

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Des-amueblate

E-commerce de artículos del hogar de
segunda mano

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Gerencia y Administración

Guadalupe Moles, 176452

Lucía Roldós, 173900

Sofía Whitehead, 174243

Tutor: Agustín Napoleone

2015

Declaración de Autoría

Nosotras, Guadalupe Moles, Lucía Roldós y Sofía Whitehead 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 Licenciatura en Gerencia y Administración;
- 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.

Fecha: 29 de julio del 2015


Lucía Roldós


Sofía Whitehead


Guadalupe Moles

Resumen Ejecutivo

Des-amueblate surgió luego que una de las integrantes del grupo y su familia, tuvieron que vender los artículos del hogar de un familiar que había fallecido. La familia no tenía tiempo para ocuparse de vender los artículos del hogar y no encontraban empresa que brindara ese servicio. Debido a esta situación, las integrantes del plan comenzaron a investigar y vieron que no existe en Uruguay una empresa que se dedique a realizar las tareas de organización y venta de los artículos del hogar. Encontraron una empresa que ofrece una idea similar en Buenos Aires y fue lo que sirvió como inspiración para Des-amueblate. Las integrantes del plan serán las emprendedoras, el equipo estará compuesto por Sofía Whitehead, Gerente Comercial, Lucía Roldós, Gerente de Administración y Finanzas, y Guadalupe Moles, tasadora.

Estudiando el mercado de segunda mano y las opciones de comercialización que existen en el país, las emprendedoras vieron un fuerte crecimiento en la industria del *E-commerce*, esto fue lo que las hizo decidir que el principal canal de venta de Des-amueblate será una plataforma online. Por lo tanto, la industria de la empresa se encuentra en la intersección de las industrias de *E-commerce* y artículos del hogar. Debido a esto, se encontraron competidores directos como MercadoLibre, Woow y OLX; y competidores indirectos como casas de remates o casas especializadas en la venta de artículos del hogar nuevos.

La atractividad de la industria es media, dado que existe una alta amenaza de productos sustitutos y de entrada de nuevos competidores. Pero la oportunidad se encuentra en el acceso único a proveedores de artículos del hogar y seguir la tendencia de crecimiento del *E-Commerce*, vendiendo los mismos mediante una plataforma web.

Las principales oportunidades identificadas son: el aumento de confianza por parte de los uruguayos de la compra online, tendencia a comprar artículos de segunda mano y posicionamiento de mercado: *first movers*. Por el contrario las amenazas son: que las cadenas de *retail* ofrezcan muebles en canales de venta online, casas de remates comiencen a rematar online y que aparezcan nuevos competidores.

Des-amueblate se enfoca en dos clientes, los clientes asociados y los finales. Los clientes asociados son los herederos de la propiedad a desamueblar, las personas que desean vender los artículos del hogar, por lo tanto los proveedores de los productos. Para determinar el tamaño de mercado de los clientes asociados, se estimó con los datos de INE la cantidad de fallecidos en Montevideo en un año, luego con el estudio de Grupo Radar, se obtuvo el porcentaje de clientes que se encuentran dentro del nivel socio-económico A+, A-, M+, concluyendo en un mercado potencial de 4.179 personas. Por último, con los datos obtenidos en la entrevista a Cesar Road de funeraria Road Hnos., se determinó que el mercado potencial de clientes asociados es de 1.414 personas, número de servicios realizados por Road y Martinelli al año. Por otro lado, se encuentran los clientes finales que son los internautas interesados en comprar productos online. El tamaño de mercado del cliente final se obtuvo con datos del estudio de Grupo Radar y las encuestas realizadas. Se sabe que en Uruguay país existen 768.000 internautas que alguna vez han realizado una compra online, este sería el mercado potencial de la empresa y con la encuesta se supo que el 11% de las personas compraría un mueble de

segunda mano online una vez al año, con esto se obtiene que el mercado objetivo de Des-amueblate es de 84.480 internautas.

La principal manera de captar clientes asociados será mediante alianzas estratégicas con las principales funerarias del país. Para poder realizar la venta de los artículos se creará una plataforma web y una página dentro de MercadoShops (espacio en MercadoLibre). La página web será moderna, atractiva, con fotos artísticas 360°, que mostrará los artículos distribuidos de acuerdo a las tres categorías, dependiendo el estado en que se encuentren. El cliente podrá realizar compras online y suscribirse para asistir a las *open house*. El *open house* es una instancia en la cual se abrirán las puertas del hogar donde se encuentran los artículos a vender, solamente podrán concurrir los clientes finales que se hayan suscripto en la página web y hayan solicitado para asistir.

Para captar a los clientes finales, Des-amueblate hará una fuerte inversión en publicidad online. Se calculó el ratio de conversión que es de 2,5%, lo cual indica que cada 100 personas que visitan el sitio web, 2,5 compran. En el primer año, para lograr obtener el nivel de ventas proyectado se invertirán USD 20.800, distribuidos de la siguiente forma: 65% Google, 25% MercadoLibre y 10% Facebook. Para complementar dicha inversión se contratará un *Community/Website Manager* que estará a cargo de manejar las redes sociales generando publicaciones y *followers*. Cerca del momento de apertura de la empresa, se realizará una campaña de expectativa, publicando en las redes distintas pistas, guiando a las personas a que ingresen a la página web y se suscriban.

Para la implementación de la empresa también será crucial redactar un contrato de servicio para el cliente asociado, establecer parámetros para la tasación y el procedimiento de envíos.

La inversión inicial requerida será de USD 54.750, lo cual cubrirá la publicidad, el desarrollo de la plataforma web, los primeros tres meses de gastos operativos y todos los gastos necesarios para comenzar una empresa, como la compra del mobiliario, abrir la sociedad anónima, etc.

Los ingresos de la empresa provendrán de la comisión por venta, la misma será de 25% en el primer año, 30% en los próximos dos años y a partir del año cuatro de 35%. Se llegó a la cantidad promedio de artículos a vender con el *trial run*, resultando en 25 artículos por propiedad. Por el otro lado, se llegó al precio promedio utilizando los precios de mercado de los cuatro artículos más vendidos en el *trial run* y tomando en cuenta las tres categorías. El precio promedio por artículo de Des-amueblate es USD 275. El primer año la empresa facturará USD 129.938 y se espera alcanzar en el año cinco USD 474.705 de facturación y 220 clientes asociados. Para lograr manejar dicho volumen la empresa duplicará la cantidad de empleados, se planea comenzar con las tres emprendedoras y tres empleados y finalizar con doce empleados. Los principales costos son publicidad online, sueldos, comisión a funerarias y gastos operativos.

De acuerdo a la tasa de retorno requerida por las emprendedoras (15%), se obtuvo una TIR de 27% y una VAN de USD 39.884. Por otro lado, se calculó el valor de la empresa en el año cinco en base al EBITDA multiplicado por 7, obteniendo un valor de USD 922.558. Por último, la variable crítica que se identificó para el éxito del proyecto fue: la cantidad de clientes asociados. Finalmente, luego de analizadas las distintas variables económicas y de la industria se puede concluir que existe una oportunidad de negocio atractiva y que es viable en el mercado uruguayo.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
I. Identificación de la oportunidad	7
I.I Justificación de la oportunidad	7
I.II Oportunidades y Amenazas	8
I.III Sector específico de la propuesta	9
I.IV Actores de la industria	9
I.V Análisis de la intensidad competitiva.....	10
I.VI Análisis de tendencias y variables críticas.....	12
I.VII Cadena de valor.....	12
I.VIII Mercado y Clientes.....	13
I.IX Identificación del <i>job-to-be-done</i> por la propuesta de valor	15
I.X Comportamiento del cliente	15
I.XI Perfil del consumidor según niveles.....	15
I.XII Competencia	16
II. Modelo de negocios.....	17
II.I Segmento(s) de mercado objetivo	17
II.II Propuesta de valor	17
II.III Canales de distribución	17
II.IV Relación con los clientes	18
II.V Modelo de ingresos.....	18
II.VI Recursos clave para la propuesta de valor.....	18
II.VII Actividades y procesos claves para la propuesta de valor	18
II.VIII Socios clave para el modelo de negocios.....	19
II.IX Estructura de costos.....	19
II.X Fortalezas y Debilidades.....	20
III. Implementación del modelo	21
III.I Grupo conductor	21
III.II Desarrollo de Plataforma web.....	21
III.III Publicidad	22
III.IV Tasación y Categorización	23
III.V Funeraria	23

III.VI Contrato de Servicio.....	23
III.VII Procedimiento de envíos	24
III.VIII Garantías	24
III.IX Contratación del personal	24
III.X Gestión de inventarios y mercadería	24
III.XI Artículos que no se venden	24
III.XII Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento	25
III.XIII Intereses de los <i>stakeholders</i>	25
IV. Evaluación del retorno / riesgo	26
IV.I Inversión inicial	26
IV.II Estructura de financiamiento.....	26
IV.III Fundamentos de la proyección de ingresos y costos.....	26
IV.III.I Políticas de pagos y cobros	26
IV.III.II Políticas de inventarios y de liquidez	26
IV.III.III Política de liquidez	26
IV.III.IV Políticas de recursos humanos	27
IV.IV Proyección de flujos de ingresos y egresos	27
IV.V Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN.....	28
IV.VI Evaluación del riesgo	28
IV.VII Sensibilidad a variables críticas.....	28
Bibliografía.....	29
Anexos	31

I. Identificación de la oportunidad

I.I Justificación de la oportunidad

Des-amueblate surgió con un problema que se le presentó a una de las integrantes del grupo, su abuela había fallecido y tenían todos los muebles de la casa en el garaje. Como en la familia todos trabajan, ninguno tiene el tiempo para dedicarse a vender estos muebles. Cuando le comentó esto a una persona conocida que vive en Buenos Aires, ella le contó que existe una empresa que brinda el servicio de categorización y *staging* de todos los muebles y artículos del hogar, y organiza una venta a domicilio, en otras palabras una especie de *garage sale* en tu hogar. Esta idea fue la catalizadora para la creación de Des-amueblate.

Indagando más en el tema, se pudo observar que existe un problema insatisfecho que enfrentan los uruguayos en casos de divorcio, mudanza o fallecimiento de un familiar. Los mismos deben deshacerse de artículos del hogar y no existe una empresa en el mercado que te ofrezca una manera práctica para hacerlo. Asimismo, estas personas no tienen el tiempo ni la energía para vender sus muebles y en muchos casos terminan regalándolos o rematándolos para “sacárselos de encima”¹. En general estos individuos se encuentran en situaciones complejas de mucho estrés, donde los sentimientos son un aspecto muy influyente a la hora de tomar decisiones². Las únicas opciones que poseen estas personas en Uruguay, para realizar esta tarea requieren de mucho trabajo, las mismas son venta por MercadoLibre, remate o regalar/donar³. En estos casos, sería en donde se ve que Des-amueblate tiene mucho potencial para crearles valor a estos individuos, el servicio consta de liberarlos de este problema, que se despreocupen y encargarse de la venta de artículos del hogar que eventualmente regalarían o desecharían.

A su vez, las integrantes del equipo comenzaron a preguntarse, cuál sería el medio ideal para comercializar este tipo de productos en Uruguay. Investigando pudieron observar la creciente tendencia de los *E-Commerce* en el país, de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de Grupo Radar, se ve que desde el 2010 al 2014 hubo un crecimiento en los usuarios de internet en el Uruguay, aumentó de 61% a 75%⁴. También, se observó que hay un crecimiento exponencial en el uso de internet en el celular, del 2010 al 2014 incrementó de 13% a 59%⁵. Por último, lo que llamó más la atención es el constante crecimiento de las compras por internet, y la expectativa a que

¹ Anexo 4-Entrevistas 10 y 11

² Vaz, G. (2015). *El País*. Accedido el 10 de junio de 2015, de <http://www.elpais.com.uy/domingo/ansiedades-de-la-mudanza.html>

³ Anexo 6-Clientes asociados

⁴ Mizrahi, A. (3 de Mayo de 2011). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/10/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-2010.pdf> ; Mizrahi, A. (2014). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>

⁵ Mizrahi, A. (3 de Mayo de 2011). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/10/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-2010.pdf> ; Mizrahi, A. (2014). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>

continúe este comportamiento, del 2010 al 2014 aumentó de 26% a 38%⁶. Estos aspectos fueron los que llevaron a considerar al *E-Commerce* como el medio óptimo para comercializar el producto.

I.II Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de confianza a la compra online. -Aumento de la tendencia en <i>M-Commerce</i>. -Vender al interior del país. -Tendencia a comprar artículos de segunda mano. -Capturar un nicho de mercado a través del posicionamiento de mercado por ser los <i>first movers</i>. -Venta de publicidad a través de la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> -La posibilidad que las principales cadenas de <i>retail</i> ofrezcan muebles en canales de venta online. -Casas de remates comiencen a rematar online. -Nuevos competidores.

Oportunidades: Una de las oportunidades que se vio fue el aumento en la confianza de las compras online. Esto se puede ver desde dos perspectivas, las grandes marcas nacionales están ofreciendo sus productos online, como por ejemplo Tienda Inglesa y Divino. Asimismo, los principales bancos en el país han creado tarjetas prepagas con el fin de ser usadas para las compras online, ejemplo Alpha BROU. De la mano con lo anterior, también se pronostica un aumento⁷ en la utilización de los *smartphones* para realizar compras online. Por otro lado, de la entrevista con Marcos Galperin⁸, uno de los principales *insights* que se obtuvo fue la gran demanda que existe en el interior del país en cuanto a mobiliario, ya que no existen grandes centros comerciales y la oferta es escasa. Otra oportunidad encontrada fue la tendencia a comprar artículos de segunda mano, en Latinoamérica este mercado se ha expandido en los últimos años⁹, es una manera fácil y rápida de hacer dinero, y es una forma barata de vestirse o amueblar una casa. Se puede reafirmar esta idea con el gran crecimiento de MercadoLibre en Uruguay, hoy en día es la plataforma más usada en el país para la compra y venta de productos, tanto nuevos como usados. Se observó que Des-amueblate sería un *first mover*, ya que luego de entrevistar a diferentes jugadores¹⁰ del rubro, se concluyó que no existe una empresa que brinde el mismo servicio en Uruguay. Por último, en el año 2020 se espera que Des-amueblate tenga 219.648 *visitors* anuales, lo que le posibilitará a vender publicidad en la plataforma web, ya que será muy atractiva por la cantidad de visitas diarias.

Amenazas: La primera amenaza que se encontró es que las principales cadenas de *retail* comiencen a vender muebles en las páginas online. Este escenario cada vez es más habitual, por ejemplo en la página de Sodimac se planea habilitar las compras online¹¹. Asimismo, si las casas de remate

⁶ Mizrahi, A. (3 de Mayo de 2011). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/10/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-2010.pdf>; Mizrahi, A. (2014). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>

⁷ Mizrahi, A. (3 de Mayo de 2011). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/10/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-2010.pdf>

⁸ Anexo 4-Entrevista 1

⁹ Magazine Enteratech. (17 de Setiembre de 2013). *EnteraTech*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <https://enteratech.wordpress.com/2013/09/17/la-segunda-mano-una-tendencia-en-latinoamerica/>

¹⁰ Anexo 4-Entrevistas 1,2,3,4

¹¹ Ferreira, D. (13 de Marzo de 2015). *El País*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/grupo-chileno-propone-nuevo-concepto.html>

comienzan a rematar online sería otra amenaza para el negocio, ya que una de las principales diferencias que tiene Des-amueblate con los remates es que el cliente final no debe ir el día anterior a ver el producto y luego perder todo el día cuando se realiza el remate, puede verlo online y comprarlo directamente. Entonces si los remates también comienzan a usar la modalidad de venta online, el servicio que brinda Des-amueblate se verá amenazado. Por último, al ser un negocio en el cual no es necesaria una inversión inicial muy grande ni un conocimiento específico, la amenaza que entren nuevos competidores en la industria está latente.

I.III Sector específico de la propuesta

Se considera que el sector específico de la propuesta es la intersección entre la industria de *E-Commerce* y la industria de artículos del hogar. Des-amueblate opera dentro de estos dos sectores y es una alternativa que une a ambas. La industria de *E-Commerce* a nivel mundial abarca la comercialización de todo tipo de productos o servicios y como se comentó en el capítulo I.I, en Uruguay es una industria con mucho potencial. La cantidad de opciones y la facilidad de compra están cambiando el comportamiento del consumidor uruguayo¹².

El mercado de artículos de hogar es fuerte y sólido en el país, la entrada de la cadena chilena Sodimac demuestra que aún hay espacio a explotar y que apunta fuertemente a la intersección con el *E-Commerce*.¹³ A su vez, se analizó la industria a través de entrevistas con las dueñas de Zahir y Bazar la Ibérica, y mediante datos de importaciones en Uruguay, enviados por Martin Gervitz, socio de Divino¹⁴. La industria de artículos de hogar importados en Uruguay ha superado la de los nacionales. La misma ha crecido en la última década y se pronostica que se mantendrá estable en los próximos años.¹⁵ La industria se ve muy afectada por las variaciones en la economía. El comportamiento del consumidor de artículos de hogar en Uruguay ha cambiado, actualmente se le da otra importancia al mismo. Hoy en día el consumidor uruguayo renueva su mobiliario con más frecuencia y utiliza el mueble como la ropa, como una expresión de la moda. Los márgenes que se manejan dependen mucho del producto, pero oscilan entre el 20% y el 50%.

Del contacto con Divino se obtuvo información de las importaciones de asientos y de muebles. Para el período 07/2014 - 06/2015, se importaron 2.893.597 muebles (NCM 94.03) y 1.948.586 asientos (NCM 94.01) en Uruguay. Los principales países de importación de muebles son China, Brasil, Argentina, Malasia y España¹⁶.

I.IV Actores de la industria

Competencia: Como Des-amueblate opera en la intersección de dos industrias se considera que el negocio tiene dos tipos de competidores, directos e indirectos. Los competidores directos compiten con la forma de comercializar los productos, son las páginas web existentes como MercadoLibre, OLX

¹² Mizrahi, A. (2014). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>

¹³ Ferreira, D. (13 de Marzo de 2015). *El País*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/grupo-chileno-propone-nuevo-concepto.html>

¹⁴ Anexo 4-Entrevistas 8 y 9

¹⁵ Anexo 4-Entrevistas 8 y 9

¹⁶ Anexo 12

y Woow. Estas plataformas ofrecen productos parecidos pero no se especializan en el rubro de artículos de hogar. Por otro lado, existen competidores indirectos, los remates con larga trayectoria en el país como por ejemplo Castells y Bavastro. También, las tiendas *retail* de muebles nuevos como Divino, La Ibérica, Vivai, Arquetipo, La Casa Interiores y otras tiendas de artículos de hogar.

Cientes: Dentro de la industria de *E-Commerce* y artículos de hogar se identificaron dos tipos de clientes. Los clientes que tienen la necesidad de vender sus muebles, los que Des-amueblate definió como **Cliente Asociado**, proveedores de los productos que serán vendidos en la plataforma web, y el **Cliente Final**, internautas que buscan activamente oportunidades de compra online. Los clientes asociados antes de la existencia de Des-amueblate buscaban deshacerse de sus muebles de varias formas, regalándolos, vendiéndolos por boca a boca, a través de sitios como MercadoLibre o en remates¹⁷. Los clientes finales buscaban oportunidades online a través de sitios web como MercadoLibre o Woow.

Medios de Pago: Existen varios medios de pago para la venta de artículos de hogar. En Uruguay, los pagos en efectivo siguen siendo frecuentes y las redes de cobranza¹⁸ (Redpagos, Abitab) facilitan el pago para personas que siguen temiendo el uso de tarjetas de crédito. Pero al mismo tiempo los pagos con tarjeta de crédito y débito crecerán, ya que se ven estimulados por políticas del gobierno uruguayo¹⁹, donde se bajarán las tasas de IVA a las personas efectuando pagos de este modo. Adicionalmente, ya que Des-amueblate exhibirá sus productos en MercadoShops se recibirán pagos mediante MercadoPagos²⁰. Des-amueblate considera que la variedad de opciones de pago es crucial ya que abre posibilidades para distintos clientes interesados en los productos.

Community/Website Manager: Dentro de la industria *E-Commerce* el rol del *community/website manager* es fundamental ya que estos direccionan las ventas. Los mismos tienen un rol importante en el diseño y mantenimiento de las plataformas que exhiben los productos, por lo tanto su participación influye mucho en el funcionamiento operativo, la captación, la segmentación de clientes y marketing online. A su vez cada vez más, la navegación dentro del ciberespacio se hace más compleja, amplia e insegura²¹ haciendo que las empresas de *E-Commerce* tengan que invertir dinero y prestar mucha atención a este sector de su negocio para poder competir.

I.V Análisis de la intensidad competitiva

Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de que aparezcan nuevos competidores es **alta**, ya que la inversión inicial necesaria es baja, no se necesita montar una gran infraestructura y con lograr una buena plataforma web, una empresa ya podría comenzar a competir.

¹⁷ Anexo 6-Cliente asociado

¹⁸ Gandini, L. (4 de Noviembre de 2013). *InfoNegocios*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.infonegocios.biz/nota.asp?nrc=29509&nprt=1>

¹⁹ Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Inclusión Financiera*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://inclusionfinanciera.uy/>

²⁰ Anexo 4-Entrevista 1

²¹ Robertson, J. (16 de Enero de 2015). *BloombergView*. Accedido el 17 de junio de 2015, de <http://www.bloombergview.com/quicktake/internet-security>; Weber, M. (10 de Febrero de 2013). *Forbes*. Accedido el 17 de junio de 2015, de <http://www.forbes.com/sites/marcwebertobias/2013/02/10/internet-security-whom-should-you-trust/>

Amenaza de productos sustitutos: El producto sustituto de Des-amueblate son los muebles nuevos. El cliente final busca comprar oportunidades, por ende el mismo optará por el mueble que más le convenga. Hoy en día con el fácil acceso a descuentos y financiación que otorgan las tarjetas de crédito²² el cliente puede optar por comprar un mueble nuevo. Adicionalmente, la oferta de muebles hechos en China y en Brasil²³, también representan una gran amenaza para el negocio, ya que los mismos se venden a un precio bajo. Esto lleva a que la amenaza sea **alta**.

Poder de negociación de los clientes (en este punto solamente se analizará al cliente final ya que es el comprador de los artículos): Los internautas que compran los artículos, compran online, a un precio establecido y por unidad. Por ende, no poseen un gran nivel de negociación en cuanto a precio, solamente lo tendrán en instancias específicas tal como el *Open House*²⁴ si los mismos compran más de un artículo. Pero, por otro lado, como los mismos están en busca de oportunidades, si Des-amueblate no les ofrece lo que están buscando podrán encontrarlo en otro sitio tal como MercadoLibre. Esto lleva a que la amenaza sea **media**.

Poder de negociación de los proveedores (en este punto se analizará al cliente asociado ya que es el proveedor de los artículos): El poder de negociación de los clientes asociados es **bajo**. Ya que no existe en el mercado un servicio idéntico al que brinda Des-amueblate y por ende no tienen la alternativa de optar por contratar a un competidor. Adicionalmente, como los clientes asociados están atravesando una situación difícil y de estrés su principal preocupación es deshacerse de los muebles, no de maximizar su beneficio²⁵.

Rivalidad entre los competidores existentes: Si bien en el mundo virtual existe una gran rivalidad entre MercadoLibre, OLX y Woow, ninguna de las empresas se dedica específicamente a vender artículos del hogar. Adicionalmente, dado que en el mundo físico los locales que venden artículos del hogar, aún no explotan la venta por internet, la rivalidad por los internautas todavía no es tan fuerte. Concluyendo, la amenaza para Des-amueblate es **media**.

Conclusión: El atractivo de la industria es **medio** ya que si bien hay una alta amenaza de productos sustitutos y de nuevos competidores, lo interesante radica en aprovechar la ventana de oportunidad que significa tener un acceso único a proveedores de artículos del hogar y a su vez seguir la tendencia de crecimiento del *E-Commerce* y vender dichos artículos mediante una plataforma web.

²² *El País*. (24 de Julio de 2014). Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/ahorro-compras-pagadas-tarjetas-debito.html> ; *Santander*. (2015). Accedido el 16 de junio de 2015, de https://www.santander.com.uy/Institucional/bases_condiciones.asp

²³ Lois, D. (29 de Abril de 2014). *El Observador*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.elobservador.com.uy/los-fabricantes-muebles-buscan-salir-flote-n277412>

²⁴ Open House: Instancia en donde los clientes finales pueden ir a ver los artículos que se venden en la página web de Des-amueblate.

²⁵ Anexo 4-Entrevista 10 y 11

I.VI Análisis de tendencias y variables críticas

Tendencias de mudarse solo²⁶: Los jóvenes creen que la soltería es una etapa no definitiva y en la cual vivir solo es otra experiencia positiva. Por lo tanto, esta tendencia hace que aumente la demanda de artículos del hogar de segunda mano para amueblar hogares de jóvenes.

Tendencias de divorcio²⁷: Otra tendencia que está ocurriendo en el Uruguay es el aumento de los divorcios. Se estima que por día ocurren cuatro divorcios, 1.460 divorcios al año. En los últimos años se vio un aumento del 53% y en el CENSO del 2011, 66.607²⁸ personas en Montevideo tienen como estado civil “divorciado”. Esta variable es crítica para el negocio, ya que aumenta la demanda de los servicios.

Tendencias de comprar por internet (E-Commerce)²⁹: En el 2008, 170.000 personas compraban por internet, hoy en día los compradores por internet alcanzan las 768.000 personas. Lo cual significa que el número se multiplicó por cinco en tan solo siete años. Esta tendencia va a continuar y mantendrá un crecimiento constante, lo que valida que el canal de ventas de Des-amueblate sea a través de la venta online. Adicionalmente, es importante destacar que el uso de internet en el celular creció exponencialmente y esta tendencia acompaña a que las personas cada vez estén más conectadas y utilicen este medio para comprar.

Tendencia a la compra de artículos de segunda mano³⁰: A nivel mundial y más específicamente en Latinoamérica, existe la tendencia de comprar y vender artículos de segunda mano. Las personas quieren deshacerse de artículos que no son más valiosos para ellos ya que no representa costo ponerlos a la venta y al venderlos obtienen dinero fácil.

I.VII Cadena de valor

Para analizar la cadena de valor se tendrá en cuenta las relaciones entre el cliente asociado, Des-amueblate, el método de pago y el cliente final. El cliente final paga el 100% del valor del artículo. De acuerdo a lo que está pautado entre el cliente asociado y Des-amueblate, la empresa cobrará de comisión por la venta de los artículos de 25% en el primer año, los siguientes dos años 30% y a partir del año cuatro 35%, se llegó a esta comisión por la entrevista con Woow³¹ y tomando como

²⁶ Massonier, V. (2 de Julio de 2014). *Espectador Negocios*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://espectadornegocios.com/core.php?m=amp&nw=ODk3MTA=>

²⁷ *Subrayado*. (26 de Agosto de 2012). Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://subrayado.com.uy/Site/noticia/15912/los-divorcios-en-uruguay-crecieron-527-en-16-anos>

²⁸ INE-CENSO 2011. (2011). *Redatam*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.redatam.org/binury/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CPV2011&lang=esp>

²⁹ Mizrahi, A. (2014). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>

³⁰ Hernández, M. (27 de Setiembre de 2009). *elmundo.es*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/09/24/economia/1253795775.html> ; López, A. (26 de Agosto de 2014).

elmundo.es. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/08/26/53fca83de2704e4c3c8b457f.html> ; Magazine Enteratech. (17 de Setiembre de 2013). *EnteraTech*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <https://enteratech.wordpress.com/2013/09/17/la-segunda-mano-una-tendencia-en-latinoamerica/>

³¹ Anexo 4-Entrevista 2

referencia la comisión que cobran los remates³². A su vez, como las ventas se realizarán a través de la página web y MercadoShops, un factor importante será la comisión por venta de las redes de cobranza, las tarjetas de crédito y MercadoPagos. Las comisiones de los tres métodos de pagos son: 0,56%, 4,5%³³ y 5,9%³⁴ respectivamente. Pero Des-amueblate no solamente recibirá pagos de este modo, sino que también recibirá pagos en efectivo, en la instancia de *Open House*. Al final de la cadena de valor se encuentra el cliente asociado, que del 100% que pagó el cliente final, descontando los porcentajes del método de pago y de Des-amueblate, recibirá del valor un 75%, 70% y 65% respectivamente³⁵.

I.VIII Mercado y Clientes

Des-amueblate posee dos tipos de clientes, el cliente asociado y el cliente final. Los clientes asociados son personas que viven en Montevideo, que se encuentran dentro del nivel socio-económico A+,A-,M+, son dueños de una propiedad que han heredado recientemente y quieren deshacerse de los artículos en ella. También existirán casos, más excepcionales, de clientes asociados que hayan vivido un divorcio, se muden a un hogar más chico, se muden al exterior, etc. Pero Des-amueblate decidió para esta primera etapa, solo centralizarse en personas que han vivido el fallecimiento de un familiar cercano. Para cuantificar este mercado, se tomó la población total de Montevideo, 1.319.108³⁶, luego se estableció el número de personas que fallecen por año en Montevideo con el índice de mortalidad del INE (1,022%)³⁷, lo que arrojó 13.481 personas. El siguiente paso fue obtener el porcentaje que se encuentra dentro del nivel socio-económico que interesa abarcar. El mismo se extrajo de estudios de Grupo Radar (31%)³⁸, por lo que se obtuvo que 4.179 son los fallecidos en Montevideo del grupo socio-económico A+,A-,M+ lo que sería el mercado potencial de los clientes asociados. Por otro lado, como la empresa planea generar alianzas estratégicas con las funerarias, se entrevistó a Cesar Road de Funeraria Road Hnos.³⁹, empresa referente dentro de la colectividad judía. De la entrevista, se supo que entre Road Hnos. y Martinelli (empresas líderes en el mercado) se realizan 4.560 servicios al año aproximadamente, esto incluye a todos los niveles socio-económicos. Des-amueblate realizaría en el primer año una alianza con Road Hnos., ya que Cesar se mostró interesado en la idea y en una formar una asociación. Con esto, Des-amueblate puede comenzar a construir una imagen de marca y aprender del negocio. Se estima que en el año tres, Des-amueblate tendrá el *expertise* necesario para poder conseguir la alianza con Martinelli. Posteriormente, en el año seis Des-amueblate irá en busca de una tercera funeraria para formar una alianza. Por esta razón, el cálculo se basa solamente en los servicios de Road y Martinelli.

³² Bavastro e Hijos. (2015). *Bavastro e Hijos*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.bavastro.com.uy/semanales.htm>

³³ Porcentajes obtenidos mediante charas informales con: Adriana Canales, Gerente de locales de Abitab, y Fernando Montans, CFO de Banco Itaú.

³⁴ Contacto vía email con MercadoLibre consultando la comisión. Contacto realizado el 18 de junio de 2015

³⁵ Anexo 7-Cadena de valor

³⁶ INE-CENSO 2011. (2011). *INE*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de <http://www.ine.gub.uy/censos2011/index.html>

³⁷ INE-Uruguay en cifras. (2014). *INE*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de http://www.ine.gub.uy/biblioteca/uruguayencifras2014/Uruguay_en_cifras_2014_Cap_02.pdf

³⁸ Piñeyro.L, & Llambí.C. (Marzo de 2012). *Grupo Radar*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/04/Informe-Nuevo-INSE-2011.pdf>

³⁹ Anexo 4-Entrevista 3

Por lo tanto, si se toman los datos de nivel socioeconómico⁴⁰ de Grupo Radar utilizados anteriormente, el mercado objetivo será de 1.414 personas. En el primer año a Des-amueblate le interesa captar 6%⁴¹ del mercado objetivo, lo que significa 84 clientes asociados al año. Ya que se contará con una sola funeraria como aliada y por ende se estima que será la cantidad de clientes que la empresa podrá atender con la estructura del equipo formado.

La estructura inicial de la empresa, conformada por cuatro personas fijas y dos personas que trabajan para los *Open House*⁴², está pensada para poder atender 84 clientes asociados anuales. En el *Trial Run*, se reveló que la instancia de *Open House* es crucial, pero llevarla a cabo requiere de mucho tiempo y por ende es el principal cuello de botella del negocio. Si se considera que cada cliente tendrá dos instancias de *Open House*, en un año habrá 168 *Open Houses*, se realizarán tres por semana y como explicará más adelante, lo ideal sería que se realicen los fines de semana, lo cual limita los tiempos. Al ser tres emprendedoras, cada una estará encargada de cubrir uno por semana, ya que para controlar cada una de las instancias, es imprescindible que por lo menos una esté presente. Por otro lado, si se consideran las variables, cantidad de fotos y horas de trabajo, se puede ver cuánto puede abarcar un *Community/Website Manager*. Para que el artículo publicado en la plataforma web esté bien expuesto, es necesario que contenga cuatro fotos de distintos ángulos. En el *Trial Run* se pudo ver que editar una foto en *Photoshop* y subirla a la plataforma lleva 10 minutos por fotografía. Por lo tanto, si un cliente cuenta con 25 artículos y cada artículo tendrá cuatro fotos, se llega a un total de 100 fotos por cliente, lo que se estima que llevará 1.000 minutos, o sea 16 horas. Si se divide proporcionalmente la cantidad de clientes por las semanas de un año, se obtiene que el *Community/Website Manager* subiría a la plataforma 1,6 clientes semanales. Esto significa que en una semana de 40 horas, el *Community/Website Manager* le dedicaría 24 horas de trabajo a la edición y subida de fotos, y las restantes 16 a trabajar en redes sociales. Estos cálculos revelan que asignar una persona para las tareas de la plataforma web y las redes sociales es suficiente para atender una demanda de 84 clientes asociados.

Los clientes finales son internautas uruguayos, mayores de 18 años, que compran productos online. Para cuantificar este mercado, se tomaron los datos del estudio de Grupo Radar⁴³, en el que dice que hay 2.450.000 usuarios de internet en Uruguay, de esto se obtiene que el 32% realizan compras online, 768.000, estos últimos serían el mercado potencial. Luego, con las encuestas se ve que el 11%⁴⁴ de los encuestados compraría muebles online una vez al año y observando el comportamiento de los clientes en el *trial run*⁴⁵ se estima que cada usuario comprará un artículo, esto arroja que el mercado objetivo son 84.480 internautas. Dado que se planea captar un 6% de clientes asociados en el primer año, es necesario captar el 2,5% del mercado objetivo de clientes finales, lo que representa

⁴⁰ Piñeyro.L, & Llambí.C. (Marzo de 2012). *Grupo Radar*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/04/Informe-Nuevo-INSE-2011.pdf>

⁴¹ Anexo 11

⁴² Open House: Instancia en donde los clientes finales pueden ir a ver los artículos que se venden en la página web de Des-amueblate.

⁴³ Mizrahi, A. (2014). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>

⁴⁴ Anexo 6-Clientes finales

⁴⁵ Anexo 5

2.112 internautas, lo que es igual a 2.112 artículos. Dado que en el *trial run*⁴⁶ se obtuvo el promedio de 25 artículos por casa y según la entrevista con Leonardo Silveira de Woow⁴⁷, se necesitan 1.000 *visitors* para vender 25 artículos. Se estima que Des-amueblate debería superar los 84.480 *visitors* en el primer año para vender todos los artículos pronosticados⁴⁸.

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

El JBTD es ofrecerles a las personas la posibilidad de adquirir artículos del hogar a un precio competitivo, a través de una plataforma online. La misma permitirá que las personas desde cualquier lugar que deseen y a través de diferentes dispositivos, computadoras, celulares o *tablets*; puedan buscar artículos del hogar, evaluar su estado y finalmente adquirirlos. Además, se creará una aplicación para celular con las características de la página web.

Para lograrlo, la empresa deberá preocuparse por generar relaciones con clientes asociados y generarles valor, tasando y publicando sus artículos del hogar. Para ello, Des-amueblate desarrollará una plataforma online que permita comercializarlos y promover el uso de la misma a través de estrategias de marketing online.

I.X Comportamiento del cliente

Para el cliente final el acto de compra se puede dividir en dos categorías, la compra espontánea y la compra reflexiva. La compra espontánea sucede cuando el internauta que busca oportunidades las encuentra en promociones puntuales de sitios como Woow, por ejemplo. A su vez, en el *trial run* de Des-amueblate se observó personas que tal vez no estaban buscando oportunidades, ni muebles, pero vieron el aviso, se tentaron, recordaron que necesitaban algo tal como una silla de escritorio y efectuaron una compra. Este comportamiento de compra en general sucede con artículos de hogar más chicos que no ocupan mucho lugar ni inversión. Pero en general el hecho de amueblar una casa requiere de piense, acá es donde se ve el acto de compra reflexiva. Esto se genera en instancias cuando alguien se muda, abre un local o quiere amueblar una propiedad de cualquier tipo. Para evaluar la compra, el consumidor considera varios factores como precio, estado del artículo, dimensiones y gustos. Estos factores deben ser contemplados para poder asegurar que el mueble se adecue a las necesidades de los clientes finales. Por otro lado, el comprador valora poder ver el artículo⁴⁹ antes de comprarlo, ya que al ser de segunda mano no hay una garantía para el mismo⁵⁰.

I.XI Perfil del consumidor según niveles

Uno de los perfiles de consumidor de Des-amueblate es una persona joven, que entiende y le gusta la tecnología y por ende consume online. El mismo, está buscando oportunidades ya que se encuentra en una etapa de su vida en la cual necesita artículos para amueblar su hogar, ya sea porque se va a ir a convivir con su pareja o solo, porque viene del interior a estudiar a Montevideo,

⁴⁶ Anexo 5

⁴⁷ Anexo 4-Entrevista 2

⁴⁸ Anexo 7-Mercado y Clientes

⁴⁹ Anexo 6-Clientes finales

⁵⁰ Cylindo. (3 de Febrero de 2014). Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.cylindo.com/category/blog/consumer-behaviour/> y Anexo 5

etc. Otro perfil de cliente, es una persona adulta que ya tiene un hogar conformado y disfruta buscar oportunidades online para complementar su hogar con nuevos artículos. Dichas características fueron reveladas en el *trial run*⁵¹ cuando se observó la gente que se contactó y que efectivamente compró.

I.XII Competencia

Como se mencionó anteriormente los competidores directos de Des-amueblate son MercadoLibre, Woow y OLX, quienes no se enfocan específicamente en artículos del hogar, pero es uno de los rubros que ofrecen. Adicionalmente, existen los competidores indirectos, como casas de remate Castells y Bavastro y casas de artículos de hogar nuevos como Divino, La Ibérica, Vivai, Arquetipo, La Casa Interiores y otras casas de venta de artículos para el hogar. Se centrará el análisis en las empresas de *E-Commerce*.

MercadoLibre⁵²: La empresa tiene presencia en trece países de Latinoamérica y ha logrado establecer un excelente posicionamiento como líder en el Uruguay. En el 2014, se realizaron 101 millones de transacciones en Latinoamérica, actualmente existen 23 millones de compradores y 7 millones de vendedores. El rubro más vendido es la electrónica, seguido por moda y luego artículos de hogar. Los objetivos a futuro son completar el ecosistema de MercadoLibre en todos los países de Latinoamérica. Para lograr esto, deben incorporar los servicios de MercadoEnvío, negocio logístico, MercadoPago, pagos online y MercadoShops, plataforma dentro de MercadoLibre para empresas. El público uruguayo, tiene a MercadoLibre como el *top-of-mind* cuando quiere vender un producto que ya no utiliza o cuando quiere encontrar un producto barato para comprar. A través de conversaciones informales a largo de la investigación, se pudo identificar que los compradores tienen una percepción del servicio de MercadoLibre satisfactoria, que cumple su objetivo y que se pueden encontrar buenos precios. MercadoLibre se distingue por su sitio web funcional, base de usuarios y la ventaja competitiva de haber sido los *first movers*. Por otro lado, existen percepciones negativas desde el punto de vista del vendedor, ya que para lograr vender el artículo deben tomarse mucho tiempo en responder a las reiteradas preguntas de los interesados. A su vez, la baja calidad de la exhibición de los artículos (ej.: fotos borrosas, mala iluminación, etc.) es otra de las desventajas del uso de esta plataforma.

Woow⁵³: Sitio web uruguayo de descuentos, el mismo penetró el mercado hace 4 años y hoy por hoy cuenta con 25.000 - 30.000 transacciones por mes, posee una base de datos de 500.000 personas y logra 1.000.000-1.500.000 *visitors* por mes. Woow vende por igual sus tres categorías, productos, turismo y servicios. Un *insight* revelado en la entrevista, es que no planean expandirse en Latinoamérica. Conversaciones informales revelaron que el público uruguayo posee a Woow como el *top-of-mind* de descuentos en el país. Asimismo, los compradores confían en el sitio y lo ven como un lugar donde se puede conseguir buenos descuentos de todo tipo. El sitio se distingue por su conocimiento del público uruguayo y la adaptación al cambio del mismo, fueron los *first movers* y lograron alianzas con las redes de cobranza antes que sus competidores.

⁵¹ Anexo 5

⁵² Anexo 4-Entrevista 1

⁵³ Anexo 4-Entrevista 2

II. Modelo de negocios

II.I Segmento(s) de mercado objetivo

Los segmentos de mercado a los cuales apunta Des-amueblate, están constituidos por los clientes finales y los clientes asociados. En Uruguay existen aproximadamente 768.000⁵⁴ usuarios de internet que compran productos online y el mercado objetivo es 84.480 internautas (11%⁵⁵ de los usuarios), los cuales afirmaron que comprarían anualmente artículos del hogar de segunda mano. A su vez, ocurren 4.179⁵⁶ fallecimientos al año del nivel socio-económico A+,A-,M+⁵⁷, el mercado objetivo se conforma por 1.414 personas, que es la cantidad de servicios del segmento socio-económico mencionado anteriormente que realizan las funerarias líderes del mercado.

II.II Propuesta de valor

Cliente final: **acceso online a artículos del hogar de segunda mano a un precio competitivo.** Del total de los encuestados, el 93% estaría interesado en comprar muebles de segunda mano online y de los mismos un 11% anualmente. A su vez, el 56% compra muebles cuando encuentra oportunidades. Todos los datos se validaron en la investigación de mercado presentada en “Anexo 6-Clientes finales”.

Cliente asociado: **facilitar el proceso de la venta de los artículos del hogar.** Según la investigación realizada, presentada en “Anexo 6-Clientes asociados”, 52,2% de las personas que atravesaron el fallecimiento de un familiar no supieron qué hacer con los artículos del hogar, 56% los distribuyó entre familiares y 52% los regaló⁵⁸. Por último, se vio que el 74% de las personas estaba disconforme con el tiempo que llevo “vaciar” el hogar.

II.III Canales de distribución

Los canales de distribución para el cliente final son la plataforma web de Des-amueblate, el *Open House* y MercadoShops. Des-amueblate venderá los artículos del hogar mediante su página web y la aplicación para celular, el cliente deberá crearse un usuario, completando sus datos y una vez registrado podrá clicar el botón comprar debajo del artículo. Podrá pagar en la página web ingresando su tarjeta de crédito o podrá realizar el pago mediante redes de cobranza. Luego se coordinará el envío. En segundo lugar, si el cliente desea ver el artículo personalmente, podrá anotarse en la web para ir al *Open House* y allí concretar la venta, pagando en efectivo o con tarjeta

⁵⁴ Mizrahi, A. (2014). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>

⁵⁵ Anexo 6-Clientes finales

⁵⁶ INE-CENSO 2011. (2011). *INE*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de <http://www.ine.gub.uy/censos2011/index.html>; INE-Uruguay en cifras. (2014). *INE*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de http://www.ine.gub.uy/biblioteca/uruguayencifras2014/Uruguay_en_cifras_2014_Cap_02.pdf

⁵⁷ Piñeyro.L, & Llambí.C. (Marzo de 2012). *Grupo Radar*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/04/Informe-Nuevo-INSE-2011.pdf>

⁵⁸ Respuestas de múltiple opción, los encuestados podían elegir más de una respuesta.

de crédito. Por último, el tercer canal de distribución será MercadoShops ya que es una buena forma de captar clientes y hacerse conocer, los pagos se efectuarán mediante MercadoPagos.

Los canales de distribución para el cliente asociado son las funerarias y la página web. En primer lugar, Des-amueblate tendrá alianzas estratégicas con las funerarias para poder captar clientes asociados y ofrecerles el servicio de venta de los artículos del hogar. En segundo lugar, la página web será un espacio para hacerse conocer, que los clientes asociados se contacten y quieran vender sus artículos mediante la empresa.

II.IV Relación con los clientes

Cliente final: Para captar a este cliente se utilizarán métodos de marketing digital SEO/SEM, redes sociales y mailing. La retención se logrará con los precios competitivos y la clasificación de los productos ofrecidos en la plataforma web. Por último, para mantener al cliente, será fundamental la interacción en las redes sociales y la base de datos de los suscriptores. Todos estos elementos ayudarán a construir una imagen de marca que transmita confianza.

Cliente asociado: Para captarlo se utilizarán la alianza con las funerarias y el “boca a boca”. La retención se logrará mediante el servicio personalizado y la constante comunicación. Mantener este cliente es difícil, ya que la situación que hace que lo lleve a contratar el servicio es única, por lo que se considerará que se mantuvo al cliente si este recomienda a la empresa.

II.V Modelo de ingresos

Siendo una empresa que se dedica a la venta de artículos del hogar de segunda mano, el ingreso será a través de las comisiones por venta de cada artículo. La comisión que se cobrará será de 25% en el primer año, de 30% en los próximos dos años y a partir del año cuatro de 35%. Se comenzará con una comisión baja para poder captar clientes y luego se irá aumentando, ya que se pronostica que la marca se hará conocida y tendrá éxito.

II.VI Recursos clave para la propuesta de valor

Para poder cumplir con la propuesta de valor y proporcionar un precio justo es necesario tener un tasador. Por otro lado, la plataforma online será el principal canal de venta y la base del negocio. Se considera fundamental tener una página web atractiva, funcional y actualizada. A su vez, para mantener la misma al día, generar movimiento en todas las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) y obtener *visitors* es crucial el rol del *community/website manager*.

II.VII Actividades y procesos claves para la propuesta de valor

En primer lugar, se debe obtener clientes asociados para vender sus artículos. Para ello, la alianza estratégica con las funerarias será crucial para acceder a personas que necesiten del servicio. Se le pagará por cliente a las funerarias para incentivar la obtención de clientes asociados⁵⁹. A su vez, las campañas activas de publicidad también serán otra fuente importante de atracción de clientes. Una

⁵⁹ Se entrará más en detalle en el capítulo “Implementación del modelo”

vez que se obtuvo el cliente asociado, se coordinarán reuniones para realizar el inventario, firma del contrato y agendar los días del *open house*. Para realizar el inventario se sacarán las fotos de los artículos de varios ángulos, se tomarán las medidas, anotarán los materiales y se identificará si el artículo tiene algún defecto tal como podría ser una ralladura. Una vez culminados los pasos anteriores, se realiza la tasación de los artículos y se le envían los precios al cliente para tener su aprobación. El siguiente paso es exponer los artículos en la plataforma web y en MercadoShops, bajo la categorización correspondiente. Se realizará marketing online a través de google *adwords* (SEO/SEM), Facebook y MercadoLibre, y se comunicarán artículos destacados en las redes sociales. Constantemente se responderán consultas mediante la página web y redes sociales. Una vez que se efectuó la venta a través de la página web, se coordina con el cliente final el envío a domicilio del artículo (el envío será pagado por el cliente final), el fletero podrá retirar los artículos los días pautados con el cliente asociado.

El *Open House* es una instancia en donde los interesados en los artículos pueden ir a verlos a la casa del cliente asociado, para esto deberán inscribirse a través de la página web. Preferentemente se realizarán en el fin de semana, para lograr que la mayor cantidad de gente posible pueda ir. Para controlar las ventas, una de las tres emprendedoras como mínimo, deberá estar presente, acompañada del ayudante y del seguridad. Si el cliente asociado lo desea, también podrá concurrir. Se realizará un *staging* de los artículos, para que los mismos se exhiban de la mejor manera, por ejemplo, los juegos de vajilla serán puestos juntos. Adicionalmente, todos los artículos poseerán un cartel con el precio y sus características, tal como aparecen en la página web. Los clientes que compran en el *Open House* deberán llevarse los artículos por sus propios medios durante ese mismo día. En esta instancia será el único momento en el cual se podrá negociar precios ya que se quiere incentivar a las personas que van a comprar muchos artículos. A modo de ejemplo se mostrará la cadena de actividades claves para la instancia de *open house*.



II.VIII Socios clave para el modelo de negocios

Tener alianzas⁶⁰ estratégicas con las principales funerarias en Montevideo, Road Hnos. y Martinelli en un principio, es fundamental para la obtención de clientes asociados y para construir una imagen de marca que nos permita a partir del año seis continuar realizando alianzas con más funerarias. A su vez, tener relaciones cercanas con ONGs y organizaciones de caridad es una fuerte ventaja para sugerirle al cliente en caso de que no se vendan los artículos en 40 días o que sean invendibles. Se considera que el cliente asociado, valorará mucho que se lo ayude con todos sus artículos, no solamente con lo que se puede vender ya que el fin último de dicha persona es vaciar una propiedad.

II.IX Estructura de costos⁶¹

Los **costos fijos** de Des-amueblate son: alquiler de la oficina, gastos comunes, sueldos mensuales, wifi, teléfono, luz, limpieza, contador tercerizado, mantenimiento de página web, *software*, dominio

⁶⁰ Anexo 4-Entrevista 3

⁶¹ Anexo 11

de email y suscripción a MercadoShops. Los **costos variables** constan de: Comisión a tarjeta de crédito, de redes de cobranza y de MercadoPagos, sueldo variable según número de *Open House* a realizar del seguridad y del ayudante, transporte, comisión por ventas a funeraria y publicidad. Los costos se ajustarán de acuerdo a la evolución de la inflación.

II.X Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> -Primera empresa en el mercado que le soluciona el problema al cliente asociado. -Precio competitivo de artículos del hogar. -Plataforma online: Categorización de los productos, alcance, presentación y facilidad de pago. -Base de datos de usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dificultad de generar convenios con tarjetas de crédito para ofrecer descuentos y financiación. -Las emprendedoras no tienen experiencia en el rubro muebles/marketing online. -Alta dependencia de las funerarias. -Variable tiempo.

Fortalezas: La primera fortaleza es ser la primer empresa en el mercado que le soluciona el problema al cliente asociado, no existe en el mercado uruguayo empresas similares que ofrezcan este tipo de servicios, entonces es una gran fortaleza ser los *first movers*, ya que si ingresa al mercado un nuevo competidor, Des-amueblate ya tiene el *know-how* necesario. Luego, como el cliente asociado vende los artículos con el fin de resolverse un problema y no de generar ganancias⁶², Des-amueblate puede negociar precios competitivos, para así lograr ventas ágiles y que cumplan con las expectativas del cliente asociado. Otra fortaleza, es la presentación de los productos a través de la plataforma web. En la misma los artículos serán presentados con fotos artísticas, fotos 360°, estarán categorizados de acuerdo a niveles y habrá una descripción detallada de cada característica del artículo, por ejemplo ralladuras o desgaste por uso. A su vez, el cliente tendrá la posibilidad de elegir entre diferentes formas de pago. Por último, como los clientes finales deberán estar suscriptos en la plataforma web para poder realizar las compras online o asistir a las *open house*, esto generará una base de datos de usuarios muy importante, que será una ventaja frente a la entrada de un nuevo competidor.

Debilidades: Hoy en día las tarjetas otorgan descuentos hasta de un 30%⁶³. Estos tipos de convenios se logran con empresas con marcas reconocidas, por lo que sería difícil para Des-amueblate conseguirlos en los primeros años. Vemos que esto es una debilidad, ya que como se reveló en las encuestas⁶⁴ las compras de muebles de segunda mano se dan porque se encuentra una oportunidad y las personas pueden satisfacer la necesidad con un producto nuevo con descuento. Otra debilidad, es que las emprendedoras no tienen experiencia en el rubro de los artículos del hogar y del *E-Commerce*, les llevará trabajo lograr tener el *know-how* de las industrias. Por otro lado, al comienzo del proyecto la relación con las funerarias será fundamental para conseguir al cliente asociado, lo que llevará que exista una alta dependencia con las mismas. Por último, la empresa pretende ser *first mover*, por lo que existe una presión por una rápida entrada al mercado, debido a como sucedió en los casos de éxito de MercadoLibre y Woow.

⁶² Anexo 4-Entrevistas 10 y 11

⁶³ El Observador. (5 de Junio de 2015). Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.elobservador.com.uy/descuentos-los-shoppings-potenciados-las-tarjetas-n652019>

⁶⁴ Anexo 6-Cliente final

III. Implementación del modelo

III.I Grupo conductor

El grupo conductor de Des-amueblate van a ser las autoras del plan de negocios, ellas actuarán como socias y cada una tendrá roles específicos en el desarrollo de la implementación, pero a su vez tendrán tareas compartidas. Guadalupe Moles realizará un curso de tasación para poder ser la tasadora de Des-amueblate, también será la encargada de realizar el inventario. Sofía Whitehead será la cara visible de la empresa, se encargará del contacto y el relacionamiento con los dos tipos de clientes, actuando como Gerente Comercial. Por último, Lucía Roldós estará a cargo de la administración de la empresa, actuando como Gerente de Administración y Finanzas. A su vez, el *Community/Website manager* reportará al Gerente de Administración y Finanzas. Sabemos que estas divisiones de tareas se mantendrán así en los primeros años, pero a medida que la empresa crezca los roles irán evolucionando.

III.II Desarrollo de Plataforma web

La infraestructura base para el negocio será la plataforma web. La misma tendrá una estética moderna y minimalista. La plataforma tendrá los siguientes elementos claves: página principal con fotografías llamativas y artísticas de los últimos artículos en venta. Además, tendrá la opción de suscripción o para ver las ofertas de los artículos. Si optan por ver los artículos, las personas entrarán a página de búsqueda, en esta se podrán ver los productos ordenados por categoría o casa y estará la opción de filtrar por precio, color y material. Cada artículo se exhibirá mediante una foto 360° con la posibilidad de hacerle zoom para verlo más en detalle. A su vez, tendrá una descripción que incluye: precio, material, medidas, color, juegos y especificaciones del artículo como: el año que fue hecho si es antiguo, si fue re-tapizado recientemente, si tiene algún defecto (ralladura o que falta alguna pieza), etc. Debajo de la descripción se incluirá la fecha en la cual se puede ir a ver el artículo al *Open House*. También, habrá un botón para comprar, consultar o asistir al *Open House*. Si el cliente desea comprar puede efectuar la compra inmediatamente a través de la página con varias opciones de pago. A su vez, se creará una aplicación para celular, la cual tendrá la misma estética y el mismo concepto que la página web.

Para realizar la compra el cliente deberá estar suscrito y ahí se coordinará el envío de los artículos. Si el cliente opta por consultar sobre el artículo se enviará un mail a la cuenta de Des-amueblate con la consulta. Por último, si el cliente desea ver el artículo en persona cuando clickea la opción *Open House* saltará una ventana con la fecha de la venta física y para acceder deberá suscribirse. Cuando el cliente opta por suscribirse proveerá de los siguientes datos: nombre y apellido, usuario y contraseña, mail, celular, cédula de identidad, dirección (para coordinar el envío), suscripción al mailing y medio de pago preferido.

A parte de la plataforma web, se utilizará la plataforma online de MercadoShops para aumentar la exposición y alcance de los productos. El diseño de MercadoShops será similar a la plataforma web y tendrá los mismos procedimientos de compra.

III.III Publicidad

El ratio de conversión de Des-amueblate es de 2,5%, lo cual indica que si 100 personas visitan el sitio web, 2,5 realizan una compra. Se llegó a este porcentaje por dos medios. En primer lugar, en el *trial run* se logró vender 5 artículos con 200 *visitors* aproximadamente y en segundo lugar, en la entrevista con Woow se obtuvo que para vender 25 artículos se necesitarían 1.000 *visitors*.

Por lo tanto, si se quiere vender 2.112 artículos en el primer año, se necesitarán 84.480 *visitors* al año. Para lograr este objetivo, se invertirá en el primer año USD 20.800 en marketing online. Los canales en donde se invertirá son: Google (SEO y SEM), Facebook y MercadoLibre. A su vez, se utilizarán Twitter, Pinterest e Instagram de forma gratuita. Para complementar dicha inversión, para generar seguidores y contenido se contratará a un *Communiy/Website manager*. El mismo estará a cargo de mantener al día la *Fan Page* de Facebook, obtener seguidores del perfil de los clientes finales, escribir tweets relacionados a artículos destacados y noticias de interés, mantener actualizada la página de MercadoShops y subir fotos de los artículos a Pinterest e Instagram. Por último, otra acción fundamental para hacerse conocer en el primer año es lograr entrevistas con diarios o revistas destacadas tal como El Observador y Galería.

La distribución del presupuesto de marketing será⁶⁵:

	USD/click	100%	Monto minimo necesario para obtención de <i>visitors</i>				
			2016	2017	2018	2019	2020
Google	0,25	65%	13.728	19.219	24.710	30.202	35.693
SEM	0,25	20%	4.224	5.914	7.603	9.293	10.982
SEO	0,25	45%	9.504	13.306	17.107	20.909	24.710
Facebook	0,24	10%	2.028	2.839	3.650	4.461	5.272
MercadoLibre	0,14	25%	2.957	4.140	5.322	6.505	7.688
Twitter	0,00	0%	0	0	0	0	0
Instagram	0,00	0%	0	0	0	0	0
Pinterest	0,00	0%	0	0	0	0	0
Total Publicidad USD			18.712	26.197	33.682	41.167	48.652

Gasto en Publicidad		
Año	Monto minimo	Des-amueblate
2016	18.712	20.800
2017	26.197	28.200
2018	33.682	35.700
2019	41.167	43.200
2020	48.652	50.700

Como se puede observar en la tabla se obtuvo el *Cost-Per-Click* de los distintos sitios y adicionalmente se decidió de qué manera se distribuirá el dinero. Por este método, se puede calcular cual es el monto mínimo a invertir para la obtención de los *visitors* necesarios para vender todos los artículos. Des-amueblate decidió invertir USD 2.000 más que el mínimo cada año para asegurarse de la obtención de los *visitors* necesarios.

⁶⁵ Google. (2015). Accedido el 20 de julio de 2015, de <https://support.google.com/adwords/answer/2464960?hl=en>; Salesforce.com. (Julio de 2013). Accedido el 20 de julio de 2015, de <http://www.salesforcemarketingcloud.com/wp-content/uploads/2013/06/The-Facebook-Ads-Benchmark-Report.pdf>

Por la distribución del dinero, se espera que 75% de las ventas provengan de la plataforma web de Des-amueblate y 25% de MercadoLibre. Año a año se aumentará la inversión en publicidad online necesaria para la obtención de *visitors* adicionales y así lograr aumentar un 2,5%⁶⁶ los clientes asociados.

III.IV Tasación y Categorización

El tasador le proporcionará un precio al artículo y luego decidirá en que categoría se encuentra, según las variables que se presentan a continuación:

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3
Ralladuras	0 a 5	6 a 10	10+
Roturas	0	1 a 3	4+
Marcas	0 a 5	6 a 10	10+
Desgaste por uso	Casi imperceptible	Visible	Muy desgastado
Descolorización	Color vibrante	Un poco descolorado	Perdió el color
Olor	Sin aromas	Con algún aroma	Aroma fuerte
Reforma del artículo (tapizado, arreglo, etc)	0 arreglos	Con 1 reforma/arreglo	Más de una reforma/arreglo

La decisión final del precio será determinada por el tasador. Se tomará en cuenta el precio que pautó el cliente, siempre y cuando se encuentre dentro del rango establecido por el tasador, de no ser así y si el cliente sigue en desacuerdo, el artículo no será vendido.

III.V Funeraria

La relación con las funerarias es estratégica para el crecimiento de Des-amueblate, por lo tanto se buscará incentivar la relación con las mismas a través del pago por cada cliente al cuál le recomiendan el servicio. Para estimar el monto que se le pagará por cliente, se tomó el valor de un servicio estándar USD 1.000⁶⁷ y se calculó pagarle a la funeraria un 10% de este valor, que serían USD 100, se validó este valor con Cesar Road, de Road Hnos. Este acuerdo se realizará a nivel empresa.

III.VI Contrato de Servicio

Es importante destacar los principales puntos que aparecerán en el contrato de servicio que firmará el cliente asociado: durante el tiempo de la venta, los muebles “pertenecearán” a Des-amueblate, esto quiere decir que el cliente asociado no puede optar por venderlos por su cuenta o regalarlos sin antes haberlo acordado con la empresa. Luego, el cliente asociado se hará cargo (deberá pagarle a Des-amueblate la comisión de ese artículo) si el artículo está en una condición diferente a la cual estaba cuando se tomó la fotografía. Se llevarán a cabo dos instancias de *open house* y dado que los artículos estarán publicados en la plataforma web por 40 días, se recomendará que la primer fecha sea cerca del día 20 y la segunda fecha sea cerca del día 40. De esta manera se abarca más clientes finales que puedan ir a verlos personalmente. Una vez establecidas las fechas en el contrato, el cliente asociado solamente podrá cambiar de fecha y hora por causas mayores. Los envíos se realizarán todos los sábados dentro del período de 40 días. Además, se establecerá que a partir del día 30 los artículos que no se han vendido, pasarán a tener un precio de liquidación (50% menos).

⁶⁶ Anexo 11

⁶⁷ Consulta telefónica a Road Hnos.

Adicionalmente, si el día 40 continúan artículos sin venderse, se le proporcionará al cliente asociado un listado con ONGs y organizaciones de caridad en donde puede donarlos. Por último, en el contrato se pondrá la comisión que cobrará Des-amueblate por el servicio, y que se le pagará al cliente asociado en el día 40, ya que dicho dato fue validado con los clientes asociados entrevistados⁶⁸.

III.VII Procedimiento de envíos

Una vez que el cliente final realizó la compra mediante la plataforma web, se coordinará la entrega del artículo. Los envíos se realizarán todos los sábados durante el período de 40 días. El cliente final deberá elegir en que horario le es más conveniente. De esta manera el cliente asociado sabe de antemano que días deberá recibir al fletero y no se lo molestará en otras ocasiones. El fletero pasará a levantar los artículos en el correr del día para distribuir entre los clientes finales. El cliente final pagará el envío al fletero una vez que le fue entregado el artículo.

III.VIII Garantías

Al ser un artículo de segunda mano no habrá garantías ni se aceptarán devoluciones. No obstante Des-amueblate se compromete a entregar el artículo con las mismas características que fue descrito en la plataforma web. La empresa se asegurará de esto por medio del contrato de servicio. A su vez, como existirá la instancia *Open House* las personas podrán ir a ver lo que quieren comprar.

III.IX Contratación del personal

El equipo de trabajo en los comienzos será compuesto por un Gerente de Administración y Finanzas, tasador, Gerente Comercial y *Community/Website manager*. A su vez, se contratará a un ayudante para el *open house*, que se encargará de colocar carteles en los artículos con los precios y características, contestar las consultas de las personas y cualquier otra tarea que signifique ayudar a la emprendedora en la venta ese día. Por último, para la instancia *open house* también se contratará un encargado de seguridad, que estará en la entrada de la propiedad con la lista de personas que se registraron y controlando la misma.

III.X Gestión de inventarios y mercadería

Es importante mencionar, que los artículos a la venta permanecerán en la casa del cliente asociado. Des-amueblate ofrecerá tener los artículos a la venta en su plataforma por 40 días ya que según los resultados de las encuestas los clientes piensan que es un inconveniente que el proceso dure más de tres meses⁶⁹.

III.XI Artículos que no se venden

Se estima que el 80% de los artículos se venderán a precio inicial y el 20% a precio de liquidación (50% menos). Des-amueblate se compromete de vender los artículos de los clientes asociados en un plazo de 40 días a través de varios medios. Si al final de este periodo todavía hay artículos que no se

⁶⁸ Consulta telefónica con clientes asociados.

⁶⁹ Anexo 6-Cliente asociado

han vendido, se le sugerirá al cliente donde puede donar, regalar o asignar los restos. En caso de que no se venda ningún artículo, la empresa no le cobrará por el servicio al cliente.

III.XII Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

Para superar las barreras de entrada que se mencionaron anteriormente, Des-amueblate se enfocará en su principal ventaja competitiva, ser una página especializada en la venta de artículos de segunda mano. A su vez, utilizará MercadoShops como aliado para beneficiarse del tamaño de MercadoLibre, y su reputación para hacerse conocer y captar clientes.

Adicionalmente, para entrar en la industria pisando fuerte, se comenzará con una campaña de expectativa. En esta, se realizarán acciones en las redes sociales que llamen la atención del cliente final. Será una campaña de poca duración, 15 días aproximadamente, pero muy intensa, ya que si es más prolongada se desvirtúa el objetivo. En la campaña se irán proporcionando “pistas” de lo que se va a tratar Des-amueblate, por ejemplo “¿Querés cambiar la onda de tu casa, sin gastar mucha plata?” o “¿Tenés un montón de muebles en tu casa que te querés deshacer?”. Además, se va a tentar a las personas a suscribirse en la página web, si quieren enterarse más de que se trata. Por otro lado, se publicará en Facebook y Twitter fragmentos de películas o series que alguno de los personajes este pasando por alguna situación de querer deshacerse de muebles, o amueblar su hogar. Los fragmentos servirán para descubrir de que se trata el nuevo proyecto y a su vez para que las personas se sientan relacionadas y les despierte la curiosidad.

III.XIII Intereses de los *stakeholders*

Los competidores directos como MercadoLibre y Woow no se verán muy amenazados por la entrada de Des-amueblate pero si reaccionarán a la misma, ya que es una industria muy competitiva. Igualmente Des-amueblate utilizará la plataforma de MercadoShops en adición a su propia plataforma, de esta manera MercadoLibre gana productos y comisión mientras que Des-amueblate se aprovecha de la exposición en su página, generando una relación *win-win* entre la competencia. Los competidores indirectos como los remates y casas de muebles podrán ser afectados ya que el valor que agregamos para los clientes asociados nos dará acceso a muchos artículos de hogar antes que los remates. Por otro lado, las casas de muebles pueden sentirse en parte afectados ya que si Des-amueblate logra posicionarse puede reemplazar la compra de un mueble nuevo por un mueble de segunda mano en buenas condiciones.

La reacción de los clientes asociados será muy positiva ya que es la primera empresa que soluciona su problema. Las reacciones de los clientes finales también serán positivas al tener más oferta y opciones de compra de artículos para el hogar, precios competitivos y una forma eficiente para realizar la compra. Por último, los medios de pago se verán definitivamente beneficiados ya que Des-amueblate será un cliente más.

IV. Evaluación del retorno / riesgo

IV.I Inversión inicial

La inversión inicial de Des-amueblate será de USD 54.750. Dicho dinero será utilizado para comprar activos: computadoras, *tablets*, impresora y muebles para la oficina. A su vez, se utilizará para cubrir los gastos de apertura de la empresa, los mismos constan de la compra de la Sociedad Anónima, la contratación de una escribana para el desarrollo del contrato de servicio y la creación de la plataforma web. También se incluyeron los gastos en publicidad online en Google, Facebook y MercadoLibre, y compra de los *softwares* necesarios. Por último, se tuvo en cuenta que los primeros tres meses se destinará parte de este dinero para cubrir el capital de trabajo necesario: pago de sueldos y pago de los gastos operativos⁷⁰.

IV.II Estructura de financiamiento

La empresa será financiada con aportes de capital propio de las emprendedoras del plan. El período de repago se plantea de la siguiente manera: en el segundo año se hará un pago del 10% de la inversión, en el tercer año un 20% y se repagará el restante 70% en el cuarto año.

IV.III Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

IV.III.I Políticas de pagos y cobros

El pago al cliente asociado se realizará a los 40 días de publicados los artículos en la web. Esto estará estipulado en el contrato de servicio y por lo tanto el cliente asociado acordará dicha política cuando firme el mismo. La política de cobros en el caso de tarjetas de crédito, red de cobranzas y MercadoPagos es de 20 días en promedio⁷¹. Se estima que el 95% de los cobros se realizarán por estos medios y el restante 5% será en efectivo en el día del *Open House*.

IV.III.II Políticas de inventarios y de liquidez

Si bien Des-amueblate no posee inventarios ya que los artículos del hogar no estarán bajo su propiedad, se tomó como días de inventario, los días que los artículos están publicados en la web, 40 días.

IV.III.III Política de liquidez

El ciclo de conversión de caja es de 20 días. Des-amueblate, se financiará con fondos propios que tiene en caja.

⁷⁰ Anexo 9

⁷¹ Datos obtenidos mediante charas informales con: Adriana Canales, Gerente de locales de Abitab, y Fernando Montans, CFO de Banco Itaú.

IV.III.IV Políticas de recursos humanos

Des-amueblate comenzará sus actividades con seis empleados. Un Gerente de Administración y Finanzas, un tasador, un Gerente Comercial, un seguridad para los días de *Open House*, un ayudante de *Open House* y un *Community/Website Manager*. Las emprendedoras ocuparán los roles de Gerente de Administración y Finanzas, tasador y Gerente Comercial. En el 2018, dado que la empresa crecerá mucho en volumen de ventas se contratará otro tasador, otro seguridad y otro ayudante para los *Open House*. En el 2019, se incorporarán al equipo un asistente comercial y otro *Community/Website manager*. En el 2020 la estructura de la empresa en empleados terminará siendo el doble, ya que el volumen de ventas se triplicará para el final del año cinco. Solo se contratará un asistente financiero en el último año.

Debido a que el modelo financiero se encuentra en dólares americanos, no se realizará un ajuste de sueldos, pero los sueldos se encuentran ajustados de acuerdo a la evolución de la inflación.

IV.IV Proyección de flujos de ingresos y egresos

Para poder calcular los ingresos, se estimó que cada cliente asociado tendrá 25 artículos para vender por propiedad, esta estimación se basó en el *trial run*.

A continuación, se calculó un precio promedio de los artículos del hogar. El primer paso fue tomar como referencia el precio nuevo, precio con descuento (otorgado por la empresa o por tarjetas de crédito), el precio en un remate y en MercadoLibre de los siguientes artículos: sillón de cuerina de dos cuerpos, silla de escritorio, cama marinera de una plaza y un juego de comedor⁷². Se tomaron los artículos mencionados ya que fueron los primeros que se vendieron en el *trial run*. El segundo paso fue tomar las tres categorías que clasifica nuestra plataforma web y aplicarle las quitas del 20%, 25% y 35% al precio con descuento. Este sería el precio de Des-amueblate ya que se encuentra entre el rango precio con descuento y precio de remate, por nuestra propuesta de valor se busca que los clientes obtengan en la página un precio más competitivo en comparación a una tienda de muebles nuevos con una promoción de tarjeta de crédito y a su vez se ofrece un mejor servicio que ir a comprar el mismo mueble en un remate. El tercer paso fue promediar por artículo el precio de las categorías para llegar a un precio único por artículo. Finalmente, se promedió todos los precios de los artículos y se llegó al precio final de Des-amueblate.

Tal como se explicó en el capítulo “I.VIII Mercado y Clientes” en el primer año se conseguirían 84 clientes asociados y se realizó la estimación de ventas con este número de casas y con el precio promedio. A su vez, dado que 75% de la inversión en publicidad se destinará a Google y Facebook, se estimó que el 75% de las ventas se harán por la página de Des-amueblate, el restante 25% se invertirá en publicidad online en MercadoLibre y por ende el restante 25% de las ventas se efectuará por este medio. Des-amueblate se propuso crecer un 2,5% en clientes asociados cada año.

Para calcular los egresos, del 75% de las ventas que se realizan por la plataforma web de Des-amueblate se pagará 50% con tarjetas de crédito, con una comisión de 4,5% y el otro 50% a través de

⁷² Anexo 8

las redes de cobranzas, comisión 0,56%⁷³. Para el restante 25% de las ventas por MercadoLibre se debe pagar un 5,9% de comisión por la utilización de MercadoPagos.

Casas	84	118	152	186	220
	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas totales	129.873	218.665	281.337	401.176	473.964
Ventas	115.442	194.369	250.077	356.601	421.302
Ventas en liquidación	14.430	24.296	31.260	44.575	52.663
Ventas Página web	90.911	153.065	196.936	280.823	331.775
Ventas MercadoLibre	32.468	54.666	70.334	100.294	118.491
Venta Open House	6.494	10.933	14.067	20.059	23.698
Comisiones					
Tarjeta de crédito	(2.045)	(3.444)	(4.431)	(6.319)	(7.465)
Comisión MercadoLibre (MercadoPago)	(1.916)	(3.225)	(4.150)	(5.917)	(6.991)
Red de cobranza	(255)	(429)	(551)	(786)	(929)
Costo de ventas	(4.216)	(7.098)	(9.132)	(13.022)	(15.385)
Margen bruto	121.441	204.469	263.072	375.132	443.195

Los ingresos de Des-amueblate provienen de las comisiones por venta ya que la empresa no compra los artículos del hogar. Por este motivo, la misma se verá afectada por el IVA en este rubro. Vale destacar que no se tuvo en cuenta en la planilla financiera ya que no existe la posibilidad.

IV.V Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

Se utilizó una tasa del retorno requerido del 15%, ya que para estos primeros años las emprendedoras prefieren reinvertir el dinero en la empresa. Con esto se llegó a una TIR de 27% y a una VAN de USD 39.884. Lo que valida que el negocio es interesante.

Si las emprendedoras decidiesen vender la empresa en el año cinco, utilizando el método EBITDA multiplicado por 7, la empresa valdría USD 922.558.

IV.VI Evaluación del riesgo

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Total Revenue	129.938	219.038	281.124	401.342	474.705
Gross Margín	87%	89%	89%	91%	91%
Total Operating Expenses	161.585	172.460	217.896	256.959	282.265
Punto de Equilibrio	185.648	193.364	244.355	283.214	311.070
Cientes asociados para PdE	30	31	40	46	50
Margen de Seguridad	-30%	13%	15%	42%	53%

IV.VII Sensibilidad a variables críticas

Se realizó el análisis de sensibilidad con la variación de los clientes asociados.

Variación	-20%	-15%	-10%	0%	10%	15%	20%
TIR	-15%	-3%	7%	27%	45%	53%	61%
VAN	(92.411)	(59.330)	(24.774)	39.884	103.898	135.153	165.696

⁷³ Anexo 4-Estrevista 2

Bibliografía

- Bavastro e Hijos. (2015). *Bavastro e Hijos*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.bavastro.com.uy/semanales.htm>
- Cylindo. (3 de Febrero de 2014). *Cylindo*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.cylindo.com/category/blog/consumer-behaviour/>
- El Observador. (5 de Junio de 2015). *El Observador*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.elobservador.com.uy/descuentos-los-shoppings-potenciados-las-tarjetas-n652019>
- El País. (24 de Julio de 2014). *El País*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/ahorro-compras-pagadas-tarjetas-debito.html>
- Ferreira, D. (13 de Marzo de 2015). *El País*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/grupo-chileno-propone-nuevo-concepto.html>
- Gandini, L. (4 de Noviembre de 2013). *InfoNegocios*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.infonegocios.biz/nota.asp?nrc=29509&nprt=1>
- Google. (2015). Accedido el 20 de julio de 2015, de <https://support.google.com/adwords/answer/2464960?hl=en>
- Hernández, M. (27 de Setiembre de 2009). *elmundo.es*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/09/24/economia/1253795775.html>
- INE-CENSO 2011. (2011). *INE*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de <http://www.ine.gub.uy/censos2011/index.html>
- INE-CENSO 2011. (2011). *Redatam*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.redatam.org/binury/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CPV2011&lang=esp>
- INE-Uruguay en cifras. (2014). *INE*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de http://www.ine.gub.uy/biblioteca/uruguayencifras2014/Uruguay_en_cifras_2014_Cap_02.pdf
- Lois, D. (29 de Abril de 2014). *El Observador*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://www.elobservador.com.uy/los-fabricantes-muebles-buscan-salir-flote-n277412>
- López, A. (26 de Agosto de 2014). *elmundo.es*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/08/26/53fca83de2704e4c3c8b457f.html>
- Magazine Enteratech. (17 de Setiembre de 2013). *EnteraTech*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <https://enteratech.wordpress.com/2013/09/17/la-segunda-mano-una-tendencia-en-latinoamerica/>

- Massonier, V. (2 de Julio de 2014). *Espectador Negocios*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://espectadornegocios.com/core.php?m=amp&nw=ODk3MTA=>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Inclusión Financiera*. Accedido el 16 de junio de 2015, de <http://inclusionfinanciera.uy/>
- Mizrahi, A. (3 de Mayo de 2011). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/10/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-2010.pdf>
- Mizrahi, A. (2014). *Grupo Radar*. Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2014/12/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-Resumen-ejecutivo.pdf>
- Piñeyro, L., & Llambí, C. (Marzo de 2012). *Grupo Radar*. Accedido el 24 de mayo de 2015, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2012/04/Informe-Nuevo-INSE-2011.pdf>
- Robertson, J. (16 de Enero de 2015). *BloombergView*. Accedido el 17 de junio de 2015, de <http://www.bloombergview.com/quicktake/internet-security>
- SalesForce.com. (Julio de 2013). Accedido el 20 de julio de 2015, de <http://www.salesforcemarketingcloud.com/wp-content/uploads/2013/06/The-Facebook-Ads-Benchmark-Report.pdf>
- Santander*. (2015). Accedido el 16 de junio de 2015, de https://www.santander.com.uy/Institucional/bases_condiciones.asp
- Subrayado*. (26 de Agosto de 2012). Accedido el 6 de junio de 2015, de <http://subrayado.com.uy/Site/noticia/15912/los-divorcios-en-uruguay-crecieron-527-en-16-anos>
- Vaz, G. (2015). *El País*. Accedido el 10 de junio de 2015, de <http://www.elpais.com.uy/domingo/ansiedades-de-la-mudanza.html>
- Weber, M. (10 de Febrero de 2013). *Forbes*. Accedido el 17 de junio de 2015, de <http://www.forbes.com/sites/marcwebertobias/2013/02/10/internet-security-whom-should-you-trust/>

Anexos

Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

Acuerdo de alcance con el emprendedor

Las estudiantes de la materia "Plan de Negocios" (nombradas debajo) y las emprendedoras (nombradas debajo) proveedoras de la idea a ser desarrollada por las estudiantes en el período del semestre Abril-Setiembre 2015, pactan los siguientes objetivos y alcance en relación al plan.

Objetivos y Alcance

El objetivo principal del plan es que una vez que esté finalizado, si es que las emprendedoras lo desean, llevar a cabo a la realidad el proyecto. Las actividades que se realizaron para lograr este objetivo fueron: análisis cualitativo y cuantitativo del mercado de interés.

En señal de conformidad, se firma el mismo el día 1 de junio de 2015.

Los estudiantes:

Lucía Roldós
C.I.: 4.556.352-4
Nro.173900

Sofía Whitehead
C.I.: 5.597.808-4
Nro.174243

Guadalupe Moles
C.I.: 4.417.319-2
Nro.176452

Firma



Aclaración

Lucía Roldós

Firma



Aclaración

Sofía Whitehead

Firma



Aclaración

Guadalupe Moles

Las emprendedoras:

Lucía Roldós
C.I.: 4.556.352-4
Nro.173900

Sofía Whitehead
C.I.: 5.597.808-4
Nro.174243

Guadalupe Moles
C.I.: 4.417.319-2
Nro.176452

Firma



Aclaración

Lucía Roldós

Firma



Aclaración

Sofía Whitehead

Firma



Aclaración

Guadalupe Moles

Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto

- **Vender artículos del hogar al interior del país:** A partir del año seis Des-amueblate comenzará a incursionar en las ventas al interior del país. Entrevistas revelaron el gran potencial en este mercado debido a la poca oferta de artículos de hogar.
- **Comenzar a captar a mayor variedad de Clientes Asociados:** en el futuro cercano la empresa incrementará el alcance de las fuentes de artículos del hogar. No hará solamente hincapié en conseguir clientes que atravesaron el fallecimiento de un familiar sino también captar a personas que viven un divorcio o se mudan al exterior.
- **Venta de publicidad a través de la plataforma web:** Una oportunidad con gran potencial es la venta de publicidad a través de la plataforma online de Des-amueblate. Cuando el sitio web genere mucho movimiento la venta de avisos publicitarios para empresas que tengan que ver con el hogar, el diseño de interiores y el retapizado de muebles puede ser muy atractivo. Esto generará un espacio con información pertinente a lo que están buscando los clientes finales.

Anexo 3 - Modelo de Osterwalder

<p>Socios fundamentales Funeraria ONG's y Organizaciones de caridad</p>	<p>Actividades fundamentales Obtención de Clientes Asociados. Realizar inventario. Exposición de artículos en plataforma web. Publicidad y promoción. Respuesta a consultas Venta online. <i>Open House</i> Coordinación de envío a domicilio.</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Cliente Final: Acceso online a artículos del hogar de segunda mano a un precio competitivo.</p> <p>Cliente Asociado: Facilitar el proceso de la venta de los artículos del hogar.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Cliente Final: Interacción en redes sociales Respuestas a consultas Cliente Asociado: Relación personalizada y de confianza mediante reuniones personales, constante comunicación.</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Cliente Final: Internauta uruguayo, mayores a 18 años y que compra por internet. Cliente Asociado: Viven en Montevideo, nivel Socio-Económico A+, A- y M+, han heredado una vivienda y tienen la necesidad de liberarse de los artículos del hogar.</p>
<p>Recursos fundamentales Tasador Plataforma web <i>Community/Website manager</i></p>		<p>Canales</p> <p>Cliente Final: Plataforma web MercadoShops <i>Open House</i> Cliente Asociado: Funeraria Plataforma web</p>		
<p>Costos</p> <p>Fijos: Alquiler, gastos comunes, sueldos mensuales, wifi, teléfono, luz, limpieza, contador, mantenimiento, plataforma web, software, dominio e-mail y suscripción a MercadoShops.</p> <p>Variables: Comisión tarjeta de crédito y redes de cobranza, comisión de MercadoShops, sueldo variable según número de <i>Open House</i> a realizar del seguridad y ayudante, transporte, comisión por ventas a funeraria y publicidad.</p>		<p>Ingresos</p> <p>Comisión por Ventas</p>		

Anexo 4 – Entrevistas

1. Marcos Galperín, Fundador de MercadoLibre

Principales comentarios luego de una introducción sobre Des-amueblate:

- Marcos Galperín evitaría cobrar un precio fijo por el servicio, ya que no hay riesgo para la empresa. Al igual que hace MercadoLibre.
- Existen ejemplos en América Latina de locales en donde los dueños acuerdan venderte todo y ellos te cobran una comisión por el trabajo de vender los muebles.
- Des-amueblate no le parece un mal negocio pero no lo considera una empresa escalable para expandir en Latinoamérica. Conoce casos de empresas similares en Argentina, Brasil y EEUU que tienen problemas para escalar.
- Le pareció interesante y le gustó la posibilidad de que la casa del cliente sea el depósito de los artículos en vez de que la empresa posea un depósito.
- Le pareció que utilizar MercadoLibre sería ideal para Des-amueblate.

Categoría más vendida en MercadoLibre:

- La categoría que más se vende es electrónica. Más del 50% se categoriza como *consumers practicals*, como auriculares, computación, etc.
- El 90% de lo que se vende es nuevo, capaz que en Uruguay es menos entre 70% o 80% pero va a subir en un futuro.
- El 97% de las ventas son a precio fijo.

Turnover de artículos para el hogar en MercadoLibre y utilidad:

- Todo lo que es hogar está creciendo muchísimo, es lo que más crece. Debe ser el 5-6% del volumen. Las otras cinco secciones grandes, además de la electrónica, son moda, indumentaria, hogar, accesorios para autos y después todo lo demás está más distribuido.
- El *turnover* depende del precio, pero la publicación máxima dura 60 días.

Tamaño del mercado de segunda mano en internet:

- El tamaño de mercado de artículos de segunda mano en Uruguay es una incógnita, pero se reveló que el mercado de *E-Commerce* tiene el 5% del *retail* de América Latina. Incluyendo la compra de comida y pasajes pero representan una fracción minoritaria del *E-Commerce*.
- Los celulares hoy en día se están vendiendo el 25% por internet. Cree que de ese 25% los celulares usados deben ser el 10%. Pero capaz que en otros sitios como OLX puede ser más, pero esos sitios son muy chicos, hacen mucha propaganda pero no pasa demasiado. Los números mencionados son para Latino América ya que no tienen segregado los números para Uruguay.
- En Uruguay está poco desarrollado el comercio electrónico en comparación a otros países de Latinoamérica.
- MercadoLibre en Uruguay es muy utilizado, el volumen de Uruguay dividido por la cantidad de gente debe ser de los más altos. Esto también se debe a que empresas como Motociclo o Divino venden por MercadoLibre, ya que generalmente no poseen sitios propios.

- En Brasil está súper desarrollado el *E-Commerce*, todos los sitios grandes tienen *free shipping*, cuotas sin intereses y pagos online. Brasil está así desde hace 5 años.
- En Argentina en los últimos 2 años, las grandes tiendas online tal como: Garbarino, Falabella, eran “patéticos” y ahora no son tan malos. En Chile, Falabella y Replay están muy bien.
- Uruguay tiene pocos sitios y aun no hay MercadoPago todavía. Teniendo MercadoPago se podrá tener MercadoShops, que permitirá a cualquier negocio armarse el sitio. Hay algunos sitios de MercadoShops, muy lindos y salen muy baratos.

Transacciones en MercadoLibre:

- El año pasado en todos los sitios de MercadoLibre se hicieron 101 millones de transacciones, aproximadamente se hacen 3,5 transacciones por segundo. Brasil tiene el 50% aprox., Argentina el 20%, Venezuela y México juntos se estiman ser el 15% y todos los demás el otro 15%, más o menos se puede pensar que Uruguay, Colombia, Chile y Perú son más o menos lo mismo y todo el resto se puede asumir que son 0%, son muy chicos. MercadoLibre tiene 23 millones de compradores y 7 millones de vendedores, eso fue el año pasado, en el total de Latino América.

Expansión de MercadoLibre por Latinoamérica:

- Arrancó en Agosto de 1999 en Argentina, en Setiembre-Brasil, Octubre-México, Enero-Uruguay, Febrero-Chile, los primeros sitios se lanzaron muy rápidamente. Ahora hace tiempo que no se agrega otro país, pero piensan lanzar este año en Bolivia, Paraguay y varios países caribeños.

MercadoPago/MercadoEnvío y su disponibilidad en Uruguay:

- En Uruguay todavía no hay MercadoPago, pero si ya se abrieron marcas oficiales dentro de MercadoLibre, como Motociclo o Divino, y se está vendiendo muchísimo. MercadoPago es un estilo de PayPal, va a llegar este año a Uruguay o a principios del año que viene, depende del Banco Central. Para poder traer MercadoEnvíos debe estar MercadoPagos. Para esta altura del año que viene podrían estar los tres servicios: MercadoPagos, MercadoShops y MercadoEnvíos. MercadoEnvíos para muebles no podría servir pero para las cosas chicas sí. Cree que en Des-amueblate se va a tener más cosas chicas para vender que muebles grandes, como juegos de platos, fuentes, etc. En ese caso se podría usar MercadoEnvíos.

Ideas para que Des-amueblate use la plataforma de MercadoLibre como mecanismo de venta Online:

- Marcos recomendó tener MercadoShops. Lo que tiene MercadoShops es una plataforma que te permite manejar las ventas en tu sitio y en MercadoLibre. Te hacen una pregunta y se maneja desde los dos lados, si se le quiere cambiar un precio a un producto, se puede manejar todo desde un mismo lugar, entonces es muy práctico. Si tenés un sitio, le debes llevar tráfico al sitio y no es fácil. Él tendría MercadoShops, porque es muy barato. Hoy hay 130.000 MercadoShops activos, pero el 10% de esos son pagos y los demás usan la versión gratis. No cuesta nada y tenés tu propio sitio.
- Si el negocio anda bien, Marcos recomendó abrir una tienda oficial en MercadoLibre, bien diseñada. Hay un producto que es llamada *product ads* donde se promociona el producto y se puede direccionar al cliente a los otros productos en MercadoLibre y MercadoShops.

Potencial en el extranjero para vender a través de una plataforma online productos vintage:

- Le ve poco potencial que muebles de segunda mano se puedan vender en el exterior. En MercadoLibre sucede muy poco que se vendan cosas entre países de Latino América, porque hay temas con los Bancos Centrales y los tipos de cambio. A MercadoPago no le permiten mandar plata de un país a otro, es un tema complicado.
- Des-amueblate podría exponer sus artículos en el exterior con MercadoShops, pero cree que igualmente la exposición que se lograría sería poca. Lo que si cree que se puede vender muchísimo es en el interior del país. Dice que nos sorprendería la cantidad de gente que compra en el interior, al no tener shoppings, ni grandes casas, los del interior son los que más usan MercadoLibre.

Recomendaciones para hacer el catálogo de Des-amueblate:

- En general las empresas tienen un par de productos que tienen mucho inventario y que se venden mucho, entonces cuando más se vende, más sube en los listados ese producto, a la larga cuando alguien pone un celular aparece primero ese producto porque se vende mucho. El caso de Des-amueblate es más complicado porque tienen artículos únicos. Se debería utilizar la herramienta de *product ads*, se compra publicidad dentro de MercadoLibre y solo se paga cuando la gente hace click, funciona como *ad words* en Google. A su vez, es importante comprar publicidad en Google y Facebook.

Costos de la utilización de MercadoLibre y posible negociación de los mismos:

- Si se abre una tienda oficial existe una tabla de descuentos, pero sería difícil que Des-amueblate consiga estos descuentos porque los obtienen empresas que mueven mucho inventario como por ejemplo Motociclo o Divino. Hay dos tipos de tiendas oficiales, las que usan las empresas grandes (a MercadoLibre le interesa que estén estas empresas para sacar la percepción de que solo se venden cosas usadas) y luego las *starts-up* de internet, que son personas que entienden de la venta en MercadoLibre. A los segundos les cuesta más conseguir descuentos. Hay una tercera parte de tiendas oficiales que son los mercado líderes, que venden mucho, tiene su propio sitio y además agregan una tienda oficial, que en teoría no deberían tener, pero hoy en día hay algunos que las han conseguido por negociación con funcionarios de MercadoLibre. La idea de la tienda oficial es principalmente para marcas, no les interesa tener a “pepitos celulares” como tienda oficial, pero en casos de que venda mucho, los dejan.

Competidores del producto de Des-amueblate en MercadoLibre:

- Conoce gente que ha hecho cosas, pero ahora le perdió el rastro. La gente que conocía no era de Uruguay.

Se sabe que en los últimos dos años MercadoLibre creció mucho de hecho duplicaron el valor de la acción. También han comprado empresas en México y Brasil para reforzar su posicionamiento en algunos segmentos o su conocimiento de tecnologías ¿Podría en el futuro eventualmente interesarle comprar una empresa como Des-amueblate si tuviera éxito?

- Marcos no ve a MercadoLibre comprando este tipo de empresas, porque ellos buscan algo que sea escalable, por ejemplo lo que le gusta de MercadoLibre es que ahora tienen 30 millones de usuarios y que si hacen las cosas bien podrían tener 100 millones. Cree que le puede ir muy bien a tres personas haciendo un negocio como Des-amueblate, pero no lo ve escalable porque para ir a otro país tenés que encontrar las personas, por el tipo de servicio.

Futuro de MercadoLibre en los próximos 10 años:

- Marcos cuando piensa en el futuro mira en plazos de 3 a 5 años, porque con la tecnología 10 años es mucho tiempo y todo puede cambiar. En la actualidad están incursionando en el tema de la logística. Por ahora la logística es a través de terceros, ellos hacen la tecnología, se contactan con los distribuidores y negocian las tarifas. Con esto logran que el costo de envío baje mucho. No sucede lo que pasa en Uruguay que el costo del producto es bajo pero el costo de envío es muy alto. Con este servicio puedes hacer el *tracking*, ellos se juntan con las empresas de envíos que mejor funcionan, por ejemplo en Brasil están con el correo, en Argentina con OCA y en México con DHL.
- También están incursionando en el tema pagos entre individuos, ahora con MercadoPagos tienen una app y por ejemplo si querés pagar la cuenta en un restaurante entonces todos los que tienen MercadoPagos mandan la plata a la cuenta del que paga. Al compartir plata, no tiene costo. Cree que toda la parte de pagos digitales va a tener una revolución muy grande. Ahí ven una oportunidad muy grande y están metiéndose mucho.
- Van a cambiar toda la estética de la página de MercadoLibre.
- Cree que el uso de las apps va a crecer mucho, hoy en día el 25% de las transacciones se hacen por la app, eso hace dos años era 0.
- Planean llevar a todos los países en donde están instalados, el ecosistema entero en los próximos 12 meses. Hoy en día le está yendo muy bien con esto en los países grandes. En los países chicos las publicaciones gratuitas le están haciendo mucho ruido y hoy en día no se diferencian mucho con MercadoLibre, porque no está todo el ecosistema.

2: Leonardo Silveira, CEO Woow

Principales comentarios sobre Des-amueblate:

- La venta al consumidor final online es interesante, lo difícil de esto es como hacer para llegar a una masa suficientemente grande de gente como para que te compren. A parte el que te compra una mesa hoy no te la va a comprar el mes que viene, la rotación es chica y eso es muy caro.
- Woow invierte mucha plata por año para llegar a esa gente, la invierten en publicidad online. Si la empresa tiene buenos márgenes es más fácil, porque se recupera la inversión y se puede reinvertir. Por otro lado, cree que es lo suficientemente innovador como para que el costo de cada cliente sea bajo, porque llama la atención la idea, es curiosa.
- Lo mismo que le pasó a Woow hace cuatro años, en su momento conseguir un cliente era súper innovador, antes era más fácil conseguir un cliente porque llamaba la atención, hoy como todos conocen es más caro atraer a un nuevo cliente.

Competencia:

- Hasta hace un tiempo existió Groupon y Notelapiertas. Hoy en día compiten más contra los *retails* (Divino, Shopping, etc.)

Porcentaje de mercado:

- Depende contra quien se compara, si es contra Groupon el 80% y contra los otros un ínfimo.
- Woow se encuentra solo en Uruguay y no tiene planes de expandirse.

Público Objetivo:

- Woow es un negocio masivo, es “agarrar una escopeta” y apuntar a todo el Uruguay, no tiene un público definido, pero si intenta definirlo serían mujeres entre 35-40 años.

Categoría que vende más:

- Se vende muy parejo, se dividen en tres: productos, turismo y todos los otros servicios. En el año van cambiando, cuando uno sube otro baja.

Turnover y utilidad de los artículos de hogar en Woow:

- Depende mucho del producto, tienen muchos modelos, la operativa es compleja. Pero un *retail* tradicional que tiene *e-commerce* y tienda, tiene 60 días de stock, si son buenos, pero si son malos puede llegar a 90-120 días. Lo que se venda se multiplica por tres y eso es más o menos lo que se tiene en stock. Muebles en particular, no en el caso de Woow, pero en la industria tiene un margen de 35% sobre venta. Él dijo que apuntaría al menos al 35% de margen.

Tamaño de base de datos de Woow: 500.000 personas.

Cantidad de personas que transaccionan en internet en Uruguay:

- Contando MercadoLibre, debe ser como máximo 100.000 personas por mes.

Cantidad de personas que transacciona en Woow:

- Por mes Woow tiene entre 1.000.000-1.500.000 de visitas y compran unas 25.000-30.000 personas por mes.

Método de pago más usado por los clientes de Woow:

- En los comienzos el 70% de los clientes pagaba por Abitab y el restante 30% con tarjetas de crédito. Hoy en día la relación es 50-50.

Tendencias en Uruguay con respecto a la industria *E-commerce*:

- Cree que en Uruguay el *E-Commerce* va a demorar mucho más en despegar que en cualquier otro país de la región, porque llegar a un shopping en Montevideo lleva 5 minutos, entonces uno de los diferenciales de los *E-Commerce* es la comodidad, pero en Montevideo es muy

cómodo ir al shopping, entonces el competidor inmediato es el shopping, el centro o Rivera para muebles, es muy fácil llegar y cómodo. Entonces el *gap* entre *E-Commerce* y el *retail* es mucho más chico que en otros lugares.

- Ve a Des-amueblate muy de nicho, muy diferente, no es que se compra acá o en Divino, entonces no ve que la empresa compita contra el shopping, pero sí contra MercadoLibre. Se debe considerar que MercadoLibre cobra comisiones muy bajas, 5% aprox. El valor agregado de Des-amueblate, de encargarse de los artículos de las personas, cree que se puede pagar bien, por ejemplo él lo pagaría.

Punto de encuentro, asociación entre Des-amueblate y Woow:

- Venden todo nuevo y además no pueden vender de a un mueble, tienen que tener por lo menos 20 de ese producto. No cree que sea imposible, pero que hay que ponerle un pie, en ese momento no se le ocurrió.
- Le gusta la idea y cree que puede funcionar pero la clave es llegarle a la gente de una manera costo eficiente y de tener muy buenos márgenes.
- En su opinión, nadie pagaría un costo fijo por el servicio por lo que se debe cobrar mucho más de comisión. Pero como hay muebles caros se podría cobrar por ejemplo 25% con un tope de X.
- Un plus en comparación a los remates es que Des-amueblate te garantiza un precio, con los remates no sabes. También lo que pasa en los remates es que siempre compran los mismos, son todos revendedores y eso tira para abajo el precio. La clave es cómo hacer para que vayan 1.000 personas a esa casa y que esa gente rote, porque si son siempre los mismos, son revendedores que tiran para abajo el precio.

3: Cesar Road, dueño de Funeraria Road Hnos.

Principales Comentarios sobre la idea de Des-amueblate:

- Cesar reveló que en el caso de Des-amueblate no utilizaría MercadoLibre, ya que se le puede sacar seriedad. Es algo que está abierto al público en general, que no está bueno.
- Podría ser algo que se mueva en las empresas fúnebres, porque es un producto nuevo, no hay competencia, a la empresa fúnebre no le va a afectar absolutamente en nada, si se utiliza esta alianza tendría que existir una comisión.
- Cesar reveló que a veces escucha sobre casos de personas que realmente necesitarían el servicio de Des-amueblate. Por ejemplo: una persona vivía en el exterior y estuvo acá durante la enfermedad de su madre/padre y ahora está enloquecido porque tuvo que vender la casa, el auto, los bienes. Esto lo escucha muchas veces.
- Cesar expresó que en materia de funeraria, todo es muy lento, Des-amueblate llevaría un proceso de acostumbramiento y es importante dar con esa familia que sea referente.

Alianza Des-amueblate con funeraria:

- Road estaría dispuesto a tener una alianza con Des-amueblate. Cesar considera que el servicio no sería para todo tipo de público, porque una persona que vive en cerro norte no sería el público al que se puede ofrecer.

Insights sobre la muerte de un familiar

- Cuando fallece un familiar lo primero que se hace vaciar el ropero, donando la ropa.
- Lo que la gente desea hoy en día es poner a la venta la propiedad que heredó lo más rápido posible.
- La gente lo que quiere es que se lleven todo lo que está en la propiedad y arrancar de nuevo.

Cantidad de sepelios por año:

- El índice de mortalidad se calcula más o menos el 1/1.000. Es difícil cuantificar el total de los sepelios anuales ya que no es lo mismo el volumen de Road que el de Martinelli o Bordino. Son empresas que tienen distintos mercados y distintos públicos.
- Road realiza en promedio 80 sepelios por mes y son una empresa de tamaño medio. Martinelli más o menos realiza en el entorno de 300 sepelios por mes y es una empresa grande, aproximadamente.
- Cesar validó el número de muertes anuales que se obtuvo de los datos del INE, sobre el público objetivo.

Como generar más clientes en este rubro:

- Para aumentar las ventas en este rubro se realizan convenios. Igualmente es un desafío ya que cada familia tiene su empresa fúnebre y se mantiene la tradición por generaciones. No obstante, sucede que un cliente nuevo llegue a la empresa y si fue tratado diferente se queda contigo. El trato es muy importante, por ejemplo: en Martinelli estas atrás de un mostrador y en Road el servicio es más personalizado.

Cantidad de competidores en el mercado:

- La competencia es permanente, se puede mejorar en coches por ejemplo y estar siempre invirtiendo.
- Cesar apunta a dos segmentos de servicio, la clase media para arriba y la clase de bajos recursos. El precio del servicio fúnebre no está establecido, la persona va a la empresa y ellos le dicen un precio, va a otra y hay otro precio, no hay algo fijo en la industria.
- Road es una empresa que de por sí trabaja con costos bajos. Son la empresa referente de la comunidad judía. También tienen otra oficina en la Ciudad Vieja para gente con bajos recursos. De los 80 servicios el 25% es de nivel bajo.
- El principal competidor es Martinelli porque es lo más parecido ya que tiene una variedad de servicios y hace convenios por todos lados.
- Opinó que el servicio de Des-amueblate no podría ser ofrecido inmediatamente que sucede la muerte del familiar. Se debería contactar a la persona a los 10-15 días, que es cuando la gente empieza a pensar en esas cosas. Las personas durante esos días siguen en contacto pero no pueden tomar muchas decisiones. Se le podría entregar una nota de parte de Des-amueblate con un papel membretado, explicando en que consiste el servicio.
- Opinó que tiene que ser algo personal, algo delicado, ya de entrada eso vende. En un sobre lindo y cálido. Es muy importante la calidez para ganarte a la persona. Además así esa gente después recomienda el servicio.

4: Juan Castells, socio Remates Castells

Principales hallazgos:

- Castells se encuentra dentro de la industria de servicios.
- Los principales competidores dependen del rubro. En la sección de muebles es el Gallito Luis.
- Los competidores muchas veces son complementarios. Por ejemplo: personas compran en el remate y después venden en su negocio.
- Castells es líder de mercado.
- Los productos estrella son: muebles, maquinaria, herramientas y obras de arte.
- El arte factura mucho pero tiene mucho costo, por el contrario la maquinaria y las herramientas no factura tanto pero tienen costos bajos.
- El tiempo promedio que demora un mueble en rematarse son dos semanas.
- En general Castells consigue los muebles porque las personas los llevan.
- Personas que quieren vender todos sus muebles llaman en general y Castells solamente ofrece tasación y fletero, no se ocupa de solucionar el problema.
- Castells en general vende todo, no se queda con sobrantes.
- En el rubro muebles, se encuentran de vez en cuando muebles de autor y se venden en el exterior. Se realiza un catálogo y los extranjeros ya están contactados, los conocen hace muchos años, les llega información por la vía web y *mailings*.
- Juan piensa que existen cada vez menos artículos en Uruguay con valor en el extranjero.
- Es posible que tomen la tendencia de empezar a vender online. Juan cree que Castells posee un público distinto al que Des-amueblate apuntaría. A su vez, destaca que hay productos que se manejan indescriptiblemente diferente. Cuando algo es más estándar, es más fácil comprarlo vía web, pero un mueble de determinado tipo, determinada calidad y antigüedad es para gente que conoce más, que lo quiere ver, son cosas más delicadas.
- Juan opinó que el servicio de Des-amueblate puede ser bueno desde el punto de vista operativo, "realizativo". Se destacaría la confianza en el servicio, ya que se va a garantizar que nada se va a romper.
- Castells no tiene el tiempo físico de ir a la casa de la persona, de decirle bueno olvídense nosotros nos encargamos de ir a hacer este servicio. Si Des-amueblate canalizara todo esto, sería mucho más fácil.

5. Carlos Campos, dueño de empresa de Moving & Re-location:

Principales hallazgos:

- El tamaño de mercado de personas que se va a vivir al exterior es alrededor de 600 personas por año.
- La época de alta temporada Junio – Julio es donde está el movimiento más grande.
- La *relocation* tiene un manejo serial, de varias partes. Desde que la firma *relocator* es asignada para manejarle al cliente la parte de la visa hasta el ingreso al país. Incluye las partes de búsqueda de domicilio, colegios, sanatorios y a esto se le suma la mudanza internacional.
- El servicio es totalmente personalizado.

- La empresa ayuda en general a proporcionar ideas de precio y valor de mercado para los muebles si desean vender sus muebles en vez de mudarlos a otro país. Se sugieren casas de remate, pero no se involucran más en el asunto.
- Hay veces que tienen mesas de “porquería” y a veces mesas que valen una fortuna. Lo tienen que mandar a un entendido. Tampoco se estila mucho en el mercado, en general los quieren trasladar. Ej.: La embajada americana no traslada muebles, tienen los apartamentos que se los alquilan directamente a los funcionarios armados de muebles. Por ende no entras en una mudanza con mobiliario.
- Los tiempos de trabajo dependen directamente del cliente y el destino a donde va, entre 30-35 días aproximadamente.

6. Álvarez Briano, Moving & Relocation:

Principales hallazgos:

- En los últimos 18 meses manejaron 500 mudanzas, idas y llegadas.
- Proceso de atención al cliente: llama el cliente, se agenda una reunión en la casa, pasan una cotización de los bienes a mover, se coordinan fechas para ejecutar la mudanza y el día de la mudanza se pasa personalmente a hacer un chequeo que todo se está haciendo bien.
- No ayudan a vender los muebles sino que ayudan solo a trasladarlos.
- Tratan de trabajar con mucha anticipación. Depende de la urgencia del cliente pero más o menos con un mes o unas semanas de anticipación trabajan bien.
- El cobro en general se hace con una cotización, cada cliente es distinto y depende de la cantidad de cosas que están trasladando y hacia donde, no es lo mismo trasladarlo hasta España que a China, son cotizaciones muy distintas. Depende mucho de las tarifas de los países. En general manejan trabajos que giran alrededor de los USD 10.000.
- En este momento solo existen tres empresas que hacen *relocation* internacional y compiten entre sí.

7. María José Lois, Directora de Estrategia y Creatividad:

Insights para una estrategia de marketing para una empresa como Des-amueblate:

María José nos contó que para los *start-ups* de *E-Commerce* es esencial hacerte conocer de todas las formas posibles. En su experiencia las empresas deben hacer lo que pueden para penetrar el mercado. Obviamente es clave para el marketing digital hacer publicidad en Google, Facebook, Twitter y la utilización de *mailings*. Se debe considerar, que cuando es una marca nueva, es difícil generar *likes* en Facebook y generar contenido interesante para los usuarios porque todavía no te conocen. Muchas veces lo más importante es hacer relaciones públicas primero, tener notas en todos los diarios y revistas más conocidas. Eso igual solo se consigue con mucho relacionamiento pero es un medio que se mueve mucho en Uruguay y está muy bien visto. Cuando tu marca ya es un poco más conocida ahí es donde funciona más el Facebook y se puede mover más. Otra estrategia sería subirte a la espalda de otra marca ya conocida en Uruguay. Muchas marcas chicas hacen eso, se respaldan de la otra para hacerse conocer.

8. Beatriz Portela, dueña de Zahir Home & Deco:

Introducción: Zahir es una tienda de artículos del hogar con una propuesta oriental. Posee dos locales en Montevideo y uno en punta del este y planea abrir dos locales más en este año.

Principales hallazgos:

- En la industria de muebles lo importado ha superado los muebles hechos en Uruguay.
- Las calidades de muebles nacionales comparado con los importados son diferentes pero los costos son mucho más baratos para los muebles importados y se consiguen artículos de buena calidad.
- Se importan la mayoría de los muebles de: China, Malasia, Taiwán y Marruecos.
- Zahir compete en un mercado de nicho en Punta del Este.
- La industria es grande en Uruguay y siempre ha sido competitiva.
- La industria está en crecimiento y abren nuevas tiendas todo el tiempo.
- La tendencia hoy en día de la sociedad uruguaya es darle importancia al mueble. El artículo del hogar se utiliza como una expresión de personalidad tal como la ropa.
- No hay un estilo determinado de tendencia y cambia todo el tiempo. Se mezclan mucho los estilos, entre lo moderno, lo étnico y lo oriental. Existe una tendencia de consumo masivo y de descarte que permite que haya un flujo mayor de muebles. Si se mudan a un lugar más chico o más grande en general se ve que las personas cambian sus muebles, cambian su estilo.
- El mercado al que apunta Zahir es del nivel socio-económico ABC1 pero también llega al público más abajo.
- Cada vez hay más tiendas que compiten en lo mismo, cada una tiene su propia impronta por ejemplo y los accesorios decorativos son muy populares hoy en día.
- La industria ha crecido mucho en la última década y pronostica que se mantendrá estable para los próximos años.
- Hoy por hoy hay un freno en las tiendas de Punta del Este por lo que se ve que la compra de muebles nuevos acompaña la economía.
- La importación tuvo un pico en los últimos 10 años y ahora se ve estabilizado.
- En la industria de muebles nuevos siempre se compete por precio. Pero lo interesante es tener una propuesta de nicho, salvo en productos muy exclusivos.
- Los precios se han mantenido bastante parejos en los últimos 5 años pero cada producto tiene un margen distinto, entre 20-50%, depende de lo que estas importando.

9. Patricia Lockhart, dueña de Bazar La Ibérica:

Principales hallazgos:

- La industria que importa supera la industria muebles nacionales. A grandes rasgos piensa que el mercado de muebles importados es el 70% del mercado y el de muebles nacionales el 30%.
- Existen solo pequeñas y medianas fábricas de muebles en el país y que no pueden competir de verdad con el mercado de muebles importados.
- El mercado de muebles nacionales son muy de nicho y no pueden competir con los precios de los muebles importados.

- La Ibérica no mira a los demás, traen lo que saben que van a vender y los fabricantes fabrican específicamente para ellos.
- La Ibérica es líder en el segmento de mercado ABC1 en Uruguay.
- Las tiendas de la calle general flores son más líderes en el mercado para muebles importados más baratos pero no compiten en el mismo segmento. Venden cosas del nivel socio económico medio para abajo.
- No consideran que tienen competidores directos ya que cada tienda ofrece una propuesta muy distinta y se trata de diferenciar por el estilo que vende.
- A lo largo de la trayectoria entran y salen fácilmente muchas empresas chicas que compiten pero no permanecen en el mercado y La Ibérica sigue superándose.
- La Ibérica antes se especializó en los novios pero ahora es más amplio el mercado al que apunta.
- La ubicación de la tienda también juega a favor del éxito de la empresa.
- Ha crecido mucho el mercado de muebles en el Uruguay en los últimos 10 años, hay mucha más variedad que antes.
- A las personas les importa mucho más la estética de su casa, cambian de muebles más frecuentemente que hace 20 años, ese cambio lo ha notado mucho la industria.
- La bajada de los precios ha permitido tener más variedad de artículos y a personas tener más acceso a artículos del hogar más lindos.
- Según Patricia el mercado tiene posibilidades de crecer en los próximos años.
- La Ibérica maneja costos operativos de más de \$100.000 por día.

10. Cecilia Tricanico, cliente asociado:

Principales hallazgos:

- Cecilia se mudaba a un lugar más chico y quería empezar desde cero por lo tanto quería deshacerse de varios artículos de su propiedad.
- Para deshacerse de los muebles pensó en donarlos, pero no era su mejor opción. Además, como estaba en medio de un divorcio tuvo que decidir cómo se iban a repartir los muebles. Le pareció sumamente engorroso tomarse el trabajo de subir los muebles a MercadoLibre e intentar venderlos. Su estilo de vida no le permite tener el tiempo físico para ocuparse de eso.
- Su mudanza se programó para fines de Julio por ende tenía urgencia en vender los muebles en dos meses.
- El servicio de Des-amueblate le saca el peso de ponerse a hacer todo el trabajo, de sacar las fotos, tasar, subir a internet.
- Sugirió que era importante tener un precio piso y uno tope y tener una charla previa para ver cómo se van a manejar las cosas.
- Dependiendo de la cantidad de muebles que le daría a Des-amueblate, determinaría si pagaría un precio fijo o solo comisión.
- Cecilia no tiene ninguna preferencia por el medio o método que se usaría para vender los artículos mientras que la persona se mantenga en anonimato y no haya nada para identificar de quien es el mueble. A su vez, destacó que es importante que se mantenga el respeto por la situación.

11. Laura Vaumonde, cliente asociado:

Principales hallazgos:

- El motivo por el cual se quería deshacer de sus muebles fue porque su papá falleció y tenía los muebles en su casa.
- Intentó vender los muebles y la ropa la regaló o la vendió por MercadoLibre.
- Le interesa vender muchas cosas y cada vez encuentra más cosas en la casa. Tiene tres cuartos con cosas para vender.
- Tiene mucha urgencia para vender las cosas porque necesita la plata porque se quiere mudar a un lugar más chico.
- El servicio le parece atractivo y le solucionaría un problema porque se puede desentender y que se ocupen otros de lo que para ella es doloroso. Le sacaría un problema de arriba porque pasa el tiempo y se va estirando y cuesta publicar las cosas.
- Esta dispuesta a dejar a personas venir a su casa, como no vive en la casa no tendría problema, pero pondría las cosas en el garaje así no entran a la casa. Estaría dispuesta a llevarles los artículos a los compradores, mientras sea por la zona de su casa.
- Hay artículos que le interesa esperar un mejor precio y otros que quiere deshacerse más rápido.
- Pagaría solo una comisión por venta y no un precio fijo porque no le parece bien que si no se vende nada que se le cobre.
- Le parece que una comisión entre un 15-30% está bien.

Anexo 5 – Trial Run

El cliente asociado con el cual se realizó el *trial run* estaba atravesando un divorcio, se quería mudar a una casa más pequeña y necesitaba vender algunos muebles. En un principio no había considerado venderlos, porque no tenía tiempo para encargarse, así que la opción que estaba considerando era regalarlos o donarlos. Por ese motivo, se mostró sumamente interesado en el servicio y no dudo en dejarnos encargarnos del proceso.

El primer paso fue visitar la propiedad y realizar una breve entrevista en la cual hablamos del servicio y vimos que expectativas tenía. A su vez, nos enlistó y mostró los artículos que quería vender. Luego, se realizó una segunda visita en la cual se tomaron las medidas de los artículos, se sacaron las fotografías, y se anotaron los materiales y detalles relevantes de cada artículo. El siguiente paso fue comenzar la tasación, en la cual se buscaron precios en remates, artículos similares nuevos y MercadoLibre. A los precios que se encontraron se le hizo una quita y se establecieron precios mínimos y máximos. Por otro lado, con la ayuda de un diseñador gráfico, se realizó el mailing. A continuación, se le envió la lista de precios y el mailing al cliente para su aprobación. El mismo solamente estuvo en desacuerdo con un precio, se volvió a tasar y no se realizaron más cambios.

Con la aprobación del cliente, se envió el mailing a 200 contactos, además de publicarlo en el perfil de Facebook de las emprendedoras. Las respuestas del mailing fueron muy rápidas, en las primeras 48 horas se vendió el primer artículo. Se recibieron varias consultas, la mayoría fueron para ver los artículos, pero en un principio se había acordado con el cliente no llevar personas a su casa, entonces se enviaron más fotos de los mismos. Se observó, que la gente igualmente seguía insistiendo en ir a verlos y las fotos no eran suficientes, por ende se conversó con el cliente y se le explicó lo que estaba sucediendo. El mismo finalmente aceptó a recibir compradores y se realizó la instancia de *Open House* un sábado.

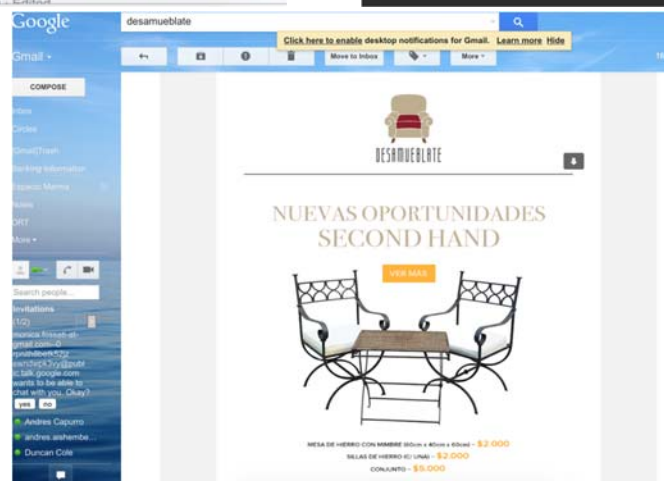
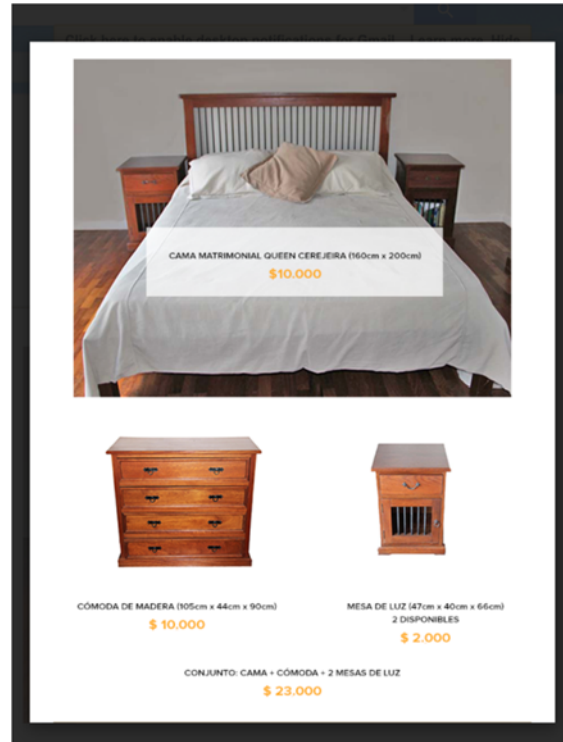
Como conclusión del *trial run*:

- Solamente dos personas se dieron “de baja” del mailing
- Se lograron vender 5 artículos, los cuáles se llevaron a domicilio
- El cliente deseaba vender sus muebles rápido, no ocuparse y mantener la confidencialidad del caso
- El proceso de negociación fue muy fácil, solo se encontró en desacuerdo con un precio
- El medio que más se movió fue el mailing
- El primer artículo se vendió a las 48 horas

Observación de Compra Muebles de Segunda Mano

Fabiana, compradora del Sillón y banqueta en Trial Run: El proceso de compra para Fabiana empezó con la recepción del mailing. Por curiosidad hizo click y vio la oferta de muebles de Des-amuéblate. Le interesó un sillón ya que necesitaba uno para su estar y estaba buscando algo lindo y económico. Mando un mail a Des-amueblate para consultar si se podía ver en persona. Fabiana reveló que las fotos y el precio le ayudaron darle una idea de lo que era el producto y se sintió muy interesada. En su caso ella

era la **decisora de compra** y el **usuario final**. Luego de consultar Fabiana quería ver el mueble en persona para tomar la decisión final. En esta instancia vino al *open house* y pudo ver y tocar el mueble y evaluar el artículo. En la compra a domicilio vino con una amiga que no había visto nada online que también se tentó en preguntar por la heladera a la venta. Finalmente, no le entraba la heladera en el espacio de su cocina y no efectuó la compra. La amiga fue una **influencia** positiva en la **decisión de compra** y al venir juntas hubo una sinergia hacia comprar. En el *open house* se tomó la decisión de compra y se coordinó el traslado del artículo a su casa. El pago se efectuó en la casa.

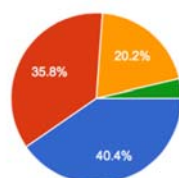


Anexo 6 – Encuestas

Cientes finales: Internautas que buscan Oportunidades

Para el calcular el tamaño de muestra a encuestar para este segmento de cliente, se eligieron los internautas en Montevideo, mayores de 18 años, que han comprado online una vez en su vida por lo menos. El tamaño de este universo es de 768.000 personas, luego se eligió un nivel de confianza del 90% y una K (probabilidad de error) de 1,65. Con estos datos, se obtuvo que el tamaño muestral es de 68 personas, pero para profundizar en el tema realizamos encuestas a 131 personas. A continuación mostraremos los resultados de la encuesta.

¿Edad?

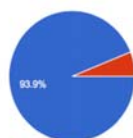


18-25	44	40.4%
26-40	39	35.8%
41-60	22	20.2%
60-80	4	3.7%

¿Qué motivo(s) lo llevarían a comprar muebles de segunda mano/vintage?



¿Estaría interesado en comprar muebles o artículos para el hogar de segunda mano/vintage por internet?

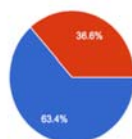


Sí	93	93.9%
No	6	6.1%

¿Qué medio utilizó en el pasado para comprar muebles de segunda mano/vintage?

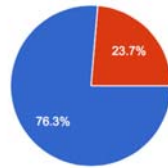


En cuanto al precio de los muebles, ¿qué modalidad prefiere?



Precio fijo	59	63.4%
Posibilidad de negociación (estilo remate)	34	36.6%

¿Le parece fundamental ver los artículos personalmente antes de comprarlos?



Sí **71** 76.3%
No **22** 23.7%

Sobre el traslado de sus compras, ¿qué prefiere?

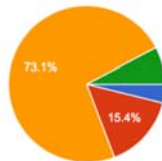


Recibir el mueble en su casa, pagando el costo del flete **68** 73.1%
Ir a buscar el mueble **25** 26.9%

Cientes asociados: Personas que viven el fallecimiento de un familiar

Para el calcular el tamaño de muestra a encuestar para este segmento de cliente, se eligieron personas que hayan vivido el fallecimiento de algún familiar en los últimos 5 años. Para calcular el tamaño de este universo, estimamos la cantidad de personas que fallecen en Montevideo por año, con los datos de INE de “Uruguay en Cifras” y utilizamos el estudio de Grupo Radar de “Nivel Socio-económico” para calcular el porcentaje de personas que fallecen dentro del nivel socio-económico que interesa estudiar, con estos datos nos dio que el universo a estudiar es de 4.179 personas. Luego, se eligió un nivel de confianza del 85% y una K (probabilidad de error) de 1,44. Con estos datos, se obtuvo que el tamaño muestral es de 23 personas, se logró encuestar a 3 personas más de lo requerido.

Edad



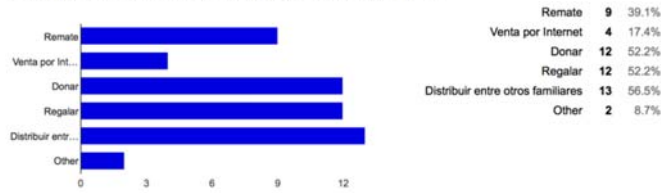
18-25 **1** 3.8%
26-40 **4** 15.4%
41-60 **19** 73.1%
61-80 **2** 7.7%

¿Tuvo que encargarse de vender/regalar/donar los muebles y los artículos del hogar de dicho familiar?



Sí **23** 88.5%
No **3** 11.5%

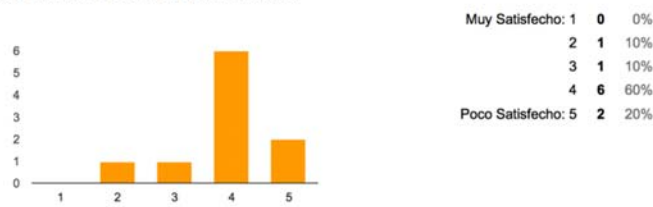
¿Cuáles de los siguientes medios utilizó para desamueblar el hogar?



Por favor nombre la empresa que utilizó para desamueblar.

Fletes Martín Fierro
Bavastro
s
Castells
Castels
MercadoLibre
mercadolibre

¿Quedó satisfecho con el servicio brindado?

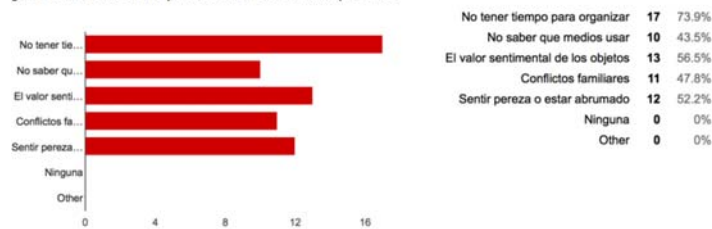


¿Cuánto tiempo le llevó deshacerse de todos los artículos del hogar de su familiar?



10 a 15 días	2	8.7%
1 a 3 meses	6	26.1%
4 a 6 meses	6	26.1%
6 a 12 meses	3	13%
Mas de un año	6	26.1%

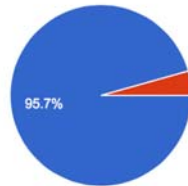
¿Qué dificultades se le presentaron durante este proceso?



Desamueblate

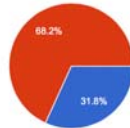
¿Usted contrataría a Desamueblate?

Sí **22** 95.7%
No **1** 4.3%



¿Tendría algún inconveniente en que la venta de los muebles se realizará en la propiedad de su familiar?

Sí **7** 31.8%
No **15** 68.2%



¿Por qué?

Privacidad/ necesidad de despejar el lugar

para evitar contacto con terceros

Por seguridad

s

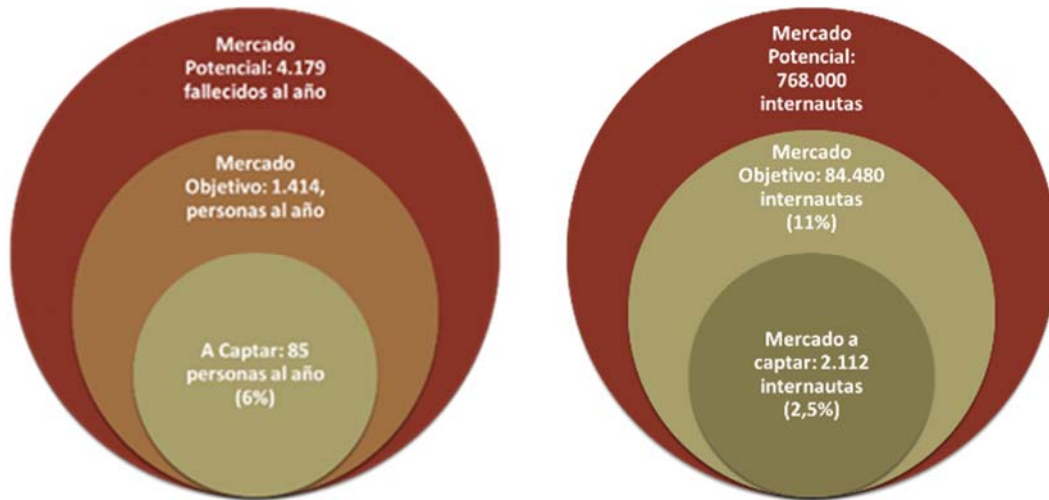
Conflictos familiares

Por la seguridad y miedo de que entren a la casa o sepan como entrar.

Por que no querría que entren desconocidos a mi casa

Anexo 7 – Identificación de la oportunidad

Mercado y Clientes



Cadena de valor

A modo de ejemplo se mostrará las cadenas de valor para la comisión del primer año.



Anexo 8 – Precio promedio⁷⁴

	2016	2017	2018	2019	2020		
Inflación	8,16%	8,03%	7,90%	7,78%	7,65%		
Sillón cuerina dos cuerpos							
Precio Nuevo	12.346	Precio Descuento (20%) 9.877	Precio Remate 6.000	Precio ML 6.000			
Categoría	Quita al precio descuento	Precio	Precio 2016	Precio 2017	Precio 2018	Precio 2019	Precio 2020
1	20%	7.901	8.546	8.536	8.526	8.516	8.506
2	25%	7.408	8.012	8.002	7.993	7.984	7.974
3	35%	6.420	6.944	6.935	6.927	6.919	6.911
Silla de escritorio							
Precio Nuevo	5.474	Precio Descuento (20%) 4.379	Precio Remate 1.500	Precio ML 1.500			
Categoría	Quita al precio descuento	Precio	Precio 2016	Precio 2017	Precio 2018	Precio 2019	Precio 2020
1	20%	3.503	3.789	3.785	3.780	3.776	3.771
2	25%	3.284	3.552	3.548	3.544	3.540	3.536
3	35%	2.846	3.079	3.075	3.071	3.068	3.064
Cama marinera de una plaza							
Precio Nuevo	6.891	Precio Descuento (20%) 5.513	Precio Remate 2.500	Precio ML 3.000			
Categoría	Quita al precio descuento	Precio	Precio 2016	Precio 2017	Precio 2018	Precio 2019	Precio 2020
1	20%	4.410	4.770	4.764	4.759	4.753	4.748
2	25%	4.135	4.472	4.467	4.461	4.456	4.451
3	35%	3.583	3.876	3.871	3.866	3.862	3.858
Juego de comedor							
Precio Nuevo	23.700	Precio Descuento (20%) 18.960	Precio Remate 11.000	Precio ML 11.900			
Categoría	Quita al precio descuento	Precio	Precio 2016	Precio 2017	Precio 2018	Precio 2019	Precio 2020
1	20%	15.168	16.406	16.386	16.367	16.347	16.329
2	25%	14.220	15.380	15.362	15.344	15.326	15.308
3	35%	12.324	13.330	13.314	13.298	13.282	13.267

Promedio			
		dic-16	
Dólar		27,94	
Categoría	Promedio 2016	Total promedio \$ 2016	Total promedio USD 2016
1	8.378	7.680	275
2	7.854		
3	6.807		
Categoría	Promedio 2017	Total promedio \$ 2017	Total promedio USD 2017
1	8.368	7.670	275
2	7.845		
3	6.799		
Categoría	Promedio 2018	Total promedio \$ 2018	Total promedio USD 2018
1	8.358	7.661	274
2	7.835		
3	6.791		
Categoría	Promedio 2019	Total promedio \$ 2019	Total promedio USD 2019
1	8.348	7.652	274
2	7.826		
3	6.783		
Categoría	Promedio 2020	Total promedio \$ 2020	Total promedio USD 2020
1	8.338	7.644	274
2	7.817		
3	6.775		

⁷⁴ BCU, Encuesta Expectativas Económicas (evolución del dólar), Accedido el 15 de julio de 2015, <http://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Encuesta%20de%20Expectativas%20Econmicas/iees06i0715.pdf>
 BCU, Encuesta de Expectativas de Inflación, Accedido el 15 de julio de 2015, <http://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Encuesta%20de%20Inflacin/iees05i0715.pdf>

Anexo 9 – Inversión inicial

Activos	USD
Computadoras	2.544
Tablets	394
Impresora	159
Amueblamiento oficina	2.000
Total Activo	5.097
Gastos apertura	USD
Página Web	2.000
App	1.000
Software	1.356
Publicidad	20.800
Apertura de la SA	1.000
Redacción contrato servicio	72
Total GA	26.228
Capital de trabajo	USD
Sueldos	20.474
Gastos operativos	2.805
Total CT	23.278
Total inversión inicial	54.750

Anexo 10 – Gastos

	dic-16										
Dólar	27,94										
	2016	2017	2018	2019	2020						
Inflación	8,16%	8,03%	7,90%	7,78%	7,65%						
Casas			84		118		152		186		220
Gastos	\$ 2015 por mes	\$ 2016 por mes	USD 2016	\$ 2017 por mes	USD 2017	\$ 2018 por mes	USD 2018	\$ 2019 por mes	USD 2019	\$ 2019 por mes	USD 2020
Seguridad (800 por casa)	800	865	2.601	935	3.948	1.009	5.487	1.087	7.237	1.170	9.215
Seguridad (800 por casa) 2	800	865	0	935	0	1.009	5.487	1.087	7.237	1.170	9.215
Ayudante <i>Open House</i> (1000 por casa)	1.000	1.082	3.252	1.168	4.935	1.261	6.859	1.359	9.046	1.463	11.518
Ayudante <i>Open House</i> (1000 por casa) 2	1.000	1.082	0	1.168	0	1.261	6.859	1.359	9.046	1.463	11.518
Limpieza	500	541	232	584	251	630	271	679	292	731	314
Community/Website Manager	17.000	18.387	7.897	19.864	8.531	21.433	9.205	23.100	9.921	24.868	10.680
Community/Website Manager 2	17.000	18.387	0	19.864	0	21.433	0	23.100	9.921	24.868	10.680
Contador	2.000	2.163	929	2.337	1.004	2.522	1.083	2.718	1.167	2.926	1.257
Tasador	20.000	21.632	0	23.369	0	25.216	10.830	27.177	11.672	29.256	12.565
Clientes Asociados y Finales	20.000	21.632	0	23.369	0	25.216	0	27.177	11.672	29.256	12.565
Administrativa	20.000	21.632	0	23.369	0	25.216	0	27.177	0	29.256	12.565
Emprendedora USD	2.000	2.000	24.000	2.000	24.000	2.000	24.000	2.000	24.000	2.000	24.000
Gerente Comercial USD	2.000	2.000	24.000	2.000	24.000	2.000	24.000	2.000	24.000	2.000	24.000
Gerente de Administración y Finanzas USD	2.000	2.000	24.000	2.000	24.000	2.000	24.000	2.000	24.000	2.000	24.000
Alquiler	15.000	16.224	6.968	17.527	7.528	18.912	8.122	20.382	8.754	21.942	9.424
Gastos comunes	500	541	232	584	251	630	271	679	292	731	314
Wifi	1.290	1.395	599	1.507	647	1.626	699	1.753	753	1.887	810
Telefono	5.000	5.408	2.323	5.842	2.509	6.304	2.707	6.794	2.918	7.314	3.141
Luz	1.000	1.082	465	1.168	502	1.261	541	1.359	584	1.463	628
Transporte	81	88	264	95	401	102	557	110	735	119	936
MercadoShops	600	649	279	701	301	756	325	815	350	878	377
Funeraria USD	100	100	8.400	100	11.800	100	15.200	100	18.600	100	22.000
Supplies por persona USD	50	50	3.600	50	3.600	50	5.400	50	6.600	50	7.200
Dominio página web USD	6	6	72	9	108	9	108	9	108	9	108
Dominio email USD	50	50	600	50	600	50	600	50	600	50	600
Photoshop y illustrator USD	50	50	600	50	600	50	600	50	600	50	600

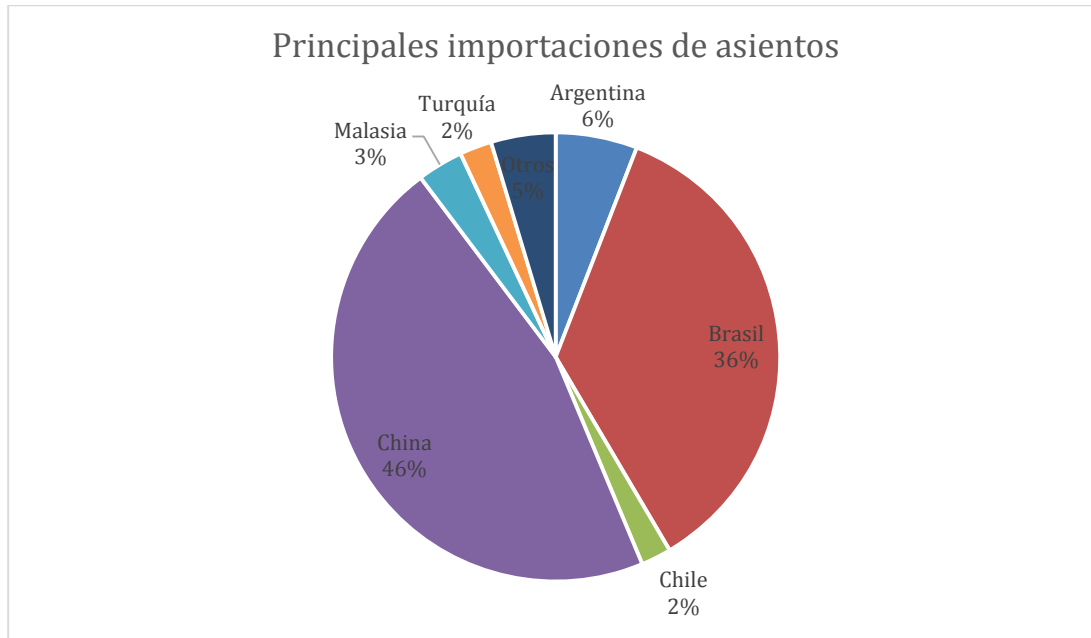
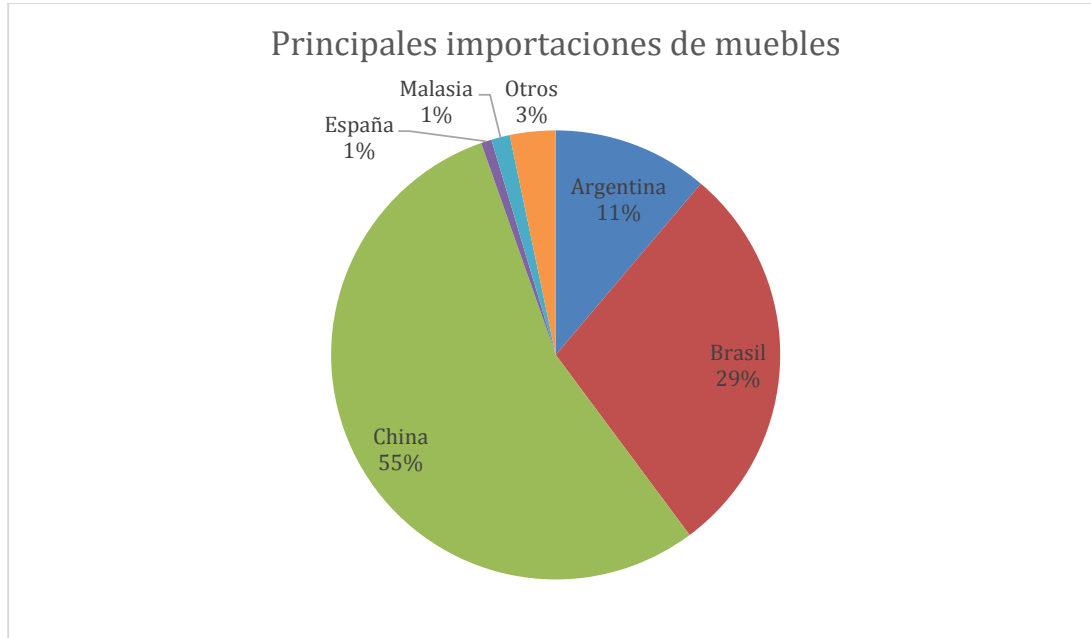
Anexo 11 – Calculo Demanda

Demanda Cliente Final							
Qartículos por casa	25						
Views	1000						
Conversion rate	0,025						
Click through Rate	0,025						
Mercado Potencial	Año	A captar	Qcompras (año)	Visitors (año)	Views (año)	Q casas a desamuebla	Q casas a desamueblar (mes)
768.000	2016	2,5%	2.112	84.480	3.379.200	84	7
	2017	3,5%	2.957	118.272	4.730.880	118	10
84.480	2018	4,5%	3.802	152.064	6.082.560	152	13
	2019	5,5%	4.646	185.856	7.434.240	186	15
	2020	6,5%	5.491	219.648	8.785.920	220	18
El crecimiento anual de clientes finales a captar es de 1%							
Demanda Cliente Asociado							
Mercado Potencial	Año	A captar	Q servicios al año	Q servicios por mes			
4.179	2016	6%	85	7			
	2017	8,5%	120	10			
1.414	2018	11%	156	13			
	2019	13,5%	191	16			
	2020	16%	226	19			
El crecimiento anual de clientes asociados a captar es de 2,5%							

Anexo 12 – Importaciones Uruguay de Muebles y Asientos

Programa: Penta-Transaction

Periodo: 07/2014 – 06/2015



Anexo 13 – Modelo Económico Financiero

Des-amueblate					
Income Statement (\$)					
	2016	2017	2018	2019	2020
Revenue					
Artículo del hogar	\$115.500	\$194.700	\$249.888	\$356.748	\$421.960
Artículos en liquidación	\$14.438	\$24.338	\$31.236	\$44.594	\$52.745
N/A	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
N/A	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Revenue	\$129.938	\$219.038	\$281.124	\$401.342	\$474.705
Cost of Goods Sold	\$16.842	\$23.679	\$30.441	\$37.206	\$43.957
Gross Margin	\$113.096	\$195.359	\$250.683	\$364.136	\$430.748
% of Revenue	87%	89%	89%	91%	91%
Operating Expenses					
Engineering	\$11.696	\$11.696	\$11.696	\$24.343	\$24.343
% of Revenue	9%	5%	4%	6%	5%
Marketing/Sales	\$100.458	\$111.258	\$148.516	\$174.848	\$185.748
% of Revenue	77%	51%	53%	44%	39%
Administration	\$49.431	\$49.506	\$57.684	\$57.768	\$72.174
% of Revenue	38%	23%	21%	14%	15%
Total Operating Expenses	\$161.585	\$172.460	\$217.896	\$256.959	\$282.265
% of Revenue	124%	79%	78%	64%	59%
Income Before Int & Taxes	(\$48.490)	\$22.898	\$32.787	\$107.176	\$148.483
% of Revenue	-37%	10%	12%	27%	31%
Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Income Before Taxes	(\$48.490)	\$22.898	\$32.787	\$107.176	\$148.483
Tax Exp	\$0	\$0	\$1.799	\$26.794	\$37.121
Net Income	(\$48.490)	\$22.898	\$30.988	\$80.382	\$111.362
% of Revenue	-37%	10%	11%	20%	23%

Des-amueblate**Balance Sheet (\$)**

	2016	2017	2018	2019	2020
ASSETS					
Current Assets					
Cash	\$10.198	\$28.219	\$54.163	\$134.974	\$248.587
Net Accounts Rec	\$7.219	\$12.375	\$15.618	\$22.297	\$26.373
Inventory (40 days)	\$1.003	\$3.382	\$4.134	\$4.884	\$5.636
Total Current Assets	\$18.420	\$43.976	\$73.915	\$162.155	\$280.595
Gross Fixed Assets					
Less Accum Depreciation	\$0	\$0	\$6.778	\$12.151	\$14.385
Net Fixed Assets	\$0	\$0	\$4.769	\$6.508	\$4.447
TOTAL ASSETS	\$18.420	\$43.976	\$78.684	\$168.663	\$285.042
LIABILITIES					
Short Term Liabilities					
Accounts Payable (40 days)	\$4.321	\$6.978	\$8.273	\$9.944	\$11.473
Salaries Payable (30 days)	\$7.839	\$7.839	\$9.814	\$11.491	\$12.398
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$0	\$450	\$6.699	\$9.280
Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Short Term Liabilities	\$12.160	\$14.817	\$18.537	\$28.134	\$33.151
Long Term Liabilities					
Capital Equipment Lease (3 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Long Term Debt (5 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Long Term Liabilities	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL LIABILITIES	\$12.160	\$14.817	\$18.537	\$28.134	\$33.151
Equity					
Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Common Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Retained Earnings	\$6.260	\$29.159	\$60.147	\$140.529	\$251.891
Total Equity	\$6.260	\$29.159	\$60.147	\$140.529	\$251.891
LIABILITIES & EQUITY	\$18.420	\$43.976	\$78.684	\$168.663	\$285.042

Des-amueblate**Statement of Sources & Uses (\$)**

	2016	2017	2018	2019	2020
BEGINNING CASH	\$54.750	\$10.198	\$28.219	\$54.163	\$134.974
Sources of Cash					
Net Income	(\$48.490)	\$22.898	\$30.988	\$80.382	\$111.362
Add Depr/Amort	\$0	\$0	\$2.009	\$3.634	\$4.295
Issuance of Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Common Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plus Changes In:					
Accounts Payable (40 days)	\$4.321	\$2.657	\$1.295	\$1.671	\$1.529
Salaries Payable (30 days)	\$7.839	\$0	\$1.975	\$1.677	\$907
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$0	\$450	\$6.249	\$2.582
Additions to Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (3 ye:	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (5 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Sources of Cash	(\$36.330)	\$25.555	\$36.717	\$93.613	\$120.674
Uses of Cash					
Less Changes In:					
Net Accounts Rec	\$7.219	\$5.156	\$3.243	\$6.679	\$4.076
Inventory (40 days)	\$1.003	\$2.379	\$752	\$750	\$752
Gross Fixed Assets	\$0	\$0	\$6.778	\$5.373	\$2.234
Reductions To Credit Line	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Uses	\$8.222	\$7.535	\$10.773	\$12.802	\$7.061
CHANGES IN CASH	(\$44.552)	\$18.020	\$25.945	\$80.811	\$113.613
ENDING CASH	\$10.198	\$28.219	\$54.163	\$134.974	\$248.587