualización, productos que se compran juntos, productos que se miran, pero no terminan comprando, entre otros.

- **Generación y distribución de informes:** se trata del desarrollo de informes tanto estándar como a medida (dependiendo de las necesidades y acuerdos realizados con cada proveedor) para que puedan saber sobre las preferencias y retroalimentación de los consumidores finales acerca de sus productos. Esto dependerá también del volumen de venta y artículos que cada proveedor maneje en nuestra plataforma. También, el envío de esta información en forma de reportes mensuales y descarga por parte del proveedor de datos en el momento que necesite.

Dentro de las actividades de apoyo encontramos:

- **Marketing para promoción de plataforma:** Diseño y ejecución de campañas de marketing para llegar y atraer al público objetivo que será externalizada a una agencia especializada y con experiencia en realizar campañas online.
- **Creación de contenido para plataforma:** Creación de contenido relevante para mantener la plataforma actualizada con información de interés para todos los usuarios. Búsqueda de tendencias, promoción de nuevos productos, entre otros.
- **Mantenimiento de plataforma:** El mantenimiento de la plataforma es otra actividad de apoyo que será necesaria para que la misma funcione adecuadamente y mantenerla actualizada con todas aquellas funcionalidades que sean importantes para mejorar la experiencia del cliente en la misma.

Anexo 5 - Investigación de mercado

Tendencias del comercio electrónico en Uruguay

En base a la información presentada en el Informe Perfil del Internauta Uruguayo, preparado por Grupo Radar 2018, se resumen las principales tendencias.

- El 98% de uruguayos que utilizan internet usan su celular como principal dispositivo para navegar.
- El tiempo promedio de uso diario de internet por persona es de 5,8 horas.
- El 82% de los usuarios de internet utilizan redes sociales.
- El 61% de los usuarios de internet buscan marcas, productos y servicios.
- El 59% de los usuarios de redes sociales se consideran nivel 4 o mayor en una escala de adicción a las redes del 1 al 7, siendo 1 totalmente independiente de redes sociales.
- El 75% de los que usan redes sociales miran lo que postean en redes las marcas y/o empresas (fotos, videos, etc.).
- 76% busca información sobre productos y servicios en Mercado libre, en segundo lugar con el 61% están los sitios web de las empresas o marcas (aumenta en diez puntos porcentuales con respecto a 2017), en tercer lugar con el 54% aparecen las redes sociales. El 11% se informa en blogs especializados.
- 46% de los internautas escribe comentarios sobre marcas, 83% lee lo que escriben otros.
- Casi 4 de cada 5 usuarios de internet han comprado productos o servicios *online* en el último año (más de 1.750.000 personas).
- Estimación del valor total del mercado electrónico a octubre 2018: 350 millones de dólares americanos. 4% del mercado total corresponde a muebles y artículos para el hogar.

Encuestas

En primera instancia, para validar la idea y las principales hipótesis que guían al modelo de negocio se realizaron encuestas. Durante la preparación del plan de negocios se realizaron dos encuestas, una que apuntaba a conocer el interés sobre la decoración y otra más concreta que consultaba sobre redes sociales y la posible contratación de un diseñador de interiores.

De la primera encuesta, realizada en marzo 2019, se obtuvieron 77 respuestas, como principales resultados se destaca que, el 73% de los encuestados compraron artículos de decoración en el último año, el 70% responde utilizar redes sociales para mirar perfiles de diseño de interiores, y al 82% le gustaría cambiar la decoración de al menos una habitación de su casa.

La segunda encuesta fue difundida entre abril y julio 2019, se obtuvieron 291 respuestas. Las preguntas apuntaron a validar el nivel de aceptación de una propuesta de diseño de interiores que se adapte al presupuesto de cliente y validar el precio propuesto para el producto de diseño.

Las preguntas y los resultados de la segunda encuesta se muestran a continuación:

1. ¿Cuál es tu grupo de edad?
 - a. Entre 18 y 20 años (1%)
 - b. Entre 20 y 29 años (16%)

- c. Entre 30 y 39 años (41%)
- d. Entre 40 y 49 años (16%)
- e. Entre 50 y 50 (13%)
- f. 60 años o más (13%)

2. Sexo

- a. Femenino (76%)
- b. Masculino (24%)

3. ¿Utilizas redes sociales?

- a. SI (92%)
- b. NO (8%)

4. En el caso de utilizar redes, ¿cuáles utilizas?

- a. Instagram (73%)
- b. Facebook (63%)
- c. Pinterest (53%)
- d. Otra (33%)

5. ¿Utilizas redes sociales para mirar/comprar/consultar a mueblerías, vendedores de artículos de decoración?

- a. SI (75%)
- b. NO (25%)

6. ¿Cuál es el mayor miedo al momento de invertir en un mueble? (Marque todas las que considere)

- a. Que no cumpla con mis expectativas de calidad, diseño (58%)
- b. Que no se vea como me lo imaginaba en el ambiente (55%)
- c. Que no corresponda con la decoración que ya existe en mi casa (20%)
- d. Otra (3%)

7. Al momento de comprar un mueble para tu casa, ¿consultas y te informas de qué forma? (Marcar todas las que correspondan)

- a. Redes sociales (61%)
- b. Sitios web (68%)
- c. Recorro mueblerías (64%)
- d. Revistas (18%)
- e. Blogs (12%)
- f. Opiniones de otros clientes (31%)
- g. Profesional de diseño de interiores (11%)

8. ¿Considera que el asesoramiento de un diseñador lo ayudaría a comprar con más seguridad?

- a. SI (85%)
- b. NO (15%)

9. ¿Cuál de las siguientes frases te identifica?

- a. "Contrataría a un diseñador si tuviera la garantía de estar 100% conforme con los resultados" (21%)
- b. "Valoro el asesoramiento de un diseñador, pero lo considero muy caro" (43%)
- c. "No logro que mi casa se vea como la de las revistas, y gasto mucho en ella" (8%)
- d. "No tengo tiempo para buscar opciones, entonces me conformo con lo que tengo" (6%)
- e. "Por lo general parto de un presupuesto y compro lo que está a mi alcance" (30%)
- f. "Nunca consideré contratar a un diseñador" (27%)

10. Considerando una "garantía de satisfacción" de los resultados. ¿Cuánto es el máximo que estarías dispuesto a pagar por un proyecto de diseño de una habitación? (Con la opción de financiarlo hasta en 18 pagos)

- a. Menos de USD 150 (34%)
- b. Entre USD 150 y USD 200 (24%)
- c. Entre USD 200 y USD 250 (16%)
- d. Entre USD 250 y USD 300 (17%)
- e. Más de USD 300 (9%)

Mercado laboral Diseñadores de Interiores

Muchos de los conceptos de tendencias en el mercado laboral de los diseñadores de interiores y con los que cuantificamos el segmento objetivo, se desprenden del informe de la encuesta de egresados de Carreras de diseño realizada por el Ec. Carlos Troncoso y que está publicada en la página del Ministerio de industria, energía y minería. En 2014, se informaba que el 12% de los egresados de las carreras de diseño del área interiorismo y paisajismo estaban desempleados y que, de los no desempleados, el 32% se dedica a otra actividad como primer trabajo y de estos solo el 12% realiza actividades vinculadas al diseño como actividad secundaria. El 68% restante se dedican al diseño. Otro de los resultados obtenidos en esta encuesta fue que a más años desde el egreso es mejor la inserción laboral, por lo que los recién egresados presentan una tasa de desempleo mayor relativamente, y también incide el tipo de carrera, es decir tienen mejor inserción laboral los licenciados en relación con los técnicos.

Entrevistas

Con el objetivo de validar la idea, buscar información acerca de la industria y obtener retroalimentación se realizaron entrevistas en profundidad a diversas personas. Una de ellas, fue a Ricardo Chelle, coordinador académico de la Licenciatura de Diseño de Interiores de la Universidad ORT con el objetivo de entender el mercado y evolución de la carrera de diseño a lo largo de estos años. Además, se entrevistaron a referentes de marketing de grandes superficies, quienes informaron sobre el reciente crecimiento de los supermercados en el sector de artículos para el hogar.

A continuación, se presentan las principales conclusiones de las entrevistas realizadas.

Entrevista a Ricardo Chelle. Coordinador Académico de la Licenciatura de Diseño de Interiores de Universidad ORT.

Arquitecto, Máster en Educación.

Principales *insights*:

- Es un canal más para acceder a clientes y para mostrar el trabajo.
- Es muy interesante para el diseñador el ejercicio de trabajar adaptándose a distintos presupuestos.
- Los muebles ya no se diseñan para durar toda la vida, sino para satisfacer las necesidades de diseño específicas de la familia

Sugirió explicitar el alcance del Proyecto. Ya que académicamente el proyecto de diseño de interiores incluye definiciones sobre la eléctrica, sanitaria, incluso estructurales si se modifica las paredes de la habitación. Explicitando detalles como modelo de un mueble, color de pintura, modelo de tela, etc.

En el caso de Pipí Cucú el proyecto se va a limitar a diseñar la habitación sin modificar la estructura, y sin sugerir cambios en la eléctrica. Principalmente para habitaciones como *living*, dormitorios y comedor. Explicitando los modelos de muebles utilizados en el diseño, color de pintura, y donde comprarlas.

Entrevista a referentes del área de marketing de grandes superficies

Analista en Marketing

Principales *insights*:

- Interesante para mostrar los productos de “Home” de la cadena presentados en ambientes diseñados por un profesional.
- Resulta atractivo la idea de generar un “Trivago” de muebles y artículos para el hogar
- Presenta un canal de venta adicional

Sugirió hacer énfasis en la idea de comunidad, de formar un grupo de personas con intereses en común. También explicitó que era deseable que la compra de los productos se hiciera en la página del proveedor, encontrando el producto en Pipí Cucú, pero redirigiendo al comprador a su página.

También comenta la importancia de que la visión de la plataforma sea exactamente la misma sin importar el dispositivo que esté utilizando el usuario (computadora, celular, *tablet*).

Por último, sugirió ideas de como comenzar a generar tráfico hacia la plataforma: sorteos, códigos QR para próximas compras, descuentos por tiempo limitado, entre otros.

Entrevista a Magdalena Zorrón, Diseñadora de Interiores (egresada de Universidad ORT)

Principales *insights*:

- Lo que resulta más atractivo es la posibilidad de tener disponible en un solo lugar los muebles y artículos de decoración disponibles en plaza.
- Emprendimiento interesante para diseñadores de interiores recién recibidos para poder darse a conocer y ganar experiencia.
- Para que resulte fácil y rápido para el diseñador poder realizar el proyecto, es necesario contar con los modelos 3D digitalizados de los muebles y artículos disponibles en la plataforma.
- Las personas ya no suelen buscar que el mobiliario dure toda la vida. De hecho, la entrevistada ha trabajado en decorar ambientes en los que anteriormente había realizado proyectos de diseño.

Entrevista a Noelia Copiz, directora VIA SONO.

Principales *insights*:

- Propuesta muy interesante para que los proveedores tengan un canal más de exposición para mostrar y vender sus productos. Actualmente, la mayoría de los locales de decoración están digitalizados y utilizan *webs* por lo que no sería algo complicado la integración de todos los productos a la plataforma de Pipí Cucú.
- Dejar fuera del alcance de la plataforma todo lo que refiere a stocks para no tener que alinearlos en la *web* de Pipí Cucú. Esto evita la complicación a nivel operativo de manejar stocks en línea con terceras partes.
- Aunque el alineamiento de stocks con proveedores se deje fuera del alcance, es importante que antes de que los diseñadores realicen el proyecto, chequeen los stocks de los muebles que quieren incluir con los proveedores para evitar presentarle algo al cliente que luego no pueda ser comprado.
- Se puede llegar fácilmente a hacer acuerdos con proveedores, ya que es una práctica habitual en el sector el manejo de descuento en la compra de muebles a diseñadores, arquitectos, entre otros.
- Se ve como una oportunidad de explotar un nuevo enfoque y concepto para diseñar tu casa. En un principio, podría llegar a resultar raro para determinadas personas ejecutar el servicio en este formato en línea, pero sin duda que el futuro tecnológico va todo por ese lado. Es un tema de tiempo a que se instale como tendencia, pero la adaptación inicial podría constituir un obstáculo en las primeras etapas del proyecto.
- Resulta una oportunidad interesante que, hasta el momento, no existe un servicio similar y en el corto plazo cada vez más aspectos y actividades de nuestra vida pasarán por el plano digital.
- Concentrarse mayoritariamente en el segmento de jóvenes ya que son quienes estarán más dispuestos a experimentar este tipo de servicios mediante el uso de herramientas tecnológicas.
- Actualmente, es un nicho muy chico aquellas personas que pagan el servicio de un diseñador de interiores y los que concurren con él a las casas de diseño. Los que lo hacen, llegan habitualmente a concretar este servicio por medio de conocidos que le recomiendan a la persona.

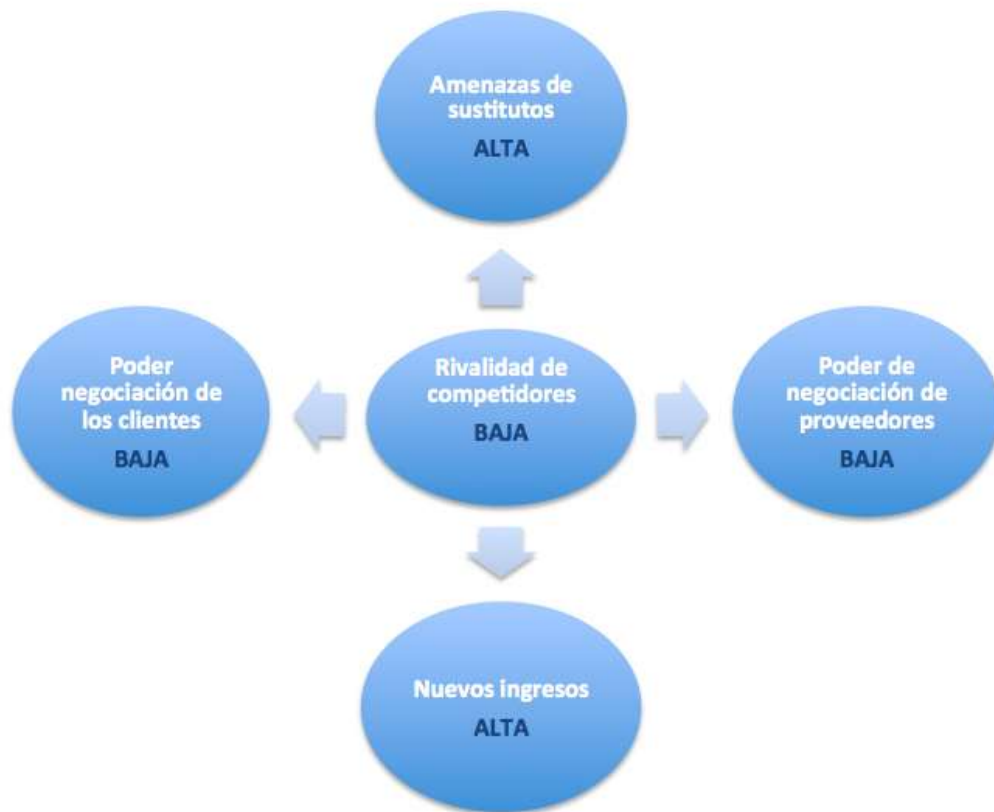
- A las personas mayores le gusta el contacto personal a la hora de diseñar y decorar una casa por lo que es un factor a tener en cuenta si se quiere llegar a un público más adulto. Por lo general, buscan el contacto directo.
- Ver bien cuál es el precio que se le va a cobrar al cliente final y evaluar la posibilidad de que ese dinero que paga quede a cuenta para la ejecución del proyecto.
- Gran oportunidad para diseñadores que comienzan su vida profesional, siendo una pantalla para exponer sus proyectos y lograr mayor visibilidad.

Trial Run

Finalmente, como manera de testear el mercado y entender si hay un interés genuino de Pipí Cucú en el mercado, se realizó un Instagram con el nombre de pipicucu_decouy en el cual aún se sigue trabajando para traccionar gente hacia la página y lograr capturar y cautivar al público objetivo en las redes sociales



Anexo 6 - Análisis de las 5 fuerzas de Porter



En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria de diseño y decoración, pero dentro del micro segmento de comercio en línea.

Amenaza de nuevos competidores: Las barreras de entrada para el desarrollo de un emprendimiento de tales características son bajas. No se requiere de una importante inversión para ofrecer un servicio similar. Pero por otra parte se considera que el mercado en Uruguay es reducido y una vez establecido la solución de Pipí Cucú en el corto plazo no se producirá la instalación de ninguna otra solución similar. Por tal motivo la amenaza de nuevos competidores en el mercado es **MEDIA/ALTA**.

Amenaza de productos sustitutos: Si bien es un nuevo concepto en el mercado, se considera que las redes sociales y mercado libre son sustitutos al modelo de negocio. Por tal motivo la amenaza de nuevos competidores en el mercado es **ALTA**.

Poder negociador de los clientes: Podemos dividir a los clientes en tres grupos (consumidor final, diseñador, proveedor).

Los relevantes para el poder negociador son los consumidores finales ya que son nuestra principal fuente de ingreso. Es necesario alcanzar un gran número de suscriptores a la plataforma para que sea atractivo para diseñadores y proveedores de artículos formar parte del modelo de negocio.

Los clientes finales, tienen la posibilidad de no utilizar la plataforma y resolver esta necesidad de manera diferente lo que nos lleva a concluir que su poder de negociación es relativamente ALTO.

Poder negociador de los proveedores: Los principales proveedores necesarios para el desarrollo de la operativa de Pipí Cucú son desarrolladores de software. En este caso el poder de negociación de los proveedores es **BAJA**

Por otra parte, podríamos realizar un segundo análisis ya que la solución podría llevarse a cabo solamente con diseñadores y clientes finales. En este escenario los proveedores de artículos de decoración serían nuestros proveedores. Si es éste el caso, Pipí Cucú no se asociaría con las empresas de muebles y decoración y estos no tendrían poder alguno. El poder de negociación con los proveedores es **BAJA**.

Rivalidad entre los competidores: En la actualidad existe un competidor consolidado, Mercado Libre. Este competidor se podría sentir amenazado por el crecimiento de nuestro negocio y podría accionar su poder dominante y comenzar a realizar acciones para sacarnos del mercado.

Por lo anterior se concluye que la rivalidad entre los competidores es **ALTA**.

Teniendo en cuenta el análisis de las cinco fuerzas de M. Porter se pudo concluir que la atractividad de la industria de la venta de artículos de interiorismo y diseño para el hogar es **MEDIA/ALTA**.

Anexo 7 - Comparación con modelos de negocios ya existentes en el exterior

En el cuadro debajo se presenta una comparación de Pipí Cucú con Deco Therapy, una empresa española que, si bien su modelo de negocios difiere de éste, ofrece un servicio similar.

	Pipí Cucú	Deco Therapy
Asesoramiento en decoración.	Pipí Cucú propone un asesoramiento en decoración de la mano de un diseñador de interiores que te recomienda en base tu estilo, preferencias y presupuesto disponible.	Deco Therapy utiliza el mismo concepto de diseñador de interiores pero te permite elegir al que tu quieras dentro de todos los que están en su lista. También te ofrece la opción que la propia plataforma te haga un <i>matcheo</i> con uno que se adapte a tus necesidades.
Relación cliente-diseñador.	Pipí Cucú permite el contacto directo y libre con el diseñador durante el armado del proyecto para asegurarse de estar captando todas las necesidades del cliente.	Durante toda el transcurso del proyecto se trabaja con el interiorista, permitiendo al cliente y al interiorista a ti y a tu interiorista intercambiar mensajes, ideas, fotos o comentarios en cualquier momento.
Blog, consejos & tendencias.	En Pipí Cucú queremos ir más allá y convertir la plataforma en una verdadera comunidad de diseño donde aquellos que aun no tengan la necesidad de ejecutar un proyecto de decoración puedan visitar el sitio y encontrar información de interés.	Esta plataforma no cuenta con un segmento dedicado a brindar información sobre tendencias, novedades y otros contenidos.
Ejecución de proyectos de decoración.	La ejecución del proyecto de decoración en el espacio queda 100% a cargo del cliente.	Aquí también la ejecución del proyecto en el espacio queda a cargo del cliente final.
Gestión de la venta.	Para la compra del mobiliario/artículos Pipí Cucú te redireccionará a páginas online de las marcas y a <i>marketplaces</i> como Mercado Libre para que la compra pueda ser ejecutada ahí.	La compra se realiza en la misma página de Deco Therapy y ellos gestionan la compra por ti.
Visualización de productos.	La plataforma unificará productos de todos los proveedores y permitirá visualizarlos individualmente para aquellas personas que quieran comprar algún artículo puntual sin montar un proyecto de decoración.	Deco Therapy se limita únicamente al armado de proyectos de decoración por lo que no se puede visualizar individualmente productos de interés. Te ofrece los productos sólo dentro de un proyecto de decoración.
Servicio post-venta.	El servicio post-venta tratará de subsanar las desconformidades de los clientes en aquellos casos que determinado mueble no le haya quedado bien en el espacio por y genere desconformidad. Actuará como garantía para asegurar la satisfacción del cliente e incluirá la gestión de levantar el mueble por la casa del cliente y enviarle el nuevo.	Deco Therapy gestiona las devoluciones en su nombre con las casas de decoración y estipula un límite de 14 días para realizarla.

A continuación, se observa una comparación de precios de plataformas que ofrecen servicios similares en otras partes del mundo.

Empresa	País	Costo proyecto p/ambiente	Selección Interiorista
DECOTHERAPY	España	Variable en función del tipo de diseñador Jóvenes promesas: 250 € + IVA Maestros: 550 € + IVA Celebrities: 950 € + IVA	Sí (opcional)
DECORIST	USA	299 USD	No
DECORILLA	USA	Variable en función del tipo de diseñador Bronze: 449 USD Silver: 549 USD Gold: 699 USD	Sí (opcional)
PIPÍ CUCÚ	Uruguay	215 USD	No

Anexo 8 - Propuesta comercial para los diseñadores

Pipí Cucú es un emprendimiento creado en 2018 por tres socias. Se trata de una plataforma online en donde las personas pueden acceder a un profesional del diseño para decorar/redecorar su casa a un precio accesible y previamente acordado.

Pipí Cucú es una comunidad de diseño de interiores que reúne a las personas que están en proceso de diseño de un ambiente, con los diseñadores y productos disponibles para concretar el proyecto, dentro de las posibilidades económicas y a solo un *click*.

La estrategia de Pipí Cucú es lograr ser “LA COMUNIDAD de diseño de interiores online de Uruguay”.

¿Por qué Pipí Cucú?

La industria del diseño de interiores ha crecido significativamente en los últimos años, y cada vez se encuentran en Montevideo más casas de decoración que buscan atraer a todo el público uruguayo. Hay una tendencia a nivel mundial de cambiar constantemente la decoración de la casa como manera de renovar y modernizar los espacios. Esta manía de redecorar la casa constantemente es una tendencia en crecimiento.

¿En qué consiste el trabajo?

El trabajo consiste en realizar un anteproyecto en 3D de un ambiente solicitado por un cliente. Si el mismo es aceptado, entonces trabajarás en dicho proyecto hasta completarlo, ¡pero lo único que se requiere es el render! La ejecución queda a cargo del cliente.

¿Por qué trabajar con nosotros?

Ofrecemos una vitrina para tus trabajos: en Pipí Cucú podrás mostrar tus trabajos realizados a una comunidad de personas con un interés común: el diseño de interiores. Esto no solo permite que la gente vea tu portafolio, sino que también permitirá que te conozcan.

Trabaja desde donde quieras, cuando quieras: Pipí Cucú es una plataforma online, mediante la cual tendrás contacto con tus clientes de manera virtual. Esto significa que podrás trabajar desde la comodidad de tu hogar o el lugar que tú quieras, a la hora que tu elijas.

¡Es simple! nosotros te brindamos los *templates* en los cuáles trabajar y los renders de los productos disponibles para que sólo te ocupes del diseño. Por proyecto realizado cobrarás un *fee* fijo.

Anexo 9 - Propuesta comercial para los proveedores

Pipí Cucú es un emprendimiento creado en 2018 por tres socias. Se trata de una plataforma online en donde las personas pueden acceder a un profesional del diseño para decorar/redecorar su casa a un precio accesible y previamente acordado.

Pipí Cucú es una comunidad de diseño de interiores que reúne a las personas que están en proceso de diseño de un ambiente, con los diseñadores y productos disponibles para concretar el proyecto, dentro de las posibilidades económicas y a solo un click.

La estrategia de Pipí Cucú es lograr ser “LA COMUNIDAD de diseño de interiores online de Uruguay”.

¿Por qué Pipí Cucú?

La industria del diseño de interiores ha crecido significativamente en los últimos años, y cada vez se encuentran en Montevideo más casas de decoración que buscan atraer a todo el público uruguayo. Hay una tendencia a nivel mundial de cambiar constantemente la decoración de la casa como manera de renovar y modernizar los espacios. Esta manía de redecorar la casa constantemente es una tendencia en crecimiento al igual que el comercio electrónico.

¿Por qué elegirnos?

Ofrecemos una vidriera adicional para tus productos: en Pipí Cucú podrás mostrar tus productos en una plataforma que reúne a las personas con interés por la decoración, con el trato que sólo un profesional del diseño puede dar a tus productos.

Otro canal de ventas: al asociarte con nosotros tendrás mayor exposición en redes y social media, los nuevos canales de comunicación del Siglo XXI. Los clientes accederán a los productos desde nuestra plataforma, pero si desean realizar la compra, los mismos serán redirigidos a tu web.

Mayor acceso a información: mediante la publicación de tus productos en nuestra plataforma, podrás tener acceso a gustos y preferencias de los consumidores, con el posible incremento de tus ventas y venta cruzada de tus productos.

Otro canal de comunicación: no sólo podrás mostrar los productos, sino que también podrás utilizar la plataforma para realizar acciones publicitarias.

Anexo 10 - Propuesta comercial para el usuario final.

Formato para conocer preferencias del usuario:



Propuesta final del proyecto de diseño:












Lista de compras y presupuesto:

PIPI CUCÚ

Diseñadora: María Gómez
Número de proyecto: 22A

LISTA DE COMPRAS

	Sofá 000002 Sofá de 3 plazas, tapizado en lino, con cojines intercambiables. 1.200,00 €		Mueble de baño 000003 Mueble de baño con 2 cajones y espejo. 1.500,00 €		Cojín 000004 Cojín cuadrado de algodón con estampado. 100,00 €
	Silla 000005 Silla de diseño moderno, tapizada en terciopelo. 1.800,00 €		Mueble de baño 000006 Mueble de baño con 3 cajones y espejo. 1.800,00 €		Cojín 000007 Cojín cuadrado de algodón con estampado. 100,00 €
	Mueble de baño 000008 Mueble de baño con 4 cajones y espejo. 2.000,00 €		Mueble de baño 000009 Mueble de baño con 5 cajones y espejo. 2.200,00 €		Cojín 000010 Cojín cuadrado de algodón con estampado. 100,00 €

PIPI CUCÚ

Diseñadora: María Gómez
Número de proyecto: 22A

LISTA DE COMPRAS

	Lámpara 000011 Lámpara de mesa con pantalla de tela. 1.200,00 €		Maceta 000012 Maceta de cerámica con diseño moderno. 1.500,00 €		Lámpara 000013 Lámpara de mesa con pantalla de tela. 1.200,00 €
	Lámpara 000014 Lámpara de mesa con pantalla de tela. 1.200,00 €		Maceta 000015 Maceta de cerámica con diseño moderno. 1.500,00 €		Lámpara 000016 Lámpara de mesa con pantalla de tela. 1.200,00 €
	Lámpara 000017 Lámpara de mesa con pantalla de tela. 1.200,00 €		Maceta 000018 Maceta de cerámica con diseño moderno. 1.500,00 €		Lámpara 000019 Lámpara de mesa con pantalla de tela. 1.200,00 €

PIPI CUCÚ

Diseñadora: María Gómez
Número de proyecto: 22A

LISTA DE COMPRAS

	Silla 000020 Silla de diseño moderno, tapizada en terciopelo. 1.800,00 €		Mueble de baño 000021 Mueble de baño con 2 cajones y espejo. 1.500,00 €		Mueble de baño 000022 Mueble de baño con 3 cajones y espejo. 1.800,00 €
	Silla 000023 Silla de diseño moderno, tapizada en terciopelo. 1.800,00 €		Mueble de baño 000024 Mueble de baño con 4 cajones y espejo. 2.000,00 €		Mueble de baño 000025 Mueble de baño con 5 cajones y espejo. 2.200,00 €
	Silla 000026 Silla de diseño moderno, tapizada en terciopelo. 1.800,00 €		Mueble de baño 000027 Mueble de baño con 6 cajones y espejo. 2.500,00 €		Mueble de baño 000028 Mueble de baño con 7 cajones y espejo. 2.800,00 €

PIPI CUCÚ

Diseñadora: María Gómez
Número de proyecto: 22A

PRESUPUESTO

Artículo	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Total
Sofá 000002	De Casa	14714	1	20.000	294.280
Silla 000005	De Casa	15990	1	8.000	127.920
Mueble de baño 000003	Mue Infante	15990	1	1.000	15.990
Puff 000006	De Casa	64710000	1	6.000	388.260
Fuente decorativa 000007	De Casa	64710000	1	490	31.710
Fuente decorativa 000008	De Casa	32355000	1	590	19.080
Mesa de centro 000009	Mue Infante	179240	1	1.000	179.240
Fuente 000011	De Casa	827000	1	6.000	4.962.000
Lámpara de pie 000012	De Casa	1710	1	1.500	2.565.000
Lámpara mesa 000013	De Casa	1010	1	4.000	4.040.000
Placa 000014	De Casa	200.200.00	1	490	98.098.000
Mueble 000015	De Casa	200.200.00	1	490	98.098.000
Mesa auxiliar 000016	De Casa	100	1	4.000	400.000
Papel pintado 000017	De Casa	47.811.01	1	1.000	47.811.010
Mueble 000018	De Casa	17700.00	1	21.000	371.700.000
Mueble pie 000019	De Casa	17700.00	1	21.000	371.700.000
Lámpara de pie 000020	De Casa	817.790	1	1.500	1.226.685.000
Mueble 000021	De Casa	817.790.00	1	1.500	1.226.685.000
Mueble 000022	De Casa	800	1	1.500	1.200.000
Mueble 000023	De Casa	800	1	39.000	31.200.000
Mueble 000024	De Casa	420	1	1.500	630.000
Silla 000025	De Casa	90.700	1	1.500	136.050.000
Lámpara decorativa 000026	De Casa	1374	1	1.000	1.374.000
Lámpara 000027	De Casa	1374	1	1.000	1.374.000
Silla 000028	De Casa	4710.04	1	490	2.310.919.600
				Total	391.144.000
				Total	391.144.000

Anexo 11 - Funciones del personal de Pipí Cucú

El Gerente General tiene como principales funciones las que refieren a alcanzar los objetivos estratégicos de Pipí Cucú. A esta persona reporta directamente la agencia de comunicación y publicidad, y como dijimos anteriormente, el asistente de atención al cliente y el responsable de redes.

La agencia de comunicación y publicidad será contratada en régimen de facturación, se encarga de implementar las acciones de marketing, elaborar y ejecutar el plan de medios y campañas comerciales, y todas las acciones que tienen que ver con el posicionamiento de la marca y desarrollo de la imagen de Pipí Cucú. Se estima el costo de la agencia en USD 500 mensuales, solo por asesoramiento, preparación de materiales y envío de mailing.

El asistente de atención al cliente tiene una dedicación horaria de 6 horas diarias, tiene fuerte orientación al cliente y es el contacto directo con el cliente y diseñadores. Es el responsable en la interacción preventa y post venta de los usuarios. El salario nominal es de \$35.000 mensuales.

El responsable de redes tiene una dedicación horaria de 6 horas diarias, es estudiante de carrera de comunicación con conocimiento en diseño gráfico, maneja las cuentas en redes sociales, y es el encargado de sacar las fotos de los productos para que los diseñadores puedan incorporarlos en los simuladores de ambientes. El salario nominal es de 25.000 pesos uruguayos mensuales.



En esta primera etapa la relación comercial con los proveedores es parte de las funciones del Gerente Comercial, también se encargará de las actividades vinculadas a la analítica. En el tercer año se incorporará un responsable de analítica con una carga horaria de 6 horas. El salario nominal de \$30.000 mensuales.

El Gerente Financiero es el responsable de la ejecución del presupuesto, seguimiento del plan y decisiones de inversión y financiamiento. Como todo responsable financiero maneja los niveles de liquidez, y la preparación de los estados financieros. Es el responsable de que se cumpla la estrategia financiera de Pipí Cucú.

Anexo 12 – Estándares de calidad en atención al cliente

Ref.	Expectativas	<i>Pain</i>	Estándar
1	Recibir el proyecto en una duración máxima de 2 semanas desde que fue solicitado.	El proyecto demora más que el tiempo estipulado.	<ul style="list-style-type: none"> - Se solicitan las disculpas pertinentes. - Se ofrece un descuento en el importe del proyecto o en una futura compra, ya sea de producto o futuro proyecto.
2	El cliente recibe un proyecto que concuerda con sus gustos, preferencias y presupuesto.	No hay acuerdo entre el cliente y el diseñador.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al Cliente debe conversar con el usuario para comprender el problema. - Proyecto a cargo de un nuevo Diseñador o posibilidad de desistir el proceso
3	Todos los productos sugeridos por el diseñador están en stock.	El cliente no puede ejecutar el proyecto siguiendo lo presupuestado ya que no se encuentra el producto sugerido	<ul style="list-style-type: none"> - La plataforma debe sugerir productos similares a los seleccionados en el proyecto
4	Los productos del proyecto se adecúan a la perfección en el ambiente y de acuerdo con los gustos del cliente.	El cliente compra los productos, pero finalmente estos no se adecúan a sus necesidades/gustos o no coinciden con el proyecto. Disconformidad del cliente por un producto ya comprado.	Se realiza retiro y reembolso de los productos y también del costo del proyecto (sujeto a condición física de productos, plazos, etc.)

Anexo 13- Modelo económico financiero

A continuación, se presenta el flujo de fondos proyectado a 5 años de Pipí Cucú:

FLUJO DE FONDOS (en miles de dólares americanos)	Inst. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		33,4	78,8	128,2	182,1	263,3
Costo de Ventas		(7,7)	(19,2)	(26,9)	(30,7)	(34,5)
Margen Bruto		25,7	59,6	101,4	151,4	228,7
Gastos variables		(26,0)	(21,0)	(16,0)	(16,0)	(11,0)
Gastos fijos		(29,6)	(29,6)	(41,5)	(41,5)	(41,5)
Utilidad antes de impuestos		(29,9)	9,0	43,9	94,0	176,2
IRAE 25%		0,0	0,0	(5,7)	(23,5)	(44,1)
Utilidad después de impuestos		(29,9)	9,0	38,2	70,5	132,2
Inversión inicial	(66,9)					
Valor de rescate						50,0
Flujo de fondos	(66,9)	(29,9)	9,0	38,2	70,5	182,2

Datos y supuestos para la elaboración del flujo de fondos:

- El horizonte temporal del análisis son 5 años.
- La moneda funcional de los estados contables son pesos uruguayos.
- Los números se encuentran expresados en dólares americanos a un tipo de cambio de 35,12 pesos uruguayos por dólar a lo largo de todo el período de análisis. Se mantiene el tipo de cambio constante y no se consideran efectos inflacionarios.
- La Sociedad tributa IRAE a una tasa del 25%.
- Las ventas están gravadas con IVA 22%, pero este impuesto se deja fuera del análisis con fines de simplificación.
- No se realizan pagos de dividendos durante el período de análisis.
- Para la inversión inicial se considera la compra de la plataforma prefabricada, la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, se invierte en capital de trabajo en caso de no poder hacer frente a las obligaciones los primeros meses desde que se encuentre operativa la empresa y se crea un fondo de imprevistos correspondiente al 10% de la inversión inicial. Se considera que se recupera la inversión por la compra de la plataforma al final del quinto año. A continuación, se presentan todos los conceptos con sus respectivos montos:

Inversión Inicial Inst. 0 (en miles de dólares americanos)	
Plataforma	50,0
Gastos de Apertura	
Capital de Trabajo	8,3
Constitución S.R.L.	2,5
Fondo Imprevistos	6,1
Total Inversión Inicial	66,9

- La tasa de retorno requerida se calcula a través del modelo CAPM. Para el mismo se considera la beta de la industria del *Software*. También se agrega una prima de riesgo por liquidez subjetiva de 3,5%. El cálculo se muestra a continuación:

Cálculo tasa de retorno requerida - método CAPM	
Fondos propios	100%
TRR = $k_e = R_f + (E(R_m) - R_f) \times B_j + \text{Riesgo País} + \text{Prima de riesgo por liquidez}$	21,3%
Rf - Tasa libre de riesgo (treasury yield 30 years)	2,4%
E(Rm) - Retorno del mercado (retorno S&P 500 a 10 años)	14,6%
Riesgo país UY	1,3%
Prima de riesgo por liquidez	3,5%
Beta - Software (Internet)	1,16

- Pipí Cucú presenta un modelo de múltiples fuentes de ingreso, existiendo cuatro fuentes:
 - **Comisiones por venta de productos (5% sobre el precio de venta al público por producto):** se calculan los ingresos partiendo del mercado total de venta de muebles y artículos para el hogar a través de internet (14 millones de dólares americanos), considerando un crecimiento anual de 20% durante todos los años de duración del proyecto. De acuerdo con el Perfil del Internauta, se proyecta un crecimiento del comercio electrónico en Uruguay de 25% anual para los próximos años, por lo que el incremento del 20% es conservador. Dentro de este mercado, el 11% corresponde a personas que visitan blogs y se informan antes de realizar una compra. Este último, es el segmento objetivo de Pipí Cucú y su crecimiento acompasa el crecimiento del mercado. Por lo tanto, las ventas de productos a través de Pipí Cucú se estiman como el 10% del segmento objetivo para el año 1, con un aumento gradual hasta el 45%, alcanzando un share de mercado total para el año 5 de 10,3% como se muestra en el siguiente cuadro:

INGRESOS (en miles de dólares americanos)	Inst. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Total Vtas. anuales de mbles. y art. de decoración comercio electrónico	14.000,0	16.800,0	20.160,0	24.192,0	29.030,4	34.836,5
% Mercado que consultan blogs antes de comprar - Segmento Objetivo		11,0%	13,2%	15,8%	19,0%	22,8%
% share sobre Segmento Objetivo		10,0%	25,0%	35,0%	40,0%	45,0%
% Mercado Pipí Cucú / Mercado Total (segmento objetivo x % de share)		1,1%	3,3%	5,5%	7,6%	10,3%
Ventas Productos a través de Pipí Cucú		184,8	665,3	1.341,2	2.207,2	3.575,7
Ingresos por comisiones por ventas		9,2	33,3	67,1	110,4	178,8

- **Comisión por proyectos de diseño (% 50 sobre el precio de venta al público):** se estima la venta de 60 proyectos de diseño en el año 1 con una explosión de ventas en el año 2 con 150 proyectos y luego un aumento que acompaña el incremento anual del porcentaje de share sobre el segmento objetivo del ingreso anteriormente descrito. Existe un precio único de venta para los proyectos de 215 dólares americanos por ambiente y de ese total, Pipí Cucú concentra el 50%, mientras que el resto es para el diseñador.

INGRESOS (en miles de dólares americanos)	Inst. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Incremento Proyectos de diseño			100%	140%	114%	113%
Cantidad Proyectos de diseño		60,0	150,0	210,0	240,0	270,0
Ingresos por Proyectos de Diseño		12,9	32,3	45,2	51,6	58,1

- **Publicidad en la plataforma:** el precio es de 500 dólares americanos por publicación de duración 15 días. Se estima un promedio de 12 espacios de publicidad vendidos el primer año con un incremento del 25% para el año 2 hasta llegar al 35% en el año 5.

INGRESOS (en miles de dólares americanos)	Inst. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% incremento espacios de publicidad vendidos			25%	25%	30%	35%
Cantidad espacios de publicidad vendidos		12,0	15,0	18,8	24,4	32,9
Ingresos por Publicidad		6,0	7,5	9,4	12,2	16,5

- **Venta de reportes de analítica:** el precio es de 500 dólares americanos por suscripción anual que incluye un reporte mensual personalizado. Se calcula la venta de 10 reportes de analítica en el primer año con un incremento gradual entre el 10% y 25% como se muestra a continuación:

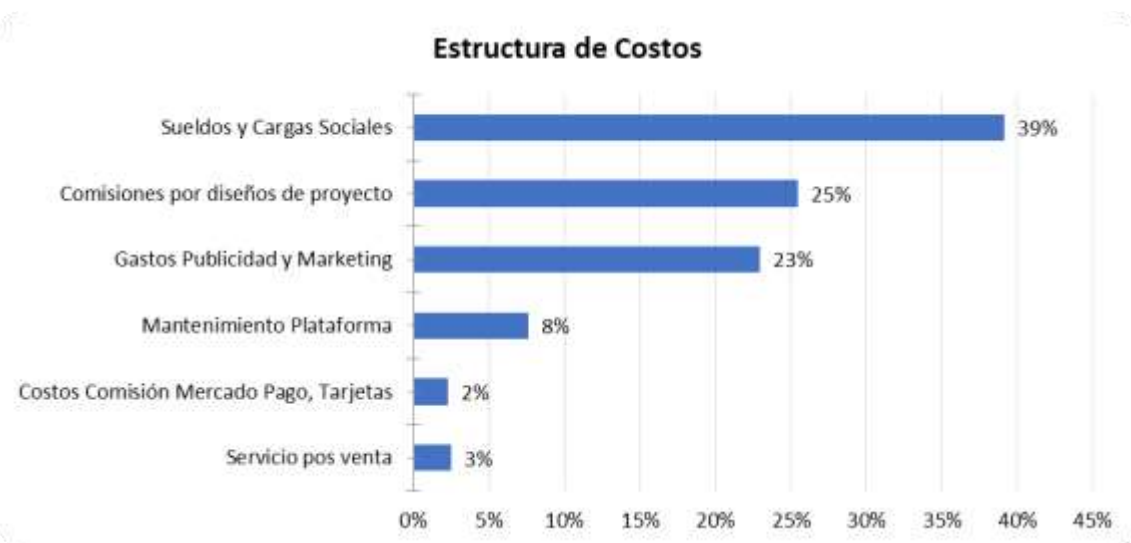
INGRESOS (en miles de dólares americanos)	Inst. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aumento Venta reportes de analítica			10%	15%	20%	25%
Cantidad de ventas de reportes de analítica		10,0	11,0	12,7	15,2	19,0
Ingresos por venta de reportes de analítica		5,3	5,8	6,6	8,0	10,0

- **Costo de ventas:** se consideran en este concepto los gastos relacionados con los proyectos de diseño. Dicho concepto está compuesto por el pago al diseñador por proyecto realizado (los diseñadores no son empleados de Pipí Cucú, sino que brindarán un servicio por el cual se pagará un importe fijo por proyecto), la comisión de las tarjetas de crédito y Mercado Pago por el pago de los proyectos por parte de los usuarios y por último el servicio post venta que se estima como un 5% del total de ventas. A continuación, se muestra el peso de cada concepto dentro del costo de ventas:

Costo de ventas	
Comisión por proyectos de diseño	50% / Vtas
Comisión Mercado Pago, Tarjetas	4,5% / Vtas
Servicio post venta	5% / Vtas

- **Gastos variables:** corresponden a los costos por publicidad y marketing. Se contrata una agencia de publicidad con un *fee* mensual de 500 dólares americanos y se realizan diversas campañas por valor 20.000 dólares americanos en el primer año con el fin de captar flujo de personas hacia la plataforma. Los gastos en marketing disminuyen hacia el año 5 en donde se espera haber logrado el objetivo de formar una comunidad de diseño.
- **Gastos fijos:** corresponden a sueldos y cargas sociales por la contratación de un responsable de redes y un asistente de atención al cliente con un sueldo nominal de 25.000 y 35.000 pesos uruguayos respectivamente. En el tercer año se incorpora un responsable de analítica con un salario nominal de 30.000 pesos uruguayos mensuales. También se incluye dentro de este concepto el mantenimiento de la plataforma por 500 dólares americanos mensuales.

COSTOS (en miles de dólares americanos)	Inst. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo por ventas						
Comisiones por diseños de proyecto		6,5	16,1	22,6	25,8	29,0
Costos Comisión Mercado Pago, Tarjetas		0,6	1,5	2,0	2,3	2,6
Servicio pos venta		0,6	1,6	2,3	2,6	2,9
Costos variables						
Gastos Publicidad y Marketing		26,0	21,0	16,0	16,0	11,0
Costos Fijos						
Sueldos y Cargas Sociales		23,6	23,6	35,5	35,5	35,5
Mantenimiento Plataforma		6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Costos por ventas		7,7	19,2	26,9	30,7	34,5
Costos Variables		26,0	21,0	16,0	16,0	11,0
Costos Fijos		29,6	29,6	41,5	41,5	41,5
Total Costos		63,3	69,8	84,3	88,2	87,0



- **Punto de equilibrio:**



Anexo 14 - Análisis de sensibilidad

A continuación, se muestran 3 análisis de sensibilidad con las variables que se consideran críticas para el proyecto. Todos los cuadros presentan el VAN expresado en miles de dólares americanos.

Análisis de sensibilidad del ingreso total en relación con el crecimiento esperado del mercado

		Ingresos							
	VAN	120%	110%	100%	90%	80%	70%	60%	50%
Crecimiento de Mercado	35%	262,3	238,3	213,3	187,1	160,9	134,5	104,0	73,5
	30%	182,8	161,9	139,1	116,1	93,1	67,4	40,4	13,4
	25%	121,2	102,1	81,7	61,3	39,7	15,6	-8,4	-32,4
	20%	73,8	55,8	37,6	19,2	-2,4	-23,9	-45,5	-67,1
	15%	36,7	20,3	3,8	-14,9	-34,5	-54,1	-73,7	-94,5
	10%	8,2	-6,9	-23,1	-41,1	-59,0	-76,9	-95,9	-115,4
	5%	-13,6	-27,8	-44,4	-61,0	-77,6	-95,1	-113,0	-130,9

Si el mercado no responde como es anticipado y el crecimiento es menor al 15%, el proyecto no es viable. También se puede observar que Pipí Cucú ha considerado una proyección del 20%, lo que es más conservador que lo que se proyecta para el mercado, pero bajo este escenario, los ingresos no pueden disminuir en más de un 10% ya que entonces el VAN sería negativo.

Análisis de sensibilidad del ingreso total en relación con la aceptación del segmento objetivo

		Ingresos							
	VAN	120%	110%	100%	90%	80%	70%	60%	50%
Aceptación del segmento objetivo	50%	60,5	52,2	44,0	35,7	27,5	19,2	11,0	2,7
	45%	52,6	45,1	37,6	30,1	22,6	15,1	7,6	0,1
	40%	44,7	37,9	31,2	24,4	17,7	10,9	4,2	-2,6
	35%	36,8	30,8	24,8	18,8	12,8	6,8	0,8	-5,2
	30%	28,9	23,6	18,4	13,1	7,9	2,6	-2,7	-7,9
	25%	21,0	16,5	12,0	7,5	2,9	-1,6	-6,1	-10,6
	20%	13,1	9,3	5,5	1,8	-2,0	-5,7	-9,5	-13,4
	15%	5,1	2,1	-0,9	-3,9	-6,9	-9,9	-12,9	-16,9
	10%	-2,8	-5,0	-7,3	-9,5	-11,8	-14,5	-17,5	-20,5
5%	-10,7	-12,2	-14,0	-16,0	-18,0	-20,0	-22,0	-24,0	

Si se mantiene la proyección del último año de alcanzar el 45% del segmento objetivo, el VAN se mantendría positivo en caso de que los ingresos se vieran disminuidos hasta en un 50%. Sin embargo, el proyecto no sería atractivo en caso de que no se lograra captar al menos el 20% del segmento siempre y cuando los ingresos no disminuyan en menos de 10%.

Análisis de sensibilidad del porcentaje de comisión por venta en relación con el crecimiento esperado del mercado

		% Comisión por Venta									
VAN		10%	9%	8%	7%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
Crecimiento de Mercado	35%	519,1	458,1	397,2	336,2	275,2	213,3	150,3	87,4	22,3	-45,6
	30%	372,6	326,3	279,9	233,6	187,2	139,1	91,0	42,9	-8,8	-61,2
	25%	259,6	224,5	189,5	154,5	118,3	81,7	45,1	7,2	-33,0	-73,3
	20%	172,9	146,6	120,2	93,2	65,4	37,6	9,8	-20,9	-51,8	-82,7
	15%	106,9	87,1	67,0	45,9	24,9	3,8	-19,0	-42,6	-66,3	-89,9
	10%	56,9	41,8	25,9	10,0	-6,0	-23,1	-41,2	-59,3	-77,4	-96,0
	5%	18,7	6,7	-5,3	-17,3	-30,6	-44,4	-58,2	-72,1	-85,9	-100,6

Casi el 60% de los ingresos provienen de las ventas de productos a través de la plataforma, por lo que, al sensibilizar el porcentaje de comisión por venta frente a diferentes proyecciones de crecimiento del mercado, se puede observar que, bajo las premisas tomadas, solamente se podría bajar la comisión en un punto porcentual para mantener la viabilidad del proyecto. También se observa que, si el mercado crece a un ritmo menor al 15%, para mantener un VAN positivo, la comisión debería ajustarse a un 7% o más, lo que puede no resultar atractivo para los proveedores. A medida que el mercado crece, es posible abarcar un mayor abanico de posibilidades en caso de querer y poder ajustar la comisión.