

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

DesignIT

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

Roxina Marquez, 248171

Tatiana Glisenti, 233163

Tutor: Nicolás Chiappara Algorta

2023

Declaración de Autoría

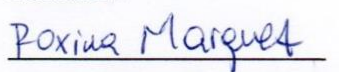
Nosotros, Roxina Marquez y Tatiana Glisenti, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

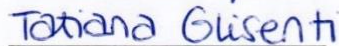
- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción 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.

Firma:



Aclaración:





Fecha: 10/07/2023

Resumen Ejecutivo

El sector de mueblerías y tiendas de decoración en Uruguay ha experimentado un crecimiento constante, ofreciendo una variedad de productos, tanto importados como locales. Los clientes valoran la calidad y buscan artículos modernos. Muchos de ellos enfrentan dificultades al visualizar los productos en su hogar, pero las tiendas buscan una manera de ofrecer asesoramiento personalizado y mejores presentaciones de productos. Las tiendas de muebles y decoración en Montevideo y Maldonado son los principales actores en este sector competitivo, además, los diseñadores gráficos y programadores también desempeñan un papel importante. Existen empresas que brindan servicios de planificación de habitaciones 3D como Home by Me, Planner 5D y IKEA Planner.

La amplia oferta genera confusión entre los clientes y algunas mueblerías carecen de herramientas para mejorar la experiencia. La visualización de los productos también es problemática para el 81,9% de los consumidores. Estos obstáculos retrasan la toma de decisiones y representan un desafío para las tiendas, ya que afecta hasta en un 30% de sus ventas. La propuesta de valor consiste en ofrecer una herramienta de venta innovadora que permite a las tiendas diseñar habitaciones en formato 3D, visualizando productos reales en el entorno del cliente buscando mejorar la experiencia de compra del mismo y aumentar el valor de la empresa.

Se realizaron investigaciones de mercado para validar la idea propuesta como encuestas a mueblerías y entrevistas con profesionales del sector para obtener diferentes perspectivas. También se realizaron encuestas a personas para cuantificar las dificultades al visualizar los productos al momento de la compra. Se destacaron diferentes conceptos de este análisis como: el 81,9% de los consumidores se sienten inseguros y desconfiados debido a la falta de asesoramiento, un 60% de las tiendas encuestadas no tienen conocimiento general de la aplicación de tecnología 3D en el mercado pero los actores que la utilizan mencionan la gran utilidad de la misma. En cuanto a las oportunidades se destacan la expansión a mercados internacionales, personalización avanzada y expansión a otros sectores, mientras que en las amenazas se destaca la creación por parte de las tiendas de muebles de su propia herramienta 3D, creciente evolución de la tecnología y expectativas de calidad y realismo.

Se identifica un segmento de mercado objetivo que comprende tiendas de muebles y decoración en Montevideo y Maldonado que se dedican específicamente a la comercialización de muebles y artículos de decoración, con más de 200 productos. Se estima capturar gradualmente el 37% de este segmento en cinco años. Se utilizarán múltiples canales de distribución, incluyendo ventas directas, alianzas con diseñadores de interiores y participación en eventos especializados.

La relación con los clientes se basará en una atención receptiva y proactiva, ofreciendo asesoramiento personalizado y soporte continuo. Se ofrecerán planes de suscripción con opciones mensuales o anuales, así como la posibilidad de adquirir imágenes 3D individuales o en paquetes. Los recursos clave incluyen la plataforma, el diseño 3D de los muebles, la comunicación con las tiendas y las actividades clave se centran en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, diseño 3D y promoción y ventas. Los socios clave son los programadores y la agencia de marketing. Los costos se dividen en directos e indirectos, con la mano de obra y el mantenimiento de la plataforma como principales gastos. Las

fortalezas incluyen un modelo de negocios escalable, accesibilidad y facilidad de uso, y una herramienta novedosa e innovadora, mientras que las debilidades son la dependencia de las mueblerías y las limitaciones de *hardware*.

La estrategia de marketing y gestión de canales de DesignIT se centra en generar reconocimiento de marca, crear contenido relevante y ofrecer una experiencia excepcional a los clientes potenciales. Se utilizarán plataformas de redes sociales, se establecerán alianzas estratégicas con diseñadores y tiendas de muebles y decoración, y además se participará en ferias y eventos comerciales. Se utilizarán influencers especializados en decoración y se brindará asesoramiento exhaustivo a los clientes.

La plataforma 3D será desarrollada a medida por programadores web y se mantendrá actualizada. Se implementarán funciones adicionales para facilitar la carga de productos y actualizar el inventario de las tiendas. La capacidad de trabajo se calcula en base al tiempo requerido para crear diseños 3D, y se contratará personal adicional según la demanda. La venta de la plataforma se realizará a través de vendedores, quienes también brindarán asistencia y seguimiento a los clientes. Se enviarán recordatorios periódicos para cargar nuevos productos. Las barreras de entrada incluyen la necesidad de contar con un proveedor de desarrollo confiable y los recursos financieros para aplicar la tecnología. Sin embargo, DesignIT tiene ventajas competitivas al ofrecer una plataforma de alta calidad y financiarse con fondos propios.

La inversión inicial necesaria para DesignIT es de 49.000 dólares, que incluye la compra de la plataforma a medida, la creación de una Sociedad por Acciones Simplificadas y una campaña publicitaria. El proyecto se financia con fondos propios y proyecta ingresos provenientes de la adquisición de planes y paquetes de la plataforma. Se establecen políticas de pagos y cobros, ofreciendo opciones de pago con tarjeta de crédito y transferencia bancaria. No hay inventario de productos, ya que es responsabilidad de cada cliente. El personal de DesignIT recibirá sueldos fijos mensuales y no habrá comisiones por ventas.

Los ingresos el primer año serán de USD 65.835 mientras que los costos serán de USD 132.675. El último año se espera alcanzar ingresos de USD 235.420 y costos de USD 96.173, reflejando de esta forma un modelo de negocios exitoso. Los principales riesgos son la competencia con tecnología similar y costos más bajos, así como la posibilidad de que las tiendas desarrollen sus propias plataformas y que los costos de los mantenimientos mensuales de la plataforma aumenten. Sin embargo, estos riesgos se consideran controlables. El análisis de sensibilidad muestra que el negocio puede soportar variaciones en los ingresos y costos sin comprometer su rentabilidad. El análisis financiero indica un Valor Actual Neto (VAN) de 86.372 dólares, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 61% y el período de repago es de 2 años y 8 meses, lo que demuestra la rentabilidad del proyecto para los inversionistas.

En base a la investigación efectuada, se puede afirmar que DesignIT es una herramienta innovadora y esencial debido a la carencia actual de una solución para tiendas de muebles y decoración. Su enfoque de modelo de negocio escalable busca transformar el mercado de manera significativa.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
1. Identificación de la oportunidad	7
1.1 Identificación del problema.....	7
1.2 Sector específico del negocio y análisis de la industria.....	7
1.3 Análisis de competidores.....	8
1.4 Análisis del mercado.....	9
1.5 El negocio de partida.....	9
1.6 Proceso de validación de la idea	10
1.7 Hallazgos.....	10
1.8 Oportunidades y Amenazas.....	11
2. Modelo de negocios	12
2.1 Segmento de mercado objetivo	12
2.2 Propuesta de valor.....	12
2.3 Canales de distribución	12
2.4 Relación con los clientes.....	13
2.5 Modelo de ingresos	13
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor.....	13
2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor	13
2.8 Socios clave para el modelo de negocios	14
2.9 Estructura de costos	14
2.10 Fortalezas y debilidades	14
3. Implementación del modelo	15
3.1 Estrategia de Marketing y Gestión de Canales.....	15
3.2 Plan Comercial y Acciones de Venta	16
3.3 Desarrollo, diseño y mantenimiento de la plataforma	16
3.4 Estructura Organizativa y Personal Requerido.....	17
3.5 Capacidad de Trabajo	17
3.6 Venta, Producción y Servicio Post Venta.....	18
3.7 Gestión de cobranza	18
3.8 Barreras de Entrada.....	18
3.9 Gestión de los <i>stakeholders</i>	19
3.10 Gestión de inventarios.....	19
4. Evaluación del retorno y riesgo	20
4.1 Inversión inicial detallada.....	20
4.2 Estructura de financiamiento	20
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos.....	20
4.4 Políticas de pagos y cobros.....	20
4.5 Proyección de flujos de ingresos y egresos.....	21
4.6 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR/VAN	21
4.7 Evaluación del riesgo y sensibilidad a variables críticas.....	21
Bibliografía.....	22

Anexos	23
Anexo 1 - Modelo de Negocio Final	23
Anexo 2 – <i>Trial-Run</i>	24
Anexo 3 - Sugerencias sobre próximos pasos	25
Anexo 4 - Segmentación de Mercado.....	26
Anexo 5 - Análisis de las 5 fuerzas de Porter	28
Anexo 6 - Comparación con modelos de negocio ya existentes en el exterior y precios de las plataformas	29
Anexo 7 – Cadena de Valor.....	30
Anexo 8 - Presupuestos de la plataforma.....	31
Anexo 9 - Concepto del Sitio Web	33
Anexo 10 - Investigación de Mercado	35
Anexo 11 - Ingresos mensuales por año y precios de planes y paquetes	39
Anexo 12 – Modelo Económico Financiero	40

1. Identificación de la oportunidad

1.1 Identificación del problema

En Uruguay, el sector de las mueblerías y decoración ha experimentado un crecimiento constante en estos últimos años. En la actualidad existe una gran variedad de productos, desde muebles para el hogar como también muebles de oficina y elementos decorativos. Montevideo es el centro principal del sector ya que cuenta con una gran concentración de mueblerías y tiendas de decoración.

Las mueblerías en Uruguay suelen brindar una combinación de productos fabricados localmente e importados; pero un 83,3% son importados desde Brasil, Argentina y China ya que suelen ser más accesibles en términos de costos. Por otro lado, los muebles fabricados localmente suelen tener una mayor calidad y ofrecen opciones personalizadas según las necesidades de los clientes. La calidad es muy valorada y muchos están dispuestos a invertir en piezas bien diseñadas y fabricadas.

Después de llevar a cabo diversas investigaciones, a través de entrevistas a diferentes actores del sector y encuestas a personas y tiendas de muebles y decoración; se pudo descubrir que un 81,9% de las personas encuestadas experimenta dificultades al elegir qué mueble comprar, ya sea en línea o en una tienda física. El problema principal radica en la incapacidad de visualizar cómo se verá dicho mueble en su hogar, lo que genera indecisión respecto a si las dimensiones son adecuadas, si combina con el entorno, si la textura es adecuada, entre otros aspectos. Esta es una dificultad muy común que los consumidores enfrentan y, en muchas ocasiones, impide completar la compra. De hecho, un 94% de los encuestados mencionó que este problema les ha llevado a abstenerse de realizar la compra.

En la actualidad, las empresas que se dedican a la venta de muebles han implementado diversas soluciones para abordar este problema. Han optado por ofrecer asesoramiento personalizado a los clientes, ya sea de forma presencial o a través de plataformas en línea. Además, han mejorado la presentación de sus productos proporcionando fotografías que muestran los muebles en fondos ambientados con otros productos, lo que ayuda a los clientes a visualizar cómo lucirían en su propio hogar.

1.2 Sector específico del negocio y análisis de la industria

El sector de herramientas de diseño de interiores en 3D se encuentra en constante crecimiento y evolución. La tecnología 3D ha tenido un impacto significativo en el diseño, la fabricación y la visualización de productos, permitiendo a los fabricantes y diseñadores crear opciones más innovadoras, personalizadas de manera más fácil y rápida.

En Uruguay, actualmente existen empresas y profesionales que utilizan la tecnología 3D en el proceso de diseño y fabricación de muebles. Algunas de las aplicaciones más comunes son para diseño y modelado o impresiones 3D para poder fabricar componentes y prototipos de muebles, donde se pueden tener una rápida iteración y además ajustes en el diseño. Además sirven para visualizaciones y renderizaciones 3D, que pueden utilizarse para la personalización y fabricación de cualquier producto

a medida. Las plataformas más conocidas en Uruguay con esas funcionalidades son SketchUp, AutoCAD, Fusion 360, Blender y Planner 5D. Los diseñadores de interiores, arquitectos y hasta fabricantes de muebles son quienes más las utilizan.

Con respecto a los actores, los principales son las tiendas de muebles y de decoración minoristas que fabrican o importan tanto muebles como somniers y artículos de decoración en Montevideo y Maldonado quienes son los actores fundamentales en este caso. Se puede decir que este sector es muy diverso y además se caracteriza por ser altamente competitivo. La oferta que existe también es muy variada ya que la mayoría de las tiendas tienen una selección muy amplia de opciones con diferentes estilos y diseños tanto clásicos como tradicionales pero también más contemporáneos y modernos.

Por otro lado, los vendedores cumplen un rol fundamental ya que son los encargados de comercializar y presentar el producto a los potenciales clientes. Los diseñadores gráficos y programadores también se presentan como actores clave ya que serán quienes tendrán la tarea de crear y realizar las actualizaciones que se requieran además de brindar soporte.

1.3 Análisis de competidores¹

Existen empresas que brindan una plataforma para diseñar de forma avanzada planos en 2D y 3D y visualización de realidad aumentada, para diseñar habitaciones. Dichas plataformas se usan cada vez más ya que son herramientas sumamente útiles para los diseñadores de interiores, arquitectos, contratistas, ingenieros estructurales, entre otros.

Uno de los competidores es Planner 5D, es una herramienta avanzada y fácil de utilizar. En ella se pueden diseñar casas en 2D y 3D. Cuenta con una gran variedad de muebles y productos genéricos, además utilizan tecnologías como la inteligencia artificial. Esta herramienta está más enfocada a diseñadores. Se puede usar de forma gratis o pagar una suscripción que contiene beneficios extra.

Luego se toma a HomeByMe como competidor, es una plataforma europea que cuenta con muebles en 3D de empresas reales de Europa y Estados Unidos. Además de tener una amplia variedad de muebles, cuenta con paquetes atractivos para profesionales y amateurs. En la plataforma cada mueble cuenta con un link que lleva directamente a la página de la tienda para poder comprar el producto. Es fácil de usar y cuenta también con la posibilidad de contratar diseñadores a precios accesibles. DIVINO actualmente cuenta con la vista de realidad aumentada de diversos productos en su página web. Permite escanear y visualizarlo en la habitación. No todos los productos cuentan con esa herramienta y al utilizarlo se encontraron fallas. Por último, otro competidor es IKEA, es un planificador por habitación con preguntas sencillas que te permiten crear fácilmente una habitación con muebles de su tienda, calcula el precio total de los muebles elegidos mientras vas creando la habitación, usarlo es gratis.

¹ Ver Anexo 6 – Comparación con Modelos de Negocio ya existentes en el exterior y precio de las plataformas

1.4 Análisis del mercado

En la actualidad, las empresas del sector de mueblerías se enfrentan a dificultades significativas en cuanto a la experiencia de compra de sus clientes, las cuales pueden llegar a afectar hasta un 30% de sus ventas debido a diversas razones.

En primer lugar, la existencia de una amplia oferta de mueblerías en el mercado genera confusión entre los clientes. Es importante destacar que en este contexto altamente competitivo, algunas tiendas carecen de las herramientas necesarias para mejorar la calidad de la experiencia de compra ofrecida a los clientes. Como resultado, estas empresas se ven limitadas en su capacidad para competir efectivamente en el mercado y satisfacer las demandas y expectativas de los consumidores. Además, se ha observado que aproximadamente el 81,9% de los consumidores de muebles experimentan dificultades al visualizar los productos en sus espacios antes de realizar la compra. Esto se debe a la falta de medidas exactas o a la falta de imaginación por parte del cliente. Estos obstáculos en la visualización de los productos retrasan la toma de decisiones de compra, lo cual representa un desafío adicional para las tiendas.

Las tiendas enfrentan obstáculos considerables en relación con la experiencia de compra de sus clientes, tanto de manera online como presencial, lo cual puede tener un impacto negativo en sus ventas. La confusión generada por la amplia oferta de tiendas, junto con las dificultades de visualización de los productos por parte de los consumidores, contribuyen a la postergación de la toma de decisiones de compra. El tamaño total del mercado se define en 664 tiendas de muebles y decoración en Montevideo y Maldonado, y un valor total de USD 428.206². La atractividad del mercado se define como media/alta utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter.³

1.5 El negocio de partida

Al momento de identificar la solución para el problema planteado anteriormente, en sus comienzos se pensó en una plataforma online que funcionara como un canal de venta para las mueblerías, donde las personas puedan ingresar y diseñar sus habitaciones con los productos disponibles de las tiendas. La hipótesis se basaba en que si las personas tenían dificultad para visualizar productos en sus espacios, entonces una plataforma que los muestre en formato 3D solucionaría este problema y a su vez, las tiendas tendrían otro canal de venta. Si bien la hipótesis se cumplía, debido a que el 81,9% de las personas encuestadas tiene dificultad para visualizarlos en sus espacios, el modelo de ingresos planteado no era viable dado que utilizando el método CPC (Costo por click) no fue aceptado por el 76% de las tiendas según la encuesta. Es por esto que optamos por basar nuestro modelo de negocio en una plataforma de diseño de habitaciones 3D online para las mueblerías y tiendas de decoración, brindando una herramienta de venta y asesoramiento personalizado que les permita mejorar la experiencia de compra para sus clientes.

² Ver Anexo 4 – Segmentación de Mercado

³ Ver Anexo 5 – Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1.6 Proceso de validación de la idea⁴

Con el fin de validar la idea planteada, se llevaron a cabo diversas investigaciones de mercado para recopilar la información necesaria. En primer lugar, se realizó una encuesta dirigida a las tiendas con el objetivo de cuantificar la cantidad que experimentan el problema mencionado anteriormente. Además, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad presentando un *trial-run* del servicio⁵, con profesionales relacionados con el sector. Estas entrevistas resultaron sumamente útiles para obtener diferentes perspectivas sobre las situaciones que se presentan en el mercado y comprender cómo estas partes interesadas abordan dichas situaciones. Por otro lado, las encuestas dirigidas a personas tuvieron como objetivo cuantificar la cantidad de individuos que experimentan dificultades al visualizar los muebles al momento de realizar una compra, para demostrar que los consumidores tienen este problema que afecta a las mueblerías y tiendas de decoración.

El uso de estos métodos de investigación permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos para respaldar y fundamentar la idea planteada. La encuesta a las mueblerías y tiendas de decoración proporcionó una visión general de la prevalencia del problema dentro del sector, mientras que las entrevistas en profundidad brindaron una comprensión más detallada de las perspectivas y acciones de los profesionales involucrados. Por otro lado, las encuestas dirigidas a las personas aportaron información sobre la demanda y las dificultades que enfrentan los consumidores en relación con la visualización de productos al momento de la compra.

Para esta investigación, incluimos un *trial-run* en las entrevistas y encuestas. Se integró un video demostrativo que explica de manera breve el funcionamiento de la plataforma. También se le permitió a los entrevistados probar directamente la herramienta utilizando la plantilla de HomebyMe.

1.7 Hallazgos

Dada la investigación cualitativa y cuantitativa se destacan distintos conceptos que ayudan a validar la idea de esta investigación.

- Consumidores inseguros: el 87% de las tiendas afirma que muchos consumidores se retiran del local de manera insegura ya que no logran quedar conformes con el asesoramiento y no les genera confianza, generando una mala experiencia al cliente.
- Desconocimiento general del uso de tecnologías 3D en el sector de mueblerías y decoración: actualmente el 60% de las tiendas no conoce el uso de esta tecnología pero si conocen el uso de realidad aumentada o inteligencia artificial la cual confirman que son muy útiles dados casos de éxitos, también mencionan que el costo de aplicarlos es muy alto lo cual dificulta la aplicación de los mismos en tiendas micro, pequeñas o medianas, las cuales se encuentran dentro del 99,25%

⁴ Ver Anexo 10 – Investigación de Mercado

⁵ Ver Anexo 2 – *Trial-Run*

de las empresas activas en la ciudad de Montevideo y Maldonado. Es por esto que el 83,3% de las mueblerías no cuenta con el diseño 3D de sus productos.

- El poco uso de tecnologías 3D en el sector de mueblerías y decoración es muy útil: las tiendas que cuentan con herramientas de este tipo les permite ayudar a concretar ventas y a mejorar la experiencia de cliente. Creando un plano 3D con los productos comercializados ayuda al cliente a visualizar la realidad de los mismos en sus espacios, lo cual pudimos extraer de las encuestas a personas que el 81,9% de los encuestados presentan dificultad para visualizarlos.

A modo de conclusión, las investigaciones realizadas respaldaron la idea planteada al demostrar a través de encuestas y entrevistas que tanto las tiendas como los consumidores enfrentan dificultades en la visualización de los productos. Además, con la implementación del *trial-run* se fortaleció la viabilidad de la solución propuesta. En conjunto, estos hallazgos sugieren que la plataforma podría beneficiar en gran medida tanto a las tiendas de muebles y decoración como a las personas.

1.8 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Acciones de Potenciación
Expansión a mercados internacionales: la naturaleza digital de la plataforma puede ser aprovechada para llegar a tiendas de muebles y decoración en diferentes países de la región, lo que podría aumentar el alcance y las ventas potenciales.	Estudiar el mercado de mueblerías y tiendas de decoración en la región para evaluar la opción de expandirse.
Personalización avanzada: la plataforma podrá ser capaz de desarrollar características avanzadas de personalización para las mueblerías pudiendo ofrecer una herramienta que se adapte a sus necesidades y preferencias.	Mantener una buena y constante relación con los clientes para conocer sus necesidades específicas y qué esperan de la plataforma.
Expansión a otros sectores: es posible que DesignIT pueda explorar la oportunidad de ampliar el uso de la plataforma hacia otras industrias como decoración de interiores, arquitectura o diseño de espacios comerciales.	Estudiar las necesidades de las industrias relacionadas y entender cómo DesignIT puede solucionarlas.

Amenazas	Acciones de Mitigación
Creación por parte de las tiendas de muebles y decoración de su propio software de tecnología 3D: es posible que esta tecnología se vuelva más accesible y las empresas comiencen a crear su propio software.	Mantener un precio accesible para que continúe siendo más conveniente.
Evolución de la tecnología: la tecnología 3D está en constante evolución, y es posible que surjan avances o nuevas herramientas accesibles que ofrezcan características más avanzadas o competencia directa.	Permanecer actualizados constantemente con los avances rápidos de tecnología e intentar implementarlo en el modelo de negocios.
Expectativas de calidad y realismo: los clientes de las tiendas pueden tener altas expectativas en términos de calidad y realismo generados por la plataforma, la cual presenta limitantes con respecto a este punto ya que es una interpretación en 3D de un producto real.	Realizar diseños 3D de calidad, contar con los máximos detalles posibles para que el diseño se vea más real.

DesignIT cuenta con diversas oportunidades en el mercado como la expansión internacional, la personalización avanzada y la diversificación en distintos sectores, pero también enfrenta distintas amenazas para las cuales debe estar atenta para poder adaptarse de manera proactiva a los cambios del mercado y la tecnología.

2. Modelo de negocios

2.1 Segmento de mercado objetivo⁶

El segmento de mercado objetivo al cual se apunta puede definirse en términos generales como: “Tiendas de muebles y decoración de Montevideo y Maldonado que se dedican principalmente y específicamente a la comercialización de muebles y artículos de decoración, contando con más de 200 productos”.

En base a investigaciones cualitativas, cuantitativas y a la información obtenida se define un subsegmento dejando afuera a aquellas que venden menos de 200 productos y a las que sus principales ingresos provienen de artículos de bazar para el hogar. El subsegmento arroja un total de 463 tiendas de muebles y decoración. Se estima alcanzar el 12% del segmento en el primer año, aumentando al 22% en el segundo año, al 27% en el tercer año, al 32% en el cuarto año y, finalmente, aumentar un 5% más en el quinto año, alcanzando un total del 37% del mercado. Llegando en el último año a una demanda total de 171 tiendas de muebles y decoración.

2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en ofrecer una herramienta de venta innovadora para tiendas de muebles y decoración. Mediante este sistema, los vendedores de las tiendas podrán diseñar las habitaciones de sus consumidores con productos reales en formato 3D. Esto les permitirá visualizar cómo luciría cada artículo en su propia habitación, con las dimensiones y colores correspondientes. Además, podrán experimentar con diferentes combinaciones y estilos para tomar decisiones de compra seguras y satisfactorias. Esta solución garantiza que los clientes puedan realizar compras con confianza, al tener una representación realista y precisa de cómo se verán los productos en su entorno, lo que les brinda la tranquilidad de hacer una elección acertada.

2.3 Canales de distribución

Al ser un producto nuevo e innovador será necesario explotar todos los canales posibles. Por un lado, el más importante será la venta directa en cada local y la visita a cada posible cliente. Otros canales serán los eventos o ferias especializadas tanto en muebles como en diseño de interiores. En estos eventos se exhibirá la plataforma, permitiendo experimentar el producto y generar un mayor interés, así como también establecer conexiones significativas con profesionales del sector y posibles clientes.

Por último, la comunicación de la plataforma 3D será fundamental para poder alcanzar los objetivos y para ellos se contará con redes sociales como Instagram y Facebook como canales clave. Estas plataformas permitirán llegar a la audiencia de manera efectiva y además se implementará estrategias de publicidad mensuales para poder atraer a nuevos usuarios maximizando así el impacto y generando un mayor interés en la plataforma.

⁶ Ver Anexo 4 – Segmentación de Mercado

2.4 Relación con los clientes

La relación con los clientes se basará en una atención receptiva y proactiva, centrándose en brindar un servicio excelente y asegurando su satisfacción. Para lograrlo, se ofrecerá asesoramiento personalizado para el uso de la plataforma, así como tutoriales y demostraciones que estarán disponibles para su visualización en cualquier momento. El soporte será continuo y personalizado con el objetivo de resolver cualquier problema de manera rápida y eficiente. El personal estará capacitado para brindar asistencia y responder a todas las preguntas de los clientes mediante diversos canales. Se solicitará y valorará activamente las opiniones y comentarios de los clientes, ya que ayudarán a identificar áreas de mejora en la herramienta. Se implementarán estrategias de perfilamiento de clientes para que las tiendas puedan recopilar información sobre los gustos y preferencias.

2.5 Modelo de ingresos⁷

Se ofrecerán dos planes de suscripción: Básico y Premium, disponibles en opciones mensuales o anuales con descuento. Ambos planes incluyen el beneficio de tener acceso a imágenes gratis. El plan Básico ofrece 40 imágenes 3D gratis durante el primer mes y luego 10 imágenes gratuitas por mes. Mientras tanto, el plan Premium proporciona 80 imágenes 3D gratuitas en el primer mes y luego 20 imágenes gratuitas por mes. Además, tendrán la opción de adquirir imágenes 3D individualmente o comprar paquetes de 20 o 50 imágenes. Los paquetes tienen un costo de USD 80 y USD 165⁸, respectivamente, y cada imagen individual tiene un valor de USD 6.

2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

En primer lugar, la plataforma y su mantenimiento son uno de los recursos más importantes del modelo de negocios ya que sin ella el servicio no existiría. Por otro lado, dado que el 83,3% de las mueblerías y tiendas de decoración no posee diseños de sus productos en formato 3D, es sumamente importante contar con personal que se dedique a diseñarlos mediante el programa Sketchup. La plataforma digital y la comunicación con los clientes serán recursos propios, mientras que la suscripción de Sketchup será tercerizada.

2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: es importante debido a que DesignIT pretende crear una herramienta accesible y fácil de usar. Además, es importante mantener la plataforma actualizada para evitar que sea lenta y también para mantenerse al día con las nuevas tecnologías.

Realizar el diseño 3D de los productos y cargarlos en la plataforma: esta es una de las actividades más relevantes ya que define la función básica de la plataforma y le da vida al uso de la misma.

Promoción y ventas: en los comienzos las actividades de comunicación y marketing serán muy importantes para poder generar conocimiento de marca y poder promocionar la plataforma. Por otro

⁷ Ver Anexo 11 – Ingresos mensuales por año y precios de planes y paquetes

⁸ Ver Anexo 12 – Modelo Económico Financiero

lado, la venta es una actividad clave debido a que es la responsable de generar ingresos para la empresa buscando maximizar los beneficios y el crecimiento empresarial.

2.8 Socios clave para el modelo de negocios

Programadores/Desarrollo Web: son el proveedor que creará la plataforma y se encargará de mantenerla actualizada y en buen funcionamiento.

Agencia de marketing: es clave para el modelo de negocios ya que se encargará del reconocimiento de marca y del posicionamiento en el mercado de la plataforma.

2.9 Estructura de costos

Los costos totales se desglosan en directos (27,4%) e indirectos (72,6%). En base a esto, se puede afirmar que los gastos principales de DesignIT son la mano de obra, los salarios administrativos, el mantenimiento de la plataforma y los beneficios y cargas sociales. El mantenimiento de la plataforma alcanza los USD 3.360 anuales, los salarios de mano de obra y administrativos contando con los beneficios y las cargas sociales ascienden a USD 65.616 anuales el primer año, los cuales incluyen un director, dos diseñadores gráficos, un administrativo y vendedores. La publicidad se llevará a cabo por una agencia de marketing tercerizada la cual alcanzará los USD 9.600 anuales entre gestión de redes y publicidad. Otro gasto son la suscripción anual de Sketchup y la suscripción de *cowork* para reuniones de equipo, los cuales alcanzan USD 299 y USD 4.800 anuales respectivamente.⁹

2.10 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Acciones de Potenciación
Modelo de negocios escalable	Plantear nuevas líneas de negocio como realidad aumentada o capacitaciones a vendedores de estas tiendas para poder seguir creciendo y no estancarse.
Accesible y fácil de usar	Brindar un precio atractivo para las mueblerías y mantener la facilidad de uso a pesar de agregar nuevas funciones.
Herramienta novedosa e innovadora	Apostar a la innovación y buscar nuevas funciones y actualizaciones para que la plataforma no pierda su atractivo.

Debilidades	Acciones de Potenciación
Dependencia de las tiendas para poder diseñar los productos en 3D debido a que son responsables de enviar la información para crear los diseños	Potenciar la comunicación con las tiendas. Crear un método dentro de la plataforma donde puedan fácilmente cargar la información de los productos que llegue directamente hacia la empresa para poder hacer los diseños.
Limitaciones de <i>hardware</i>	Permitir que la plataforma sea accesible para distintos tipos de <i>software</i> y no limitarla.

En conclusión, este análisis de fortalezas y debilidades destaca el potencial del modelo de negocio, así como los desafíos que deben abordarse para garantizar el éxito a largo plazo. La innovación, la usabilidad y la colaboración efectiva con las tiendas serán factores cruciales para lograr una posición sólida en el mercado y aprovechar la creciente demanda en el sector.

⁹ Ver Anexo 2 – Modelo de Negocios Final

3. Implementación del modelo

3.1 Estrategia de Marketing y Gestión de Canales

La estrategia de Marketing y gestión de canales estará compuesta primeramente por dar a conocer el producto, identificando sus funcionalidades, beneficios y el mensaje que se quiere transmitir al público objetivo, es decir, clientes potenciales. A continuación se creará contenido relevante con el objetivo de que se ofrezca una experiencia excepcional, ejemplos de cómo la plataforma puede ayudar en la venta y además información sobre el uso de esta tecnología 3D. En cuanto a la estrategia de marketing digital se creará una plataforma atractiva que optimice los motores de búsqueda y que contenga características clave y los beneficios.

A su vez se crearán publicidades de la plataforma a través de las redes sociales también creadas, dichas serán Instagram y Facebook, las publicidades serán mensuales con el fin de que la marca tenga mayor visibilidad, conocimiento y que a su vez se generen leads. Se establecerán alianzas estratégicas con diseñadores o arquitectos que ya trabajen con mueblerías y además se podrá también realizar alianzas con tiendas de muebles de renombre, esa alianza podría contener beneficios exclusivos, primicias y también promociones en conjunto.

La participación en ferias y eventos comerciales estará dentro del plan ya que permitirá presentar la plataforma, hacer demostraciones en vivo donde puedan experimentar los beneficios y características de la plataforma así como también establecer contactos con profesionales de la industria y captar posibles clientes.

Para ampliar la visibilidad de la plataforma 3D y captar el interés de las tiendas de muebles y de decoración, otra estrategia serán los influencers que estén especializados en el campo de la decoración de interiores y muebles. Con ellos se obtendrá credibilidad y mayor confianza no solo de parte de sus seguidores sino que además podrá generar repercusión en las propias tiendas. Además, al tratarse de personas reales, el contenido será auténtico, atractivo y las personas tendrán la posibilidad de interactuar con ellos y saber más de la marca.

Con respecto a los clientes, tendrán asesoramiento exhaustivo ya que contarán con documentos instructivos, soporte personalizado de parte de los desarrolladores para poder familiarizarse y aprovechar de la plataforma. Habrá una línea de comunicación directa con el vendedor y administrador para responder de forma rápida cualquier tipo de pregunta o duda existente.

Por último, se aplicarán métricas para poder medir el funcionamiento de la estrategia utilizada y la gestión de los canales como por ejemplo el crecimiento de clientes, número de conversiones y el ROI. Además se realizarán encuestas y se solicitarán comentarios a los clientes para saber sobre su experiencia con la plataforma.

3.2 Plan Comercial y Acciones de Venta

Se contará al principio con un vendedor quien será el encargado de visitar cada tienda de muebles para ofrecerle la plataforma y mostrarle el funcionamiento. Les ofrecerá además una prueba gratis durante dos semanas en las cuales tendrá soporte continuo con el fin de que pueda usarla con facilidad.

El vendedor después de su visita, hará un seguimiento de cada empresa, consultándoles pasadas las dos semanas sobre su opinión y si les gustaría adquirirla. Las empresas que adquieren la plataforma recibirán asesoramiento de parte del vendedor quien les explicará los cambios que vaya teniendo, cómo funciona y les brindará ayuda cuando necesiten; y además tendrán contacto con los diseñadores para la elaboración de las imágenes en formato 3D.

3.3 Desarrollo, diseño y mantenimiento de la plataforma ¹⁰

La plataforma será diseñada a medida para DesignIT por desarrolladores web dado que no es una página web convencional. Dada la tecnología con la que cuentan las tiendas de muebles y las de decoración hoy en día y el dispositivo básico que necesita la plataforma para funcionar, la misma deberá ser adaptada para laptops y tablets. De esta manera se podrá brindar la misma experiencia de la plataforma a los clientes pudiendo acceder a todas sus funciones.

Al ser una plataforma privada, no será necesario instalar un *software* en los dispositivos de las tiendas de muebles ya que se ingresará por Google utilizando un link directo que será enviado. Para ingresar a la plataforma, la mueblería deberá ingresar su nombre de usuario y contraseña la cual será indicada al momento de confirmada la compra de la suscripción.

En principio las dos funciones extras que tendrá la plataforma generada por los desarrolladores, serán una pestaña donde las tiendas puedan cargar los productos de manera más fácilmente y una sección donde se pueda descargar un Excel donde se muestran todos los productos con los que cuentan. La primera función mencionada se crea en un lugar específico dentro de la plataforma donde podrán cargar los productos de manera más sencilla y al estar completada, se envía un mail directo a los diseñadores para que puedan comenzar con el diseño del mismo. La segunda función se crea para que, a medida que los clientes utilizan la plataforma y su stock se va actualizando, pueden descargar en un archivo Excel todos los modelos de productos y podrán indicar los que ya no comercializan y los que sí, para luego enviarlo a DesignIT para poder actualizarlo.

En el futuro se espera poder agregar más funciones en la plataforma para que el uso de la misma sea más amigable para el usuario. El desarrollo y mantenimiento de la plataforma dependerá de los programadores quienes serán proveedores de DesignIT. Los mantenimientos serán mensuales y son exclusivamente para actualizar servidores que ayudan a que la plataforma no se enlentezca y mantenga su fluidez de uso.

¹⁰ Ver Anexo 9 – Concepto del sitio web

3.4 Estructura Organizativa y Personal Requerido

El organigrama de DesignIT se compondrá primeramente una de las socias quien cumplirá su rol como directora y será la encargada de tomar las principales decisiones diarias.

A continuación se contará con un vendedor quien se dedicará a las actividades comerciales de la empresa como visitar las tiendas de muebles y decoración para ofrecerles el producto y estar presente en las ferias del sector. Dado que con el paso de los años se espera un aumento en el reconocimiento de marca y junto con ello la cantidad de clientes, el segundo año se contratará otro vendedor para que realice las mismas tareas. Por otro lado, se contará con un administrador quien se encargará principalmente de la comunicación con el cliente, organización y coordinación de las operaciones diarias de la empresa.

Además, para crear los archivos 3D se necesitará un diseñador gráfico que se dedique a recibir la información de los productos de la tienda y transformarlos en archivos 3D con el programa Sketchup, para luego cargarlos en las cuentas privadas de cada cliente dentro de la plataforma. Al igual que con los vendedores, se contratará un segundo diseñador en el séptimo mes del primer año para poder cubrir la demanda de diseños 3D que se predice.

La modalidad de trabajo será de manera online, se brindará equipos de trabajo a los diseñadores y vendedores, y también se realizarán reuniones mensuales de equipo para discutir los resúmenes del mes y discutir puntos de mejora. Las reuniones se realizarán en una oficina de *cowork*.

3.5 Capacidad de Trabajo

Según la investigación realizada mediante encuestas y entrevistas, los diseñadores gráficos demoran entre 10 a 20 minutos en crear el archivo 3D de un producto, dependiendo del producto. Suponiendo el caso de que todos los diseños 3D tarden 20 minutos en estar listos, entonces 1 diseñador puede crear por día en un horario laboral de 8 horas, 24 diseños 3D. Siguiendo este cálculo, realizaría 120 diseños por semana (5 días) y 480 diseños 3D por mes (4 semanas). Ya que al séptimo mes del segundo año se sumaría 1 nuevo diseñador, la capacidad de trabajo se duplicaría alcanzando los 240 diseños semanales y 960 diseños por mes.

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de las mueblerías tienen entre 200 y 500 productos por lo que se informará a la mueblería que todos sus productos estarán cargados en la plataforma entre 15 a 20 días hábiles, ya que si se considera que una tienda de muebles posee 500 productos, y en 3 semanas se cuenta con la capacidad de trabajo de 720 diseños 3D, entonces se cubre la cantidad de productos de una tienda.

También se cuenta con el hecho de que el 83,3% de las tiendas encuestadas obtienen sus productos de importación. Por lo que muchos de los productos se repiten o son similares entre las tiendas del mercado, lo que facilita el diseño de los mismos. Además, existen “bloques” los cuales son muebles y artículos genéricos que se encuentran en páginas de diseños 3D, que en caso de ser similar, pueden ser editados por los diseñadores para crear el producto personalizado para la tienda ahorrando tiempo de trabajo.

3.6 Venta, Producción y Servicio Post Venta

Luego de que los vendedores ofrezcan y concreten la venta de la plataforma, se envía al cliente el link con su usuario y contraseña deseada para que puedan ingresar a la plataforma. Allí podrán encontrar instructivos online y además habrá un link para coordinar una capacitación online. Se procede a aguardar a que los clientes carguen las imágenes e información básica de los productos para que los diseñadores gráficos puedan comenzar con los diseños 3D de los mismos.

Cuando los productos ya cuentan con su diseño 3D, los diseñadores se encargan de cargarlo en el usuario de cada tienda, informando a la misma vía mail o WhatsApp para que pueda comenzar a utilizarlos. Luego de que los productos estén cargados, los vendedores se encargarán de que el cliente esté satisfecho con la plataforma, responderá cualquier consulta o duda que pueda surgir y además explicarán las novedades que vaya teniendo la plataforma. También se escucharán posibles sugerencias de los clientes con el fin de que puedan participar en las actualizaciones.

Además, dado que en las tiendas de muebles y decoración al menos 1 vez al año cuentan con mercadería nueva, se generará un comunicado anual, semestral o trimestral vía *mail* o WhatsApp a modo de recordatorio para cargar los nuevos productos. El tiempo en el cual se enviará el recordatorio será consultado a la tienda anteriormente según la cantidad de ingresos de mercadería nueva en el año, para brindar un servicio más personalizado. Ante una baja de algún cliente se le consultará el motivo por el cual ya no quiere adquirir el producto y se le brindará un descuento del 25% en los siguientes 2 meses en cualquiera de los paquetes y beneficios extra con el fin de retenerlo.

3.7 Gestión de cobranza

DesignIT contará con diferentes métodos de pago para que los clientes puedan elegir la forma en la cual adquirir la suscripción de la plataforma. Se aceptarán pagos con todas las tarjetas de crédito o débito como VISA, Mastercard, entre otras, y también pagos con transferencia bancarias. En los casos de tarjetas tanto de débito o crédito, el pago será automático en cada renovación y en caso de que el cliente no quiera seguir abonando la suscripción, entonces podrá darse de baja desde la plataforma o contactando a la empresa.

3.8 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada al mercado son bajas pero aún así será importante superarlas. En primer lugar, si bien existen diversos proveedores de desarrollo de *software* en Uruguay que puedan realizar una plataforma de este tipo, es importante que la calidad de la misma sea alta porque la resolución y la rapidez de la misma debe funcionar correctamente, por eso se buscará que el proveedor tenga buenos ejemplos de éxito con trabajos similares. Por otro lado, los recursos financieros para aplicar estas tecnologías suelen ser altos por lo que dificulta el ingreso de nuevos competidores, en este caso no es una barrera de entrada importante ya que se financiará con fondos propios.

3.9 Gestión de los *stakeholders*

En cuadro que se encuentra debajo, se puede visualizar las expectativas, interés y el poder de incidencia que los distintos *stakeholders* identificados en el modelo de negocios presentan sobre DesignIT y también se resumen las acciones a realizar:

Grupo	Expectativas	Interés	Poder	Acciones
Socias	ALTAS	ALTO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> - Generar alianzas valiosas con clientes y proveedores - Plantear estrategias para hacer crecer el negocio en el futuro - Mejorar continuamente los procesos
Proveedores	MEDIAS	MEDIO	MEDIO	Buscan una alianza positiva y duradera: <ul style="list-style-type: none"> - Brindar una comunicación continua
Clientes	ALTAS	ALTO	MEDIO	Buscan un servicio innovador que pueda aplicarse sencillamente en su día a día: <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a un servicio novedoso a un precio accesible - Personalización del servicio según sus necesidades
Empleados	ALTAS	ALTO	MEDIO	Buscan formar parte de una organización que los motive: <ul style="list-style-type: none"> - Se ofrece flexibilidad horaria y home office - Salarios acordes - Reuniones de equipo mensuales presenciales para comunicarse y buscar puntos de mejora
Aliados	ALTAS	ALTO	MEDIO	Buscan una colaboración estratégica que busque cumplir objetivos comunes: <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo mutuo - Cumplimiento de compromisos - Compartir información y conocimientos Se buscará generar una alianza sólida con una empresa líder como Divino S.A. para estudiar el producto viable mínimo y crear reconocimiento para la empresa.

3.10 Gestión de inventarios

DesignIT no contará con inventarios propios ya que el mantenimiento de inventarios estará a cargo del personal de cada tienda de muebles y decoración. Sin embargo la creación de las imágenes en formato 3D si estará a cargo de los diseñadores gráficos. ¹¹

¹¹ Ver Anexo 7 – Cadena de Valor

4. Evaluación del retorno y riesgo

4.1 Inversión inicial detallada

La inversión inicial que DesignIT necesita implementar es de USD 49.000, la misma se conforma de la compra de la plataforma diseñada a medida, la cual se estima en USD 45.000. El costo fue estimado realizando un promedio entre el rango de precios que fue presupuestado por distintas desarrolladoras de *software*.¹² Por otro lado, se establecerá una Sociedad por Acciones Simplificadas por un valor de USD 1.000, conformado por las 2 socias y capital repartido en partes iguales. Además, se necesitará presupuestar para una campaña publicitaria que ayude con el reconocimiento de marca el cual será de USD 3.000. La marca contará con un logo de diseño moderno en tonos cálidos, con redes sociales, además habrá videos tutoriales y contenido relevante en publicidades¹³. Dado que el proyecto no cuenta con costo por venta, no requiere de capital de trabajo adicional para mantener las operaciones comerciales regulares.

4.2 Estructura de financiamiento

El proyecto se financia completamente con fondos propios aportados por las socias.

4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

DesignIT presenta un modelo de ingresos exclusivamente por la adquisición de planes y paquetes de la plataforma. Las ventas proyectadas para el primer año ascienden a USD 65.835, lo que representa 56 tiendas de muebles y decoración de la ciudad de Montevideo y Maldonado, un 12% del mercado total. El crecimiento anual proyectado es del 10% en el segundo año y 5% para los años 3, 4 y 5¹⁴.

Para el segundo año se estima que las ventas ascienden a USD 148.010, este aumento se fundamenta en el mayor conocimiento de marca y en un mejor posicionamiento de la empresa gracias a las estrategias de marketing y a los beneficios que brinda la plataforma.

Los costos asociados a la implementación del modelo de negocios están dados por la suscripción mensual de *cowork*, publicidad y marketing, mantenimiento de la plataforma, suscripción Sketchup y sueldos. El primer año será de USD 132.675, llegando en el año 5 a un costo total anual de USD 96.173.

4.4 Políticas de pagos y cobros

DesignIT cobrará a sus clientes mediante tarjetas de crédito hasta en 12 cuotas sin recargo o por transferencia bancaria. Por otro lado, el pago por el mantenimiento de la plataforma, sueldos y

¹² Ver Anexo 8 – Presupuesto de la plataforma

¹³ Ver Anexo 9 – Concepto del sitio web

¹⁴ Ver Anexo 11 – Ingresos mensuales por año y precios de planes y paquetes

suscripciones se hará a mes vencido; mientras que el pago de publicidades se hará en el momento.

4.4.1 Políticas de inventarios y de liquidez

El inventario de los productos es responsabilidad de cada cliente, por lo que DesignIT no presenta stocks.

4.4.2 Políticas de recursos humanos

Los empleados de DesignIT recibirán todos un sueldo fijo mensual, no habrá comisiones por ventas.

4.5 Proyección de flujos de ingresos y egresos

Durante el primer año de operación de DesignIT, se estima que el flujo de fondos será negativo ya que la organización estará en proceso de reconocimiento de marca. El período de repago de la empresa es de 2 años y 8 meses.

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

De acuerdo al análisis financiero realizado, se obtiene que el Valor Actual Neto (VAN) es USD 86.372, su Tasa de Retorno Requerida (TRR) asciende al 20%. La Tasa de Retorno del proyecto es del 61%. En base a estos datos, se concluye que DesignIT es un proyecto rentable y atractivo.

4.7 Evaluación del riesgo y sensibilidad a variables críticas

El principal riesgo que posee el modelo de negocios está dado por la posible inserción de un nuevo competidor en el mercado con tecnología similar y costos más bajos. Otro riesgo es que las tiendas comiencen a contar con sus productos en formato 3D dado el rápido avance de la tecnología y prescindan de la compra de paquetes de imágenes. Por otro lado, también existe el riesgo de que estas tiendas creen su propia herramienta 3D eliminando la necesidad de adquirir una suscripción. Por último, otro riesgo asociado se considera el aumento del mantenimiento de la plataforma.

Para poder saber se verá afectado el proyecto se realiza un análisis de sensibilidad de los ingresos y costos con respecto a la TIR y al VAN. Se puede observar que los ingresos pueden disminuir hasta más de un 200% y los costos pueden aumentar hasta un 210%. A su vez el negocio podría soportar un incremento del 120% en sus costos y un decremento del 60% en sus ingresos simultáneamente, e igualmente seguiría siendo rentable (TIR 24%).¹⁵

¹⁵ Ver Anexo 12 – Modelo Económico Financiero

Bibliografía

- Acumen Research and Consulting. (Diciembre de 2022). Recuperado el 1 de Mayo de 2023, de <https://www.acumenresearchandconsulting.com/augmented-reality-and-virtual-reality-market>
- Los uruguayos cambian sus muebles cada vez más seguido. (21 de Junio de 2018). *El Observador*. Recuperado el 8 de Abril de 2023, de <https://www.elobservador.com.uy/nota/-los-uruguayos-cambian-sus-muebles-cada-vez-mas-seguido--2018621500>
- Tendencias en Digitalización de Diseño de Interiores: Realidad aumentada, impresión 3D y mucho más. (s.f.). *Fuen Carmona*. Recuperado el 20 de Abril de 2023, de <https://fuencarmona.com/tendencias-digitalizacion-diseno-interiores-realidad-aumentada-impresion-mucho-mas/>
- Home by Me. (21 de Abril de 2023). *Home by Me*. Obtenido de <https://home.by.me/es/>
- IKEA. (s.f.). *IKEA Planner*. Recuperado el 21 de Abril de 2023, de IKEA: <https://www.ikea.com/es/es/planners/>
- INE. (Junio de 2023). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 28 de Junio de 2023, de <https://www3.ine.gub.uy/rrea/page23.html>
- Mordor Intelligence. (2019). *Mordor Intelligence*. Recuperado el 4 de Mayo de 2023, de <https://mordorintelligence.com/es/industry-reports/interior-design-services-market#:~:text=Es%20probable%20que%20la%20tendencia%20creciente%20de%20la,en%20el%20escenario%20actual%20en%20todo%20el%20mundo>
- La industria del mueble en América Latina: perfil de algunos países seleccionados. (13 de Noviembre de 2020). *D&F Muebles*. Recuperado el 18 de Mayo de 2023, de Madera Ramen: <https://maderamen.com.ar/dyf-muebles/2020/11/13/la-industria-del-mueble-en-america-latina-perfil-de-algunos-paises-seleccionados/>
- Souza, E. (24 de Abril de 2020). 4 tecnologías que están cambiando el diseño y la fabricación de muebles. *ArchDaily*. Recuperado el 8 de Mayo de 2023, de <https://www.archdaily.cl/cl/938257/tecnologias-que-estan-cambiando-el-diseno-y-la-fabricacion-de-muebles>
- Uruguay XXI. (9 de Diciembre de 2019). *Uruguay XXI*. Recuperado el Mayo de 2023, de https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/estatico/brochure%20mobiliario_V6.pdf

Anexos

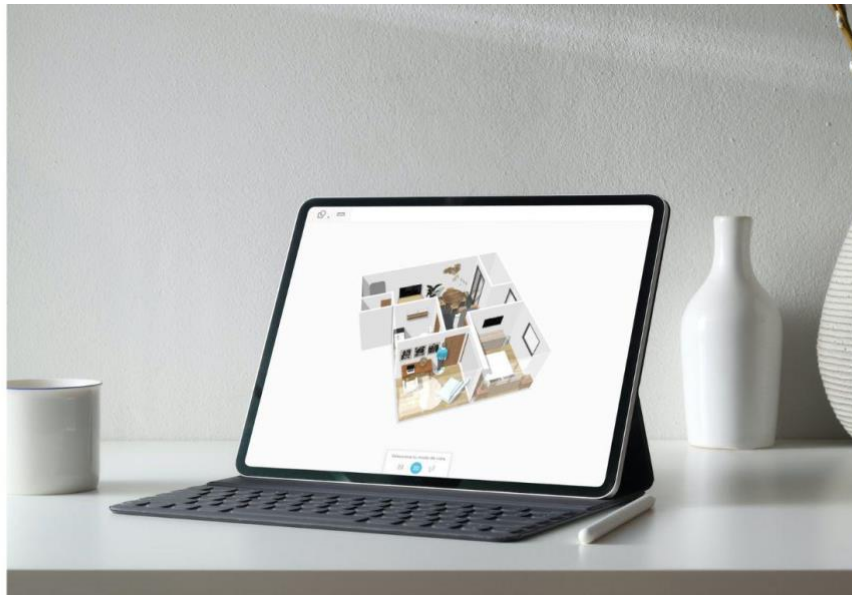
Anexo 1 - Modelo de Negocio Final

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
<p>Programadores</p> <p>Agencia de Marketing</p>	<p>Desarrollo y mantenimiento de la plataforma</p> <p>Diseño 3D de los productos</p> <p>Carga de los productos en la plataforma</p> <p>Promoción y Ventas</p>	<p>Herramienta de venta innovadora 3D a precio accesible para las tiendas de muebles y decoración que permite que sus clientes visualicen cómo luciría un producto en un ambiente de las medidas y características de su propio hogar, mejorando la experiencia de compra para los mismos y aportándole valor a la tienda de mueble y decoración.</p>	<p>Asistencia personal a través de vendedores</p> <p>Contacto directo a través de redes sociales</p> <p>Teléfono</p> <p>Mail</p> <p>Plataforma</p>	<p>Tiendas de Montevideo y Maldonado medianas y grandes especializadas en la venta de muebles y artículos de decoración para el hogar.</p>
	<p>Recursos clave</p>		<p>Canales de distribución</p>	
	<p>Plataforma digital</p> <p>Suscripción Sketchup</p> <p>Comunicación clientes</p>		<p>Vendedor.</p> <p>Comunicación en internet y redes sociales.</p> <p>Ferias y eventos.</p>	
<p>Estructura de costos</p>			<p>Estructura de ingresos</p>	
<p>Costos directos (mantenimiento de la plataforma, suscripción Sketchup, salario mano de obra)</p> <p>Costos indirectos (salarios administrativos, beneficios y cargas sociales, publicidad, suscripción cowork)</p>			<p>Servicio de suscripción mensual o anual.</p> <p>Venta de paquetes de imágenes 3D.</p>	

Anexo 2 – Trial-Run

Para poder testear el mercado y percibir si potenciales consumidores estarían dispuestos a obtener este servicio, se realizaron las siguientes acciones:

- Video demostrativo que indica cómo funcionará la plataforma, los pasos para utilizarla y los beneficios que brindará. Este video se mostró en las entrevistas y encuestas a los gerentes y vendedores de tiendas de muebles y decoración también se lo incorporó en encuestas de personas para saber su opinión sobre la efectividad de usarla para hacer una compra.
- Prueba en una plantilla de otra plataforma de similares características con muebles y artículos reales existentes en Europa. En este caso se utilizó la plantilla de HomeByMe para que en las tiendas de muebles y decoración puedan probar en primera mano la herramienta y constatar la facilidad de uso y cómo se visualizará el ambiente.



Anexo 3 - Sugerencias sobre próximos pasos

Se detallan a continuación distintas acciones que pueden ser realizadas en un futuro:

1. Transformar la plataforma web en App: esto puede simplificar el uso y mejorar la accesibilidad de la plataforma, ya que elimina la dependencia del Wi-Fi. Al convertirse en una app, las mueblerías y tiendas de decoración podrán acceder a la plataforma en cualquier momento sin la necesidad de una conexión a internet constante o de calidad mejorando la utilidad y brindando un rendimiento de la misma mayor.
2. Capacitación en diseño de interiores a vendedores de tiendas de muebles y decoración: si bien la plataforma será intuitiva y fácil de usar, sin necesidad de conceptos complejos para poder utilizarla, el hecho de conocer el diseño de interiores puede ayudar a brindar un servicio para las personas más completo y personalizado. Es por esto que en un futuro, se contrataría diseñadores de interiores para capacitar a los vendedores de mueblerías y tiendas de decoración.
3. Implementación de realidad aumentada: tal como la tecnología 3D, la realidad aumentada genera cientos de ventajas para las ventas de las mueblerías y tiendas de decoración ya que acerca aún más al cliente a la realidad sin la necesidad de moverse de su casa. Hoy en día esta tecnología no es accesible para la mayoría de las mueblerías y tiendas de decoración de Uruguay y es por esto que un futuro se implementaría en el modelo de negocios para mejorar la experiencia de las personas y brindar un servicio extra a las mueblerías y tiendas de decoración que sea accesible.
4. Integración con tienda online de las mueblerías y tiendas de decoración: para el uso actual de la plataforma, si bien es posible enviar una foto del diseño a la persona, es más conveniente si la misma se encuentra en la tienda física de la mueblería o tienda de decoración. En un futuro, se integraría la plataforma 3D con la página web de los clientes para que cuando los consumidores finales compren de manera online, puedan diseñar ellos mismos las habitaciones como deseen, mejorando la experiencia de compra online.

Anexo 4 - Segmentación de Mercado

Para calcular el mercado se realizó una investigación contabilizando el total de tiendas de muebles y decoración en los 62 barrios de la ciudad de Montevideo y Maldonado en Google Maps.

TAM: Mercado total

Se parte de la cantidad de mueblerías en la ciudad de Montevideo y Maldonado, las cuales son 664 según la investigación realizada mediante el conteo de tiendas de muebles y decoración en Google Maps filtrando por barrios de Montevideo y Maldonado. Luego se toma el supuesto de una suscripción anual de plataformas 3D con productos genéricos, tomando el precio promedio en el mercado de USD 644,89 (con *tax*) anuales.

Concepto	Unidades	Ventas (USD)
TAM	664	428.206

SAM: Mercados que podemos servir

El mercado específico de mueblerías y tiendas de decoración que apuntamos es a las tiendas de categoría A “tiendas de muebles que se dedican principalmente y específicamente a la comercialización de muebles y artículos de decoración, contando con más de 200 productos”, dejando de lado a la categoría B “Tiendas de muebles que comercializan otras variedades de productos como artículos de bazar, bicicletas, accesorios, artículos para el hogar, remates, mueblerías que solo trabajan con pedidos personalizados, etc” debido a que son las que les sería más útil esta herramienta, dejándonos con 603.

Concepto	Unidades	Ventas (USD)
SAM	603	388.868

SOM: Mercado que podemos conseguir

Se filtra el mercado que podemos conseguir de acuerdo con el 76,7% de las mueblerías y tiendas de decoración que en la investigación cuantitativa afirmaron que estarían dispuestas a utilizar esta herramienta en su tienda, quedando 463.

Concepto	Unidades	Ventas (USD)
SOM	463	298.584

COUNTA de Categoría		Categoría	
Barrio	Nombre de Mueblería	B	A
+ Total Cordón		3	49
+ Total Goes		4	38
+ Total Palermo			34
+ Total Pocitos		1	29
+ Total Buceo		3	24
+ Total Colón		2	22
+ Total Piedras Blancas			18
+ Total Casavalle			18
+ Total Punta Carretas		1	16
+ Total Centro			16
+ Total Carrasco		4	16
+ Total Villa Española			14
+ Total Parqué Rodo			14
+ Total Brazo Oriental		1	13
+ Total Aguada		1	13
+ Total Unión			12
+ Total Parque Batlle / Villa Dolores			11
+ Total Las Acacias			11
+ Total Tres Cruces			10
+ Total Prado			10
+ Total La blanqueada			10
+ Total Belvedere / Paso Molino			10
+ Total Paso Carrasco			9
+ Total Peñarol			8
+ Total Manga / Toledo Chico			8
+ Total La Teja			8
+ Total Malvín			7
+ Total Lezica			7
+ Total Jacinto Vera		1	7
+ Total Carrasco Norte			7
+ Total Villa Muñoz			6
+ Total Paso de la Arena		2	6
+ Total Maroñas			6
+ Total Ituzaingó			6
+ Total Flor de Maroñas			6
+ Total Ciudad Vieja			6
+ Total Atahualpa			6
+ Total Arroyo Seco / Capurro / Bella Vista			6
+ Total Sayago		2	4
+ Total Punta Gorda			4
+ Total Punta de Rieles			4
+ Total La Figurita			4
+ Total Villa del Cerro			3
+ Total Reducto			3
+ Total La Comercial			3
+ Total Barrio Sur			3
+ Total Perez Castellanos			2
+ Total Paso de las duranas			2
+ Total Malvín Norte			2
+ Total Larrañaga			2
+ Total Conciliación			2
+ Total Aires Puros			2
+ Total Nuevo París		1	1
+ Total Mercado Modelo			1
+ Total Jardines del hipodromo			1
+ Total Cerrito de la Victoria			1
Suma total		26	561

COUNTA de Nombre de la Mueblería		Categoría			
Ciudad	Nombre de la Mueblería	A	B	Suma total	
+ Total Maldonado			14	2	16
+ Total Pan de Azúcar			3		3
+ Total Piriápolis			4		4
+ Total Punta Ballena			1		1
+ Total Punta del Este			44		44
+ Total San Carlos			7	2	9
Suma total			73	4	77

Anexo 5 - Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Amenaza de nuevos competidores: se considera que este punto es medio debido a que no existe actualmente competencia directa en Uruguay pero sí existen una amplia oferta de desarrolladores web que pueden crear el mismo servicio para un nuevo competidor, además de que las barreras de entrada son bajas para el desarrollo de un emprendimiento similar.

Amenaza de productos sustitutos: en este caso se evalúa que debido a que la plataforma está diseñada para brindar un servicio presencial al momento de comprar un mueble o artículo de decoración, sucede que las personas hoy en día también realizan las compras de manera online por lo que se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Poder negociador de los clientes: hoy en día al no existir competencia directa, los clientes no encuentran fácilmente otro servicio para suplantar el que brinda DesignIT por lo que su poder de negociación se considera bajo.

Poder negociador de los proveedores: en Uruguay se puede encontrar una amplia variedad de desarrolladores web que diseñan este tipo de plataformas por lo que su poder de negociación es bajo.

Rivalidad entre los competidores: como se mencionó anteriormente, no existe en Uruguay competencia directa actualmente por lo que podría considerarse bajo. Sin embargo, sí existen plataformas que brindan un servicio similar pero con menos personalización que las mueblerías y tiendas de decoración pueden optar por contratar en lugar de utilizar nuestros servicios, es por esto que se considera que la rivalidad entre competidores es media.

Dado este análisis, se concluye que la atractividad de la industria de venta de herramientas que apliquen tecnología 3D para las tiendas de muebles y decoración es MEDIA/ALTA.

Anexo 6 - Comparación con modelos de negocio ya existentes en el exterior y precios de las plataformas

Dado que en Uruguay o existe una plataforma que brinde la misma propuesta de valor que DesignIT, se presentan otros modelos de negocio similares que existen en el exterior:

IKEA Planner: es una herramienta en línea proporcionada por IKEA, una corporación multinacional de muebles sueca que permite a los usuarios diseñar y planificar sus propios espacios con productos de la empresa. A través de ella los usuarios pueden crear diseños personalizados para cocinas, baños, habitaciones y otros espacios, utilizando una amplia variedad de muebles y accesorios disponibles en su empresa. Esta plataforma es muy similar a DesignIT ya que se puede elegir la medida y características de las habitaciones de forma sencilla, la diferencia es que va dirigida a los consumidores finales, y cuenta con el catálogo de IKEA únicamente, además de que allí pueden guardar el diseño, compartirlo y comprar el producto. Se puede comprar desde cualquier parte del mundo pero los precios por importar no son accesibles. El uso de la plataforma es gratis.

HomeByMe: es una herramienta de diseño de interiores que cuenta con muebles en formato 3D de empresas reales existentes en Europa y Estados Unidos que permite a los usuarios crear, visualizar cómo quedaría en espacios de hogar y además mediante un click en los productos pueden comprar en las páginas web de cada tienda. Allí deben registrarse para utilizarla, luego seleccionan el tipo de espacio que van a utilizar y configuran las medidas y diseños del plano. Pueden agregarle paredes, puertas, ventanas y artículos de decoración. Logran tener una visualización 3D del diseño y además realizar compras en las plataformas web de los muebles que seleccionaron. Cuenta además con la posibilidad de contratar el servicio de un diseñador o decorador de interiores. La diferencia con DesignIT es que apunta al consumidor final y es no sólo una herramienta de diseño sino que también sirve como un portal de conexión. Tiene diferentes planes y servicios que se muestran a continuación:

- Creación de un plano preciso en 3D en un plazo de 3 días laborables a partir de USD 14,99.
- Rediseño de una habitación en 7 días laborables a partir de USD 69.
- **Starter plan gratis:** contiene 5 proyectos, 3 imágenes de alta definición, 9 imágenes estándar, catálogo de marcas y creación ilimitada de modelos 3D (MakeByMe).
- **Plan Premium:** contiene proyectos ilimitados, imágenes de alta resolución ilimitadas, imágenes de definición estándar ilimitadas, paquete gratis de 5 imágenes 4K, paquete gratis de 5 imágenes aéreas 4K, paquete gratis de 5 imágenes de 360°, importación de sus modelos 3D BETA, asistencia en línea prioritaria y exportación de planes a Draftsight. A USD 300 el plan anual o USD 29 el mensual.
- **Plan Unlimited+** para profesionales: contiene imágenes 4K ilimitadas, imágenes aéreas 4K ilimitada, paquete gratis de 5 imágenes de 360°, supresión del logotipo de HomeByMe de las imágenes, los proyectos no pueden ser copiados y privatización de sus modelos 3D. A USD 640 el plan anual o USD 65 el mensual.
- **Paquetes de imágenes HD realistas** de 2, 10 y 50 imágenes a USD 1,9, USD 7,9 y 29,9 respectivamente. Paquetes de imágenes en 360° de 1, 2 y 10 a USD 5,9, 10,9, y 51,9.

-**Paquetes de proyectos** adicionales de 2, 10 y 50 a USD 4,99, 22,49 y 99,99.

Anexo 7 – Cadena de Valor

Para describir la cadena de valor de DesignIT dividimos las actividades primarias de las actividades de apoyo. Dentro de las actividades primarias encontramos:

- Atención personalizada al cliente: esta actividad abarca desde la comunicación inicial con el posible cliente hasta el asesoramiento del uso de la plataforma luego de confirmar la suscripción. El objetivo es poder satisfacer las necesidades de la mueblería o tienda de decoración de manera personalizada y es una actividad realizada tanto por los vendedores como el administrador.
- Actualización de la plataforma: dado que DesignIT no maneja inventario, es necesario que los productos que estén dados de bajas o los nuevos sean comunicados por el cliente. La carga de productos se realiza mediante la plataforma, pero en caso de que el cliente solicite una manera distinta de enviarnos la información de sus productos, entonces se escuchará al mismo y se brindará una solución más personalizada para que pueda tener sus productos en la plataforma de manera más eficiente para ellos.
- Producción de los diseños 3D de los productos: para poder generar contenido dentro del usuario de cada mueblería o tienda de decoración, es necesaria la producción de los diseños 3D de sus productos. Para esto, los diseñadores deberán realizar los mismos con la mejor calidad posible para generar más realidad en los mismos.
- Carga de los productos en la plataforma: esta actividad involucra también a los diseñadores ya que luego de finalizar con el diseño del producto, deberán cargar los mismos en los usuarios de las tiendas de muebles y decoración para que puedan comenzar a utilizarlos.
- Servicio Post venta: esta es una de las actividades más importantes ya que también involucra la comunicación que fortalecerá la alianza con los clientes. Luego de la venta es necesario el seguimiento de los mismos ya que podrán tener dudas o mejoras para la plataforma las cuales deberán ser bienvenidas para afianzar la relación con los mismos.
- Generación de informes de stock: dado que el uso de la plataforma por muchos meses puede generar confusión para las mueblerías o tiendas de decoración por la cantidad de productos que comercializan y que están cargados en la misma, se podrá generar un archivo Excel con un listado de los productos que están cargados para que puedan indicar con más facilidad cuales siguen disponibles y cuales no. Enviando luego este archivo actualizado a los diseñadores, los mismos podrán dar de baja a los productos correspondientes.

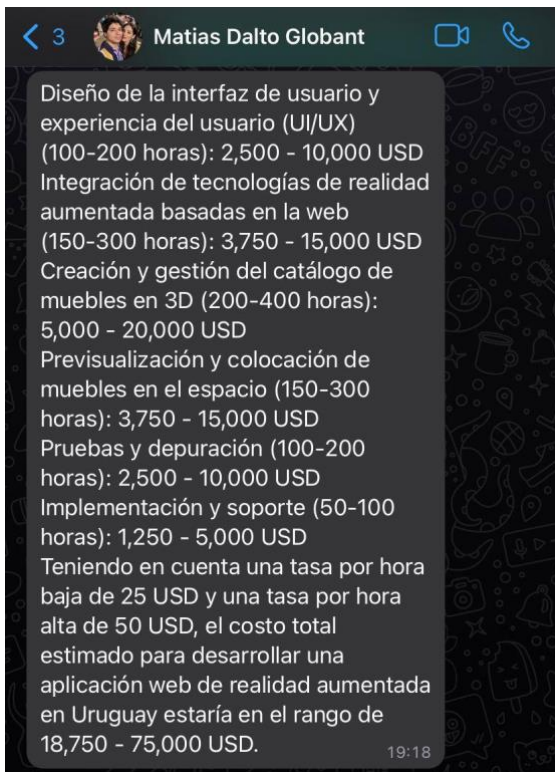
Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo encontramos:

- Acciones de marketing: las campañas de marketing estarán enfocadas en un principio a captar más público objetivo y a reconocimiento de marca.
- Mantenimiento de plataforma: esta actividad de apoyo es importante debido a que una plataforma de esta índole requiere de actualizaciones y mantenimientos mensuales para optimizar su funcionamiento y evitar el decaimiento.

Anexo 8 - Presupuestos de la plataforma

Desarrollo Web

Se solicitó presupuesto para Desarrollo Web a 3 empresas uruguayas: Código del Sur, Rootstrap y Globant. Debajo podemos visualizar un resumen del presupuesto enviado por Globant en el cual nos basamos para el cálculo de la inversión inicial. Debajo del resumen, podemos encontrar el mismo presupuesto de manera más detallada.



Los factores que pueden influir en el costo incluyen:

Complejidad de la aplicación: Si solo necesitas una aplicación básica con funciones limitadas, el costo será menor. Sin embargo, si deseas características avanzadas, como reconocimiento de objetos 3D, personalización de muebles, integración de comercio electrónico, etc., el costo aumentará.

Ubicación y experiencia del equipo de desarrollo: El costo de desarrollo puede variar dependiendo de la ubicación del equipo de desarrolladores y su experiencia. Un equipo de desarrolladores en países con costos de vida más bajos puede cobrar menos que un equipo en países con costos de vida más altos.

Plataforma y tecnologías utilizadas: El desarrollo de aplicaciones de realidad aumentada puede requerir el uso de diferentes tecnologías y kits de desarrollo, como ARCore para Android y ARKit para iOS. Además, si necesitas que la aplicación sea compatible con ambos sistemas operativos, esto también puede aumentar el costo.

Diseño y pruebas: El diseño de la interfaz de usuario y la experiencia del usuario, así como las pruebas de rendimiento y compatibilidad, son factores adicionales que pueden afectar el costo total del proyecto.

Para obtener una estimación más precisa, te recomendaría que te pongas en contacto con agencias de desarrollo de aplicaciones o desarrolladores independientes y solicites cotizaciones detalladas basadas en tus requisitos específicos.

Community Manager y Publicidad:

Se presenta a continuación el presupuesto obtenido por el Estudio Génesis.

CONTENT + SOCIAL MEDIA ESTUDIO GÉNESIS

TODOS LOS PLANES INCLUYEN:

- Beneficios de Creación de Contenido
- Organización de contenido y plan estratégico mensual
- Enfoque de creatividad, diseño y originalidad sujetos a la identidad de la marca
- Armonía en la estética del feed
- Evaluación y definición de colorimetría y tipografía para la marca
- Creación de historias destacadas y portadas para las mismas

PLAN 1 | \$7000 + IVA

- Plan 1 de Contenido
- Manejo de Redes Sociales con una frecuencia activa de 3 veces por semana

PLAN 2 | \$10.000 + IVA

- 50 fotos editadas
- 2 cortos de 15 segundos aprox
- Manejo de Redes Sociales con una frecuencia activa de 5 veces por semana

Herramienta de Diseño 3D Sketchup

Más popular




SketchUp
Pro

\$300 /yr

Crear trabajo profesional

[Comprar ahora](#)

Modelo en:

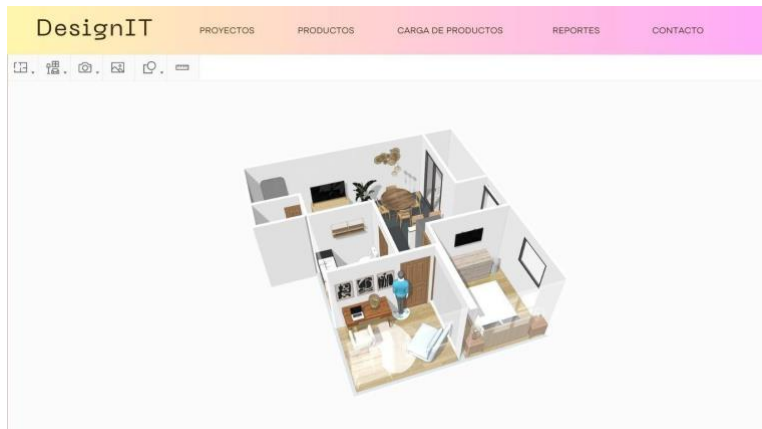
-  Escritorio (SketchUp Pro)
-  Navegador web o Chromebook
-  iPad

Todo en SketchUp Go más:

- ✓ Modeladores 3D de escritorio, iPad y basados en la web
- ✓ documentación de diseño 2D
- ✓ Información rápida para la investigación de diseño
- ✓ Experimente la visualización de auriculares de realidad (XR)
- ✓ Acceso a complementos para ampliar la funcionalidad de SketchUp Pro Desktop

Anexo 9 - Concepto del Sitio Web

Página Principal:



Carga de Productos:

DesignIT PROYECTOS PRODUCTOS CARGA DE PRODUCTOS REPORTES CONTACTO

CARGA DE PRODUCTOS

NOMBRE DEL PRODUCTO

CÓDIGO (OPCIONAL)

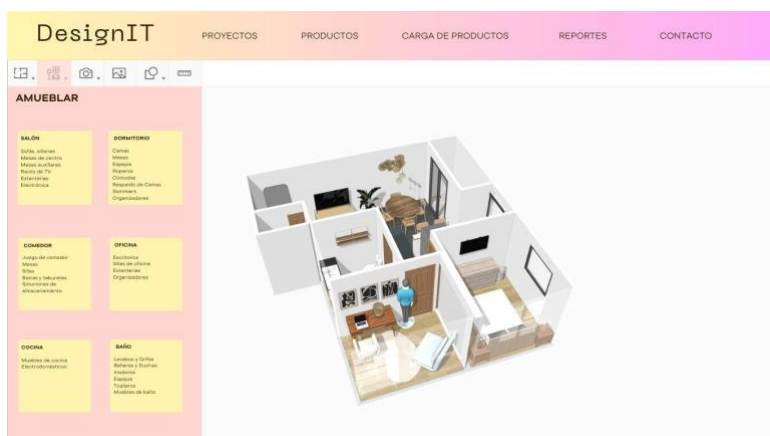
MEDIDAS (EN CM)

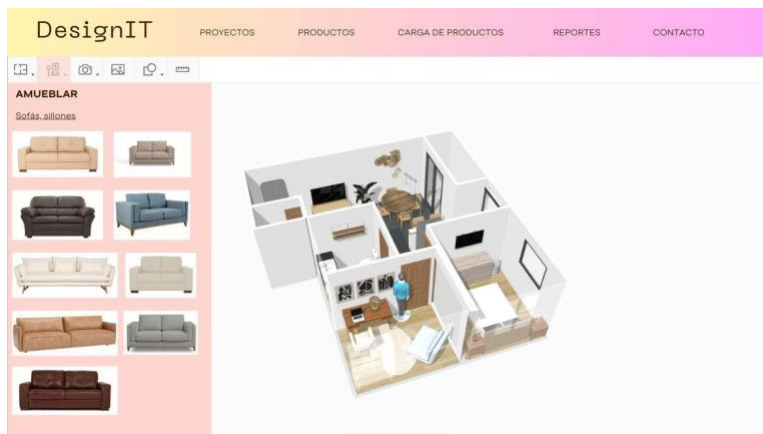
TEXTURA / COLOR

IMÁGENES

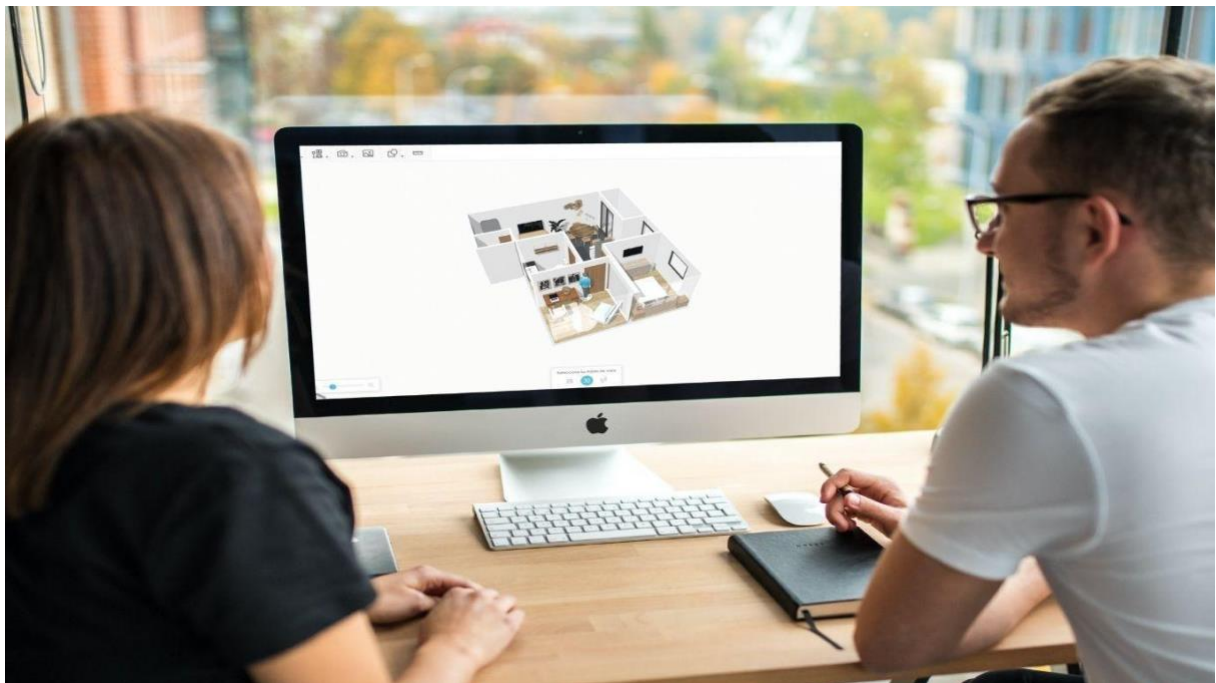
COMENTARIOS

Selección de productos para colocar en el plano 3D:





Mockup de plataforma en uso durante venta de tiendas de muebles y decoración



Anexo 10 - Investigación de Mercado

Tendencias de las tecnologías aplicadas en mueblerías y diseño de interiores en el mundo

En cuanto a tecnologías aplicadas mundialmente, en un estudio realizado en el año 2022 por Acumen Research and Consulting se indica el pronóstico de mercado de tecnologías 3D y realidad aumentada esperado para el futuro. La misma estima que este mercado aumente a una tasa de crecimiento anual compuesta de 38,5% entre el 2022 y el 2030. Además informa que en el año 2021 se alcanzó un tamaño de mercado mundial de 22.5 billones de dólares americanos, dada la tasa mencionada anteriormente se espera que para el año 2030 el tamaño de mercado alcance los 451.5 billones de dólares americanos. También se menciona que el 75% de las industrias que utilizan estas tecnologías masivamente, reportan un 10% de mejora en sus operaciones. Por otro lado, si bien indica que el mayor crecimiento se espera en Asia y América del Norte, dado el grado con el que se espera que aumente hay una amplia posibilidad de que también se comience a implementar a mayor grado en nuestro país.

Por otro lado, en cuanto a la tendencia de diseño de interiores nos basamos en un estudio realizado por Mordor Intelligence donde se comenta que es probable que la misma aumente debido a la creciente tendencia en la construcción lo que aumenta la demanda de diseño de interiores. Además, comenta que a medida que las personas se enriquecen y el aumento de construcciones, las personas compran casas o departamentos nuevos buscando renovar sus espacios generando una tendencia creciente de personalización de espacios.

Encuesta a personas

Se realizó una base de 350 encuestados. Para su difusión se utilizaron distintos medios como Whatsapp, LinkedIn, Instagram, correos electrónicos y de manera presencial. En la encuesta se encontró que un 81,9% presenta dificultad de visualización de muebles y artículos de decoración al momento de adquirirlos ya sea de manera presencial u online. Dado este problema, un 48,1% a veces no adquiere el producto, mientras que un 45,7% comenta que no lo adquiere. Las personas que tienen este problema buscan soluciones y entre ellas la mayoría mencionaron que van al local para sacarse las dudas, piden asesoramiento a un vendedor, buscan inspiración en redes sociales o buscan recomendación de conocidos.

Luego de presentar el producto con un vídeo breve, se consultó qué tan útil sería el mismo para las personas que tienen el problema mencionado, donde un 69,2% comenta que sería muy útil, un 28,4% sería útil y el restante se divide en 1,9% indiferente y un 0,5% poco útil. En cuanto a las características del producto la mayoría contestó como positivas la visualización realista, mejora en la decisión de compra, sentirse seguro al momento de comprar, información precisa de las medidas, ahorro de tiempo, asesoramiento personalizado e inspiración. Por otro lado, al consultar por las características negativas, la mayoría contestó que no encuentran aspectos negativos, pero también contestaron que la precisión de las medidas puede ser dudosa, faltan detalles precisos de los productos y genera

indecisión tener muchos productos disponibles.

Para finalizar, se consultó en la encuesta si las personas con este problema elegirían comprar sus productos en una tienda que cuente con esta herramienta, de los cuales un 63,5% indicó que seguramente sí y un 29,3% afirmó que probablemente sí. Un 6,7% indicó que no estaba seguro y un 0,5% indicó que probablemente no.

En conclusión, la encuesta revela que una gran proporción de las personas encuestadas experimenta dificultades de visualización al comprar muebles y artículos de decoración y que una herramienta de visualización sería considerada muy útil por la mayoría de ellas.

Encuesta a tiendas de muebles y decoración

En la encuesta realizada a 48 mueblerías y tiendas de decoración (gerentes, vendedores, encargados, etc.) de distintas zonas de Montevideo, se obtuvo que un 83,3% de las mismas cuentan con productos importados, mientras que el restante cuenta con fabricación propia e importados. En cuanto a la cantidad de productos con los que cuentan las mismas, un 46,7% cuenta entre 200 y 500 productos, mientras que un 26,7% cuenta entre 500 y 800 productos, y el restante cuenta con menos de 200 productos. En cuanto al conocimiento de usos de tecnologías 3D en el sector, un 60% no conoce la utilización de la misma, y un 83,3% no cuenta con los diseños 3D de sus productos. En cuanto al uso de otros tipos de tecnologías como realidad aumentada o inteligencia artificial un 60% de mueblerías afirman que conocen el uso de las mismas, mientras que el restante no conoce el uso de las mismas. Los que conocen el uso de estas tecnologías afirman que sirven para que las personas se decidan más rápido, parecen útiles pero son costosas.

En cuanto al problema, la mayoría afirma que los clientes presentan indecisión al momento de comprar y que hay una amplia oferta de muebles y artículos de decoración en el mercado. El 96,7% de los encuestados afirman que sus clientes presentan dificultad para visualizar los productos en sus espacios los cuales la mayoría cree que se debe a que el cliente tiene poca imaginación. También indican que la información básica de los productos es poco clara para el cliente. Un 83,3% de los encuestados creen que superando estos problemas la experiencia de compra podría mejorar, mientras que el restante 16,7% afirma que la experiencia de compra mejoraría. Actualmente el 43,3% de los encuestados no cuenta con una herramienta que le ayude con este problema, mientras que un 56,7% indica que si cuenta una herramienta que los ayude las cuales menciona que son buena atención al cliente y asesoramiento. Al consultarles por el total de sus ventas que son afectadas por este problema, un 46,7% contestó que entre un 10 y un 30% se ven afectadas, mientras que un 50% contestó que entre un 30 y 50% se ven afectadas, el restante indicó que menos de un 10% de sus ventas se ven afectadas.

Luego de presentar el producto con un vídeo breve, se consultó si usarían esta herramienta de las cuales un 76,7% indicó que si la usaría ya que les parece innovadora, les gustaría brindar más seguridad a sus clientes o quieren mejorar la imagen de su empresa.

Para calcular el *pricing* del producto, se aplicó el método "PSM" o medidor de sensibilidad de precios y para calcular los resultados se hizo un promedio de las respuestas obtenidas en cada pregunta.

En resumen, la encuesta revela que la mayoría de las mueblerías tiendas de muebles y decoración encuestadas cuentan con muebles importados y además cuentan con una cantidad de productos que van entre 200 y 500 productos. Enfrentan problemas como la indecisión del cliente, la dificultad para visualizar los productos en los espacios y la falta de claridad en la información básica del producto. Existe desconocimiento generalizado sobre el uso de tecnologías 3D, aunque un porcentaje significativo está familiarizado con otras tecnologías como la realidad aumentada o la inteligencia artificial. El producto presentado fue bien recibido por los encuestados.

Cabe mencionar que según la variación del último trimestre del 2023 en la demografía de las empresas en Montevideo y Maldonado según el INE, el 99,25% de las empresas activas en esta ciudad son micro, pequeñas o medianas. Esto ayuda a entender que hay una muy amplia posibilidad de que la mayoría de las tiendas de muebles y decoración se encuentren dentro de este porcentaje.

Entrevistas:

Con el objetivo de hallar conceptos cualitativos para esta investigación y entender mejor la industria del sector mueblerías y tiendas de decoración, se realizaron entrevistas en profundidad a 12 profesionales dentro del sector, como asesores de diseño, vendedores, gerentes y proveedores de tiendas de muebles y decoración. Se realizaron entrevistas a Eduardo Grachot (gerente comercial en Ufficio), Carolina Hernández (vendedora en Finkel), Mónica Gutiérrez (vendedora en Forum Design), Jessica Lubniski (asesora de diseño en BoConcept), Federico Bocci (gerente de BYV Importaciones), Gabriel Iatuf (vendedor de Patria Importaciones), Yael Barmaimon (administrativa en Delta), Sofía Jimenez (vendedora en Soy Mezcla), Jessica González (administración y venta en DIVINO S.A.) y Richard Pintos (vendedor en SATEC S.A.). A continuación se presentan las principales conclusiones de las entrevistas más valiosas para la investigación.

Entrevista a Eduardo Grachot, Gerente Comercial de Ufficio

Actualmente la empresa cuenta con una arquitecta que se dedica a realizar planos 3D para los clientes que aún no deciden qué muebles comprar. Se dedican principalmente a la venta de muebles de oficina para empresas o licitaciones del Estado. No suelen tener renovaciones de producto, solo una vez al año ingresa mercadería nueva.

Principales Insights:

- El diseño 3D de los planos les permite concretar ventas cuando un cliente no está convencido o seguro de que productos adquirir.
- Actualmente los planos 3D que ellos diseñan llevan aproximadamente 2 días en crearse debido a que la arquitecta debe crear desde 0 el diseño de los muebles en 3D.

Entrevista a Jessica Lubniski, Asesora de Diseño en BoConcept

BoConcept es una empresa que no cuenta con una amplia cantidad de productos, pero sí con una alta variabilidad de texturas y colores de un solo producto, dado que no es posible tener todos expuestos

en un showroom, la empresa cuenta con un software de diseño 3D para que sea más sencillo y real mostrarle al cliente como quedaría su mueble. Jessica comenta la importancia que tiene esta herramienta para su día a día asesorando clientes, ha comprobado con la comunicación post venta que el cliente se siente más seguro al momento de comprar cuando se utiliza este *software*.

Principales Insights:

- No existen límites de productos y variables dentro del *software*
- Aporta valor en la experiencia del cliente
- Mayor confianza al momento de realizar la venta

Entrevista a Richard Pintos, Vendedor de SATEC S.A. (Proveedor de mueblerías)

Dado que Richard trabaja como vendedor de muebles pero para mueblerías, pudimos encontrar distintos conceptos que nos ayudaron a entender mejor el comportamiento de las mueblerías. En primer lugar, no cuentan con herramientas que utilicen tecnologías 3D pero sí conocen el uso de la misma en otros mercados y piensan incorporar en el futuro ya que opina que puede ayudar para concretar un potencial proyecto y evacuar las dudas del comprador.

Principales Insights:

- En general la compra de las mueblerías son repetitivas, es decir, no siempre cuentan con mercadería nueva en cada compra. Una mueblería promedio ingresa una amplia cantidad de mercadería nueva 1 vez al año. Las demás compras de muebles son modelos nuevos pero en menor cantidad.
- Los modelos clásicos de productos se repiten en muchas mueblerías de Montevideo, los modelos más exclusivos por lo general son más costosos y se reducen en la cantidad de oferta que se ofrece en las tiendas.

Anexo 11 - Ingresos mensuales por año y precios de planes y paquetes

Los precios de los planes y paquetes de imágenes se basaron en las respuestas de *pricing* aplicando el método PSM tanto de las encuestas como de las entrevistas realizadas a las tiendas de muebles y decoración. Según las respuestas que se obtuvieron los precios de los planes deberían estar entre el rango de USD 60 y USD 180 mensuales para que adquieran el servicio.

El plan básico tiene un costo de USD 75 mensuales o USD 825 anuales. Por otro lado, el plan premium tiene un precio de USD 170 mensuales o USD 1850 anuales. Los paquetes de imágenes 3D se establecieron considerando el tiempo estimado de creación por parte del diseñador, entre 10 y 20 minutos por imagen, a un costo de USD 1,77 por imagen. El paquete de 20 imágenes tiene un precio de USD 80, mientras que el paquete de 50 imágenes cuesta USD 165. Estos precios fueron determinados tras consultar entrevistas y encuestas, y fueron aceptados por todas las empresas que manifestaron su interés en utilizar la herramienta. Con estos precios, se obtiene un margen de ganancia de más del 130% en el paquete de 20 imágenes y del 88% en el de 50 imágenes.

		AÑO 1												
	Mueblerías	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
PLAN BÁSICO mensual	13	150	225	225	300	375	450	600	675	750	900	975	975	
PLAN BÁSICO anual	6	825				2475			825				825	
PLAN PREMIUM mensual	27	680	1360	1360	1530	1700	2380	2550	2890	3400	3910	4250	4590	
PLAN PREMIUM anual	10	1850			5550			3700			3700		3700	
PAQ 20	38		400	320	400	320	400	320	240	240			320	80
PAQ 50	13			660			660		330				495	
TOTAL	56	3505	1985	2565	7780	4870	3890	7170	4960	4390	8510	6865	9345	TOTAL ANUAL
	por año													65835
		AÑO 2												
	Mueblerías	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
PLAN BÁSICO mensual	21	975	975	1050	1125	1200	1350	1350	1500	1500	1575	1575	1575	
PLAN BÁSICO anual	28	4950		3300		4950			4125				5775	
PLAN PREMIUM mensual	31	4590	4590	4590	4590	4760	4760	4760	4930	5100	5100	5270	5270	
PLAN PREMIUM anual	22	7400		3700	7400			3700	3700	1850	7400		5550	
PAQ 20	65	400	320	640	400	400	480	640	640	560	320	240	160	
PAQ 50	30	825		660		990		495	495		990		495	
TOTAL	102	19140	5885	13940	13515	12300	10290	10945	11690	9010	15385	12860	13050	TOTAL ANUAL
	por año													148010
		AÑO 3												
	Mueblerías	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
PLAN BÁSICO mensual	24	1575	1575	1575	1650	1650	1650	1725	1725	1800	1800	1800	1800	
PLAN BÁSICO anual	44	7425	825	2475		4950			4125	1650	2475	4950	3300	
PLAN PREMIUM mensual	20	2380	2380	2720	2890	2890	2890	3060	3060	3230	3400	3400	3400	
PLAN PREMIUM anual	37	7400	7400	5550	11100	1850	9250	5550		7400	7400		5550	
PAQ 20	80	720	640	400	720	560	720	640	480	560	320	320	320	
PAQ 50	37	495	825	495	330	825	660		660	330	330	495	660	
TOTAL	125	19995	13645	13215	16690	12725	15170	15100	10050	14970	15725	10965	15030	TOTAL ANUAL
	por año													173280
		AÑO 4												
	Mueblerías	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
PLAN BÁSICO mensual	22	1500	1500	1500	1500	1575	1575	1575	1575	1650	1650	1650	1650	
PLAN BÁSICO anual	59	9075	1650	4950		6600			3300	6600	4950	4125	4950	2475
PLAN PREMIUM mensual	21	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3570	3570	3570	3570	
PLAN PREMIUM anual	46	12950	3700	12950	7400	3700	9250	7400		11100	9250		7400	
PAQ 20	95	1120	480	480	960	560	880	640	400	560	400	400	720	
PAQ 50	46	1320	495	495	1155	825	330		660	330	660	495	825	
TOTAL	148	29365	11225	23775	14415	16660	15435	16315	12805	22160	19655	11065	16640	TOTAL ANUAL
	por año													209515
		AÑO 5												
	Mueblerías	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
PLAN BÁSICO mensual	30	1650	1650	1650	1725	1725	2025	2025	2025	2250	2250	2250	2250	
PLAN BÁSICO anual	64	9075	4950	4125		8250			5775	5775	3300	4125	4950	2475
PLAN PREMIUM mensual	20	2550	2550	2890	2890	2890	2890	2890	3230	3230	3400	3400	3400	
PLAN PREMIUM anual	57	14800	7400	11100	12950	7400	11100	7400	3700	9250	9250	3700	7400	
PAQ 20	107	1120	880	960	560	560	720	640	560	560	560	560	880	
PAQ 50	51	825	660	495	660	825	990	495	660	825	660	495	825	
TOTAL	171	30020	18090	21220	18785	21650	17725	19565	15950	19585	20245	15355	17230	TOTAL ANUAL
	por año													235420

Anexo 12 – Modelo Económico Financiero

Flujo de Fondos

Debajo se visualiza el flujo de fondos de DesignIT estimado para 5 años donde se puede ver que en el primer año se incluye además de las ventas esperadas para ese año, la inversión inicial calculada.

FLUJO DE FONDOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DE ESTADO DE RESULTADOS	-46.621	36.156	53.782	79.056	97.125
FLUJOS DE OPERACIONES	-46.621	36.156	53.782	79.056	97.125
FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO	-46.621	36.156	53.782	79.056	97.125

Estado de Situación

ESTADO DE SITUACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Caja	2.379	38.535	92.317	171.373	268.498
Total activo corriente	2.379	38.535	92.317	171.373	268.498
ACTIVO TOTAL	2.379	38.535	92.317	171.373	268.498
PASIVO Y PATRIMONIO					
Capital integrado	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000
Resultados acumulados	-46.621	-10.465	43.317	122.373	219.498
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	2.379	38.535	92.317	171.373	268.498

Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
Ventas Plan Básico Mensual	6.600	15.750	20.325	18.900	23.475
Ventas Plan Básico Anual	4.950	23.100	36.300	48.675	52.800
Ventas Plan Premium Mensual	30.600	58.310	35.700	41.650	36.720
Ventas Plan Premium Anual	18.500	40.700	68.450	85.100	105.450
Ventas Paquete 20 diseños 3D	3.040	5.200	6.400	7.600	8.560
Ventas Paquete 50 diseños 3D	2.145	4.950	6.105	7.590	8.415
Total ventas	65.835	148.010	173.280	209.515	235.420
CONTRIBUCIÓN BRUTA	65.835	148.010	173.280	209.515	235.420
OTROS GASTOS					
Salarios totales	65.616	78.114	78.114	78.114	78.114
Gastos diversos totales	67.059	18.059	18.059	18.059	18.059
Total otros gastos	132.675	96.173	96.173	96.173	96.173
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	-66.840	51.837	77.107	113.342	139.247
IRAE	-20.219	15.681	23.325	34.286	42.122
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-46.621	36.156	53.782	79.056	97.125

Cálculo de flujo de fondos con determinación de VAN y TIR

EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
FLUJO DE FONDOS	Momt. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-49.000					
Flujos anuales		2.379	36.156	53.782	79.056	97.125
FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO	-49.000	2.379	36.156	53.782	79.056	97.125
TASA DE RETORNO REQUERIDA		20%				
VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO		86.372				
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO		61%				

Período de repago de la inversión

Para obtener un resultado más certero del período de repago, se realizó una tabla indicando el flujo de efectivo a valor presente calculado con la TRR de 20% y el flujo de efectivo acumulado sumando el año anterior con el año actual. Se continuó con el cálculo de PRI como se puede ver debajo y se obtuvo que el período de repago es de 2 años y 8 meses.

Año	Flujo de Efectivo	Flujo de Efectivo a Valor Presente	Flujo de Efectivo Acumulado
0	-49000	-	-
1	2.379	1983	1983
2	36.156	25108	27091
3	53.782	31124	58215
4	79.056	38125	96340
5	97.125	39032	135372
TRR	0,2		
PRI	$a+(b-c)/d$	a= año interior al que se recupera la inversión b= inversión inicial c= flujo de efectivo acumulado en el año anterior al que se recupera la inversión d= flujo de efectivo a valor presente del año exacto en que se recupera la inversión	
a=	2		
b=	49000		
c=	27091		
d=	31124		
PRI	2,703926231		
PRI	2 años 8,447114767 meses		

Análisis de Sensibilidad

		Ingresos									
VAN	86.372	60%	30%	0%	-30%	-60%	-90%	-120%	-150%	-180%	-210%
Costos	-60%	145.654	119.918	100.121	80.323	66.465	56.765	49.974	45.221	41.894	39.565
	-30%	139.993	114.256	94.459	74.662	60.804	51.104	44.313	39.560	36.233	33.903
	0%	131.905	106.169	86.372	66.575	52.717	43.016	36.226	31.472	28.145	25.816
	30%	123.818	98.082	78.284	58.487	44.629	34.929	28.138	23.385	20.058	17.728
	60%	113.304	87.568	67.771	47.974	34.116	24.415	17.624	12.871	9.544	7.215
	90%	99.636	73.900	54.103	34.306	20.448	10.747	3.957	-797	-4.124	-6.453
	120%	81.868	56.132	36.335	16.538	2.680	-7.021	-13.811	-18.565	-21.892	-24.221
	150%	58.770	33.033	13.236	-6.561	-20.419	-30.120	-36.910	-41.663	-44.991	-47.320
	180%	28.741	3.005	-16.792	-36.589	-50.447	-60.148	-66.938	-71.692	-75.019	-77.348
210%	-10.295	-36.032	-55.829	-75.626	-89.484	-99.185	-105.975	-110.728	-114.056	-116.385	

		Ingresos									
TIR	61%	60%	30%	0%	-30%	-60%	-90%	-120%	-150%	-180%	-210%
Costos	-60%	72%	68%	64%	60%	56%	53%	51%	49%	48%	47%
	-30%	72%	67%	63%	58%	54%	51%	49%	47%	46%	45%
	0%	70%	65%	61%	56%	52%	49%	46%	44%	43%	42%
	30%	69%	64%	59%	54%	49%	46%	43%	40%	38%	37%
	60%	67%	61%	56%	50%	45%	41%	37%	34%	31%	29%
	90%	64%	58%	52%	45%	39%	32%	26%	18%		
	120%	60%	53%	46%	36%	24%					
	150%	54%	45%	34%							
	180%	43%	25%								
210%											