

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# Mevoyantes

## Traspaso de alquileres

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

Lucía Kröner, 186288

Magdalena Davyt, 171621

Roberto Postiglione, 174951

Tutor: Magdalena Giuria

2017

## Declaración de autoría

Nosotros, Lucía Kröner, Magdalena Davyt, Roberto Postiglione, 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

Lucía Kröner  
Aclaración

  
Firma

Magdalena Davyt  
Aclaración

  
Firma

ROBERTO POSTIGLIONE  
Aclaración

Fecha: 13/09/2017

## Resumen Ejecutivo

Se identificó el problema, observando que en las inmobiliarias radicadas en el departamento de Montevideo se recibían consultas de personas que por diferentes motivos, querían terminar su contrato de alquiler antes del vencimiento pactado con la inmobiliaria.

En términos legales, se conoce a la acción de finalizar un contrato de alquiler antes del plazo establecido como una rescisión anticipada. Sin embargo, las personas ajenas al sector inmobiliario suelen denominarlo “traspaso de alquiler”. Técnicamente, un traspaso consiste en el cambio de titularidad del contrato únicamente, mientras que la rescisión implica la finalización del mismo.

Mevoyantes es una plataforma *online* que conecta a personas que se quieren ir antes que finalice su contrato de arrendamiento, con personas que están buscando propiedades para alquilar. Dicha plataforma involucra a las inmobiliarias, los propietarios de inmuebles, las personas que quieren realizar un traspaso y las que buscan una propiedad para alquilar.

Con el objetivo de validar y profundizar en las temáticas que conciernen al negocio, se realizaron entrevistas en profundidad a referentes de la industria, una encuesta dirigida al público objetivo y un *trial run* a través de la plataforma *Facebook*.

Como principales actores de la industria, se encuentran las inmobiliarias que administran propiedades, las inmobiliarias convencionales, las plataformas *online* dedicadas a publicar propiedades para alquilar, las empresas dedicadas a brindar garantías de alquiler y los propietarios e inquilinos de inmuebles.

Mevoyantes opera dentro del sector inmobiliario de alquileres a través de *internet* en el departamento de Montevideo y Área Metropolitana.

Actualmente, la industria presenta un crecimiento promedio de un 3% anual desde el año 2004 y algunas de las principales variables que contribuyen a su aceleración o desaceleración son los ingresos económicos en los hogares y la variación en la tasa de interés de los créditos hipotecarios.

En cuanto al perfil de los potenciales clientes, se analizó que son personas jóvenes, que dejan de lado la visita o llamado a las inmobiliarias como medio de búsqueda de un inmueble para alquilar y priorizan las plataformas *online* como Infocosas, Mercadolibre o El Gallito Luis. Buscan precios de alquileres que se asemejen al precio promedio del mercado y preferentemente ubicados en zonas densamente pobladas, que cuenten con una variada oferta de servicios de transporte, educación y de tiendas comerciales.

Las oportunidades detectadas para el desarrollo del negocio incluyen la implementación de un modelo de negocios que no existe actualmente, la explotación de un nicho desatendido y la entrada a un mercado en crecimiento. Mientras que las amenazas, consisten en el ofrecimiento del servicio por parte de los competidores, el posible *bypass* de los usuarios que operen en la plataforma y el posible rechazo por parte de las inmobiliarias, imposibilitando la realización de traspasos.

El segmento de mercado definido son hombres y mujeres mayores de 18 años, inquilinos, residentes en la ciudad de Montevideo y Área Metropolitana, que por algún motivo tengan la necesidad de rescindir su contrato de alquiler de forma anticipada.

La propuesta de valor tiene como principal ventaja competitiva brindar a las personas la posibilidad de liberarse de una situación no deseada, en la cual se encuentran pagando un alquiler mensual por una propiedad en la que no desean estar. Asimismo, la propuesta se sustenta en tres pilares fundamentales. En primer lugar, la coordinación de vistas entre la persona que quiere traspasar el

contrato de alquiler y la persona que está buscando una propiedad para alquilar, sin necesidad de depender de los acotados horarios de las inmobiliarias. En segundo lugar, una guía que se le brinda al usuario, referente a la publicación de la propiedad para mejorar la descripción y las imágenes de la misma, permitiendo obtener un mayor alcance. Por último, es un negocio que cuenta con el aval de la Cámara Inmobiliaria del Uruguay, proporcionando confianza y seguridad a la hora de operar en la plataforma.

El modelo de ingresos se define por el cobro a la persona con la necesidad de realizar el traspaso. El mismo es un porcentaje que varía entre el 20% y 100% del precio del alquiler publicado en la plataforma, dependiendo de los meses restantes que establece el contrato de alquiler.

Los recursos clave necesarios para implementar el proyecto se basan en el desarrollador de la plataforma *web*, la agencia de publicidad, la adquisición de computadoras con procesadores eficientes, conexión a *internet*, la incorporación de asistentes para tareas administrativas y de atención al cliente y la integración de medios de pago a la plataforma a través de Cobrosya, incluyendo tarjetas de crédito, débito y redes de cobranza.

El mantenimiento y actualización constante de la plataforma *web*, así como también de los términos y condiciones para la utilización del servicio, serán actividades clave del negocio. También, se necesitará firmar acuerdos estratégicos con las inmobiliarias y las administradoras de propiedades, además de realizar campañas publicitarias en medios digitales.

Las inmobiliarias serán socios fundamentales, ya que son las encargadas de administrar los contratos de alquiler y por ende, de aprobar las rescisiones anticipadas de contratos, así como también del ingreso de un nuevo inquilino. También, la Cámara Inmobiliaria del Uruguay ya que otorgará su aval a Mevoyantes, garantizando la confiabilidad del servicio.

En cuanto al capital humano, al inicio estará compuesto por dos de los cofundadores y un asistente. A partir del segundo año, se incorporará él otro cofundador con un asistente adicional y en el tercer año otro asistente, ambos en horario *part-time*. Cada uno de los emprendedores se dedicará a un área de negocio específica, siendo estas finanzas, comercial y *marketing*.

La estrategia de *marketing* de Mevoyantes será de notoriedad. De esta forma, se logrará que los potenciales clientes conozcan el servicio y se interesen en él. Las acciones para llevar adelante dicha estrategia son publicidad en medios *offline*, campañas de radio y medios digitales, con campañas en *Google AdWords* y *Facebook*.

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto es de USD 24.870, realizada íntegramente con fondos propios y en partes iguales por cada uno de los emprendedores.

Luego de analizado el proyecto en su totalidad, se obtiene como resultado del flujo de fondos un valor actual neto (VAN) de USD 161.090 y una tasa interna de retorno (TIR) de 83%, siendo esta superior a la tasa de retorno requerida (TRR) de 20%. Dichos resultados indican que es conveniente realizar la inversión. Asimismo, el período de repago obtenido es de 2,62 años, siendo de 5 años la proyección establecida para el presente plan. Se incluyó en la proyección de fondos futuros un valor llave del emprendimiento utilizando el método de flujos de fondos descontados a la tasa de retorno requerida de 20%.

Para determinar el impacto en las variables de precio, cantidades vendidas e inversión en publicidad en medios digitales, se realizó un análisis de sensibilidad. La variable que tiene una mayor sensibilidad en relación con el VAN es el precio por cada traspaso realizado. Las cantidades de traspasos realizados y la variación de publicidad en medios digitales presentan una menor sensibilidad respecto al VAN del proyecto.

# Índice

Resumen Ejecutivo .....	3
1. Identificación de la oportunidad .....	7
1.1. Justificación de la oportunidad.....	7
1.2. Validación de la idea a desarrollar.....	7
1.3. Actores de la industria.....	8
1.4. Sector específico de la propuesta.....	9
1.5. Identificación del job-to-be-done por la propuesta de valor .....	9
1.6. Análisis de la intensidad competitiva .....	9
1.7. Análisis de tendencias y variables críticas .....	10
1.8. Cadena de valor.....	12
1.9. Mercado .....	12
1.10. Comportamiento del cliente.....	13
1.11. Perfil del consumidor según niveles .....	13
1.12. Competencia .....	14
1.13. Oportunidades y amenazas .....	15
2. Modelo de negocios .....	16
2.1. Segmento de mercado objetivo .....	16
2.2. Propuesta de valor .....	16
2.3. Canales de distribución .....	16
2.4. Modelo de ingresos.....	17
2.5. Relación con los clientes.....	17
2.6. Recursos clave para la propuesta de valor .....	18
2.7. Actividades claves.....	18
2.8. Socios clave para el modelo de negocios.....	18
2.9. Estructura de costo.....	19
2.10. Fortalezas y debilidades .....	19
3. Implementación del modelo .....	20
3.1. Grupo conductor de la implementación.....	20
3.2. Cargos y responsabilidades del Capital Humano .....	20
3.3. Intereses de los stakeholders .....	21
3.4. Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento .....	22
3.5. Alianzas comerciales.....	22
3.6. Obtención de recursos claves.....	22
3.7. Marketing .....	22
3.8. Riesgos asociados a la implementación.....	23
3.9. Proceso de compra .....	24

3.10. Acciones para el lanzamiento .....	24
4. Evaluación del retorno /riesgo .....	25
4.1. Inversión inicial.....	25
4.2. Estructura de financiamiento .....	25
4.3. Fundamentos de la proyección de ingresos .....	25
4.4. Fundamentos de la proyección de costos .....	26
4.5. Valor llave del negocio .....	26
4.6. Evaluación del retorno proyectado vs. requerido: TIR / VAN .....	27
4.7. Sensibilidad a variables críticas .....	27
Bibliografía .....	28
Anexos.....	30
Anexo 1– Acuerdo de alcance con los emprendedores.....	31
Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto .....	32
Anexo 3 - Modelo de Osterwalder .....	33
Anexo 4 - Entrevistas realizadas .....	34
Anexo 5 - Resumen de las preguntas/resultados de la encuesta .....	38
Anexo 6 - Trial Run Facebook .....	41
Anexo 7 – Análisis del entorno (PESTEL).....	42
Anexo 8 – Cálculos para la estimación del mercado.....	43
Anexo 9 - Presupuesto Cobrosya.....	44
Anexo 10 – Presupuesto desarrollador de software.....	46
Anexo 11 – Acuerdo marco con inmobiliarias .....	47
Anexo 12 – Estructura de costos .....	49
Anexo 13 - Presupuesto agencia de publicidad .....	50
Anexo 14 – Términos y condiciones de uso del servicio .....	51
Anexo 15 – Proceso de compra .....	54
Anexo 16 – Análisis de sensibilidad .....	56
Anexo 17 - Modelo económico financiero – Estado de resultados .....	57
Anexo 18 – Modelo económico financiero – Estado de situación patrimonial.....	58
Anexo 19 - Modelo económico financiero – Estado de origen y aplicación de fondos.....	59

# 1. Identificación de la oportunidad

## 1.1. Justificación de la oportunidad

El problema surge al detectar que en inmobiliarias localizadas en el departamento de Montevideo se recibían consultas de personas que, por diferentes motivos querían finalizar su contrato de alquiler antes del plazo establecido. Siendo los motivos, relaciones amorosas que se rompen, estudiantes del interior que no se adaptaron al cambio y retornaron a su ciudad natal, personas solteras que deciden convivir con su pareja o personas que por cuestiones laborales deben radicarse en el exterior.

En términos legales, se conoce a la acción de finalizar el contrato de alquiler antes del plazo establecido como una rescisión anticipada. Sin embargo, las personas ajenas al sector inmobiliario suelen denominarlo “traspaso de alquiler”. Técnicamente, un traspaso consiste en el cambio de titularidad del contrato únicamente, mientras que la rescisión implica la finalización del mismo.

Para las inmobiliarias esta situación no resulta conveniente, ya que deben destinar tiempo, recursos humanos y económicos para poder solucionarlo. Cuando la inmobiliaria resuelve realizar una rescisión anticipada debe volver a publicar la propiedad en sitios pagos, coordinar nuevas visitas, responder consultas de los interesados, evaluar las garantías, verificar el inventario y realizar los documentos de rescisión y del nuevo contrato.

Para solucionar este problema surge Mevoyantes, una plataforma *online* que conecta a personas que se quieren ir antes que finalice su contrato de arrendamiento, con personas que están buscando propiedades para alquilar. En la actualidad, no existe una solución integral que involucre a todas las partes, es decir, la inmobiliaria, el propietario, el actual inquilino y la persona que está buscando alquilar.

## 1.2. Validación de la idea a desarrollar

Con el objetivo de validar y profundizar en las temáticas que conciernen al negocio, se realizaron entrevistas en profundidad a referentes de la industria, encuesta dirigida al público objetivo y un *trial run* a través de la plataforma *Facebook*.

Se realizaron once entrevistas en profundidad a referentes del sector inmobiliario en Montevideo, las cuales se detallan en el anexo 4. De las mismas, se obtuvieron *insights* relevantes en cuanto a estadísticas de la industria de alquileres en Montevideo, características de los inquilinos y propietarios, introducción a la operativa de las inmobiliarias, experiencias en la finalización anticipada de un contrato, alternativas manejadas, opiniones y sugerencias del modelo de negocios planteado.

A su vez, se realizó una encuesta de 322 casos utilizando la herramienta de *Google Forms*. La misma fue distribuida a través de Internet, en redes sociales, *WhatsApp* y *mail*. Se encuentra disponible desde el día 22 de mayo del presente año. Las preguntas, respuestas y resultados obtenidos se encuentran en el anexo 5.

Por último, se realizó un *trial run* creando una página en *Facebook* en donde se introdujo la marca, se publicaron propiedades a traspasar y un video explicativo, se respondieron consultas y se coordinaron visitas entre la persona que quiere traspasar y los interesados. Para potenciar el alcance y generar expectativa en los usuarios se invirtió en publicidad lanzando una campaña en dicha red social. Los resultados pueden observarse en el anexo 6.

Luego del trabajo de campo realizado, se puede concluir que la idea se encuentra validada por parte de todos los participantes. A partir de la encuesta, se pudo comprobar que existe la necesidad insatisfecha de rescindir contratos de alquiler antes de tiempo, ante variaciones en las condiciones de vida de los inquilinos. Además, están dispuestos a pagar por el servicio que permita solucionar el problema. Por otro lado, a partir del *trial run*, se pudo comprobar que las personas que buscan inmuebles para alquilar se encuentran insatisfechas con la oferta existente en el mercado, ya que todos los portales cuentan con la misma propiedad publicada. Por ello, Mevoyantes permite aumentar la oferta de propiedades en alquiler, brindando opciones diferentes a los potenciales inquilinos.

En cuanto a las inmobiliarias, aceptaron la propuesta de Mevoyantes y les resultó atractivo recibir ingresos extras sin la necesidad de utilizar sus recursos. Además, destacaron la innovación del modelo de negocio y reconocieron que el problema existe, que han pasado por situaciones que las personas se quieren ir y no pueden resolverlo de forma inmediata, generando una disconformidad por parte de los inquilinos. A su vez, las inmobiliarias no suelen coordinar visitas fuera del horario laboral (lunes a viernes de 10 a 18 horas), el cual coincide con el horario de los trabajadores, mientras que la plataforma da la posibilidad de que las partes acuerden el horario de su conveniencia.

### **1.3. Actores de la industria**

Según entrevista realizada al presidente de la Cámara Inmobiliaria del Uruguay (CIU), Sr. Gabriel Conde, existen en Uruguay 650 inmobiliarias afiliadas, específicamente en Montevideo representan un total de 424. A partir de la entrevista realiza al Sr. Diego Braglia, se identificó que las inmobiliarias se pueden clasificar por sus actividades comerciales en dos categorías.

Por un lado, las administradoras de propiedades quienes actúan como responsables de alquilar o vender la propiedad administrada, tomando en cuenta las preferencias del propietario. También, son las encargadas de pagar los tributos e impuestos de cada inmueble y brindar asesoramiento financiero para mejorar la rentabilidad de la inversión realizada en las propiedades. Las empresas Braglia, ACSA y Baldovino son las principales administradoras de propiedades dentro del Departamento de Montevideo, concentrando un total de 7.000 propiedades en administración.

Por el otro lado, existen las inmobiliarias convencionales, las cuales se dedican exclusivamente a la venta y alquiler de propiedades, con la diferencia de que es el propietario quien se encarga de su gestión.

Otros actores importantes de la industria son las plataformas *online*, las cuales se dedican a publicar las propiedades con sus respectivas características e interactúan con los potenciales clientes con el fin de agilizar el proceso. Algunas de ellas son: Infocasas, El Gallito Luis, Tucasaquí, Mercadolibre y Buscandocasa.

Por último, se identifican las empresas dedicadas a brindar garantías de alquiler, siendo estas, Contaduría General de la Nación (CGN), Banco Hipotecario del Uruguay (BHU), ANDA y Porto Seguro.

Los propietarios cumplen un rol fundamental, ya que son los que deciden si aceptar o no la rescisión solicitada. Esto significa, que por más que la inmobiliaria sea la administradora de la propiedad no puede resolver la situación unilateralmente, sin tener el consentimiento del propietario.

Los inquilinos, son las personas que inician una relación contractual con una inmobiliaria o un propietario particular, obligándose a pagar un monto de alquiler establecido por un período determinado de tiempo en la propiedad objeto de arrendamiento.



#### **1.4. Sector específico de la propuesta**

Mevoyantes, opera dentro del sector inmobiliario de alquileres a través de internet dentro del departamento de Montevideo y Área Metropolitana.

Se define dicho sector, en base a que los bienes a traspasar son inmuebles, principalmente alquilados a través de inmobiliarias o administradoras de propiedades, fundamentalmente ofrecidos y encontrados a través de internet. Se comprende dentro de bienes inmuebles a casas, apartamentos y locales comerciales. En su gran mayoría, son ofrecidos y rentados por inmobiliarias y administradoras.

Según refiere el Licenciado Ricardo Frechou (CEO de InfoCasas), las búsquedas de inmuebles para alquilar se realizan en gran medida, a través de internet, experimentando un crecimiento exponencial en los últimos años, basado fundamentalmente en que el 80% de la población cuenta con acceso a internet (El Observador, 2016), e inclusive asegura que “cualquier empresa o particular que quiera alquilar una propiedad en el año 2017 deberá publicarla en internet para aumentar su visibilidad y lograr resultados más rápido”.

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

Mevoyantes brinda la posibilidad de flexibilizar los contratos de alquiler pudiendo rescindirlos previo al vencimiento. El servicio principal comprende otros servicios adicionales, creados para agregar valor al cliente.

En primer lugar, se realizará una verificación del traspaso del cliente con la inmobiliaria. Se entiende por este concepto, tener un contacto con la inmobiliaria para asegurar el consentimiento de la misma y del propietario. De esta forma, el cliente se asegura que el traspaso es posible, sin tener que ocuparse de la gestión. También, cuando el cliente ingrese los datos de la propiedad a traspasar podrá contar con una guía incluyendo *tips* para mejorar la publicación, en cuanto a la calidad de las fotografías y el detalle de la descripción de la propiedad. A su vez, la plataforma permitirá que los interesados tengan contacto a través de mensajes directos para evacuar dudas de las personas interesadas en el traspaso y/o coordinar una visita según su horario de conveniencia. Por último, se le cobrará al cliente un monto de dinero dependiendo de los meses que restan para finalizar el contrato. El pago podrá efectuarse a través de redes de cobranza, transferencias bancarias, tarjetas de crédito y de débito.

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

##### Amenaza de nuevos participantes

En base a las características del negocio, la amenaza de entrada de nuevos competidores o de los ya existentes es de una intensidad alta. Las plataformas *web* como Infocasas, Mercadolibre o el El Gallito Luis, pueden incluir un *feature* que permita publicar traspasos de alquileres. Además, los requerimientos de capital son bajos, ya que la inversión de mayor desembolso necesaria es el desarrollo de la plataforma y los gastos en publicidad para generar tráfico.

##### Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustituto identificado es *Facebook*, donde existen grupos que publican y comparten de manera gratuita los traspasos de alquiler. Quiero tu inmueble es uno de estos, el cual actualmente cuenta con 31.000 seguidores. Se considera baja dicha amenaza, ya que no están presentes factores como la confianza y la seguridad en las publicaciones y no cuentan con el respaldo de una empresa que se haga responsable de la interacción entre los usuarios.

### Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo debido a dos factores. Por un lado, las inmobiliarias que alguna vez realizaron traspasos cobran por este servicio en promedio entre 2 y 5 meses del alquiler mensual que el inquilino paga en ese momento. Por otro lado, quien quiere traspasar la propiedad que alquila tiene la necesidad de realizarlo lo antes posible y las inmobiliarias no priorizan la realización de esta actividad.

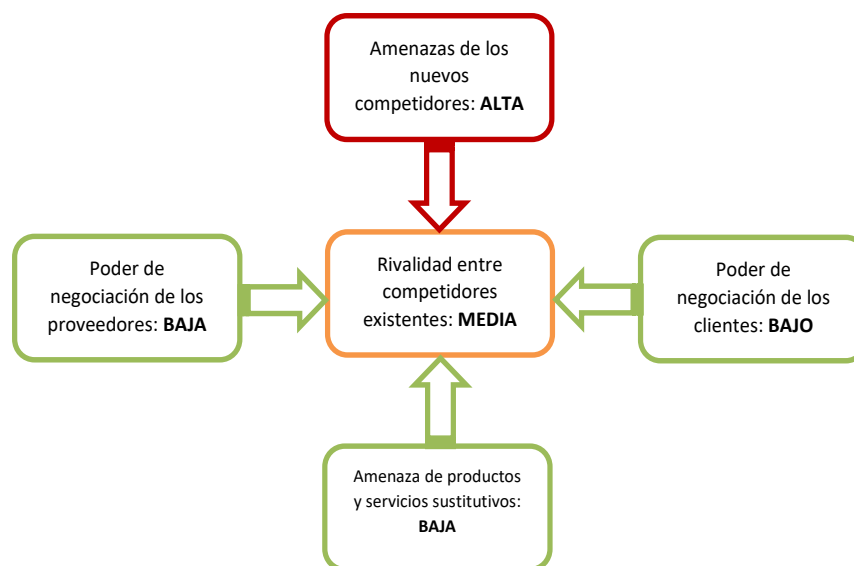
### Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de Mevoyantes son la empresa desarrolladora de *software*, la agencia de publicidad y Cobrosya. Los mismos tienen un bajo poder de negociación ya que son fáciles de sustituir, debido a la cantidad de empresas que se dedican a prestar estos servicios en el mercado.

### Rivalidad entre competidores

En base al análisis de los puntos anteriores, se puede concluir que la rivalidad entre competidores es media. Actualmente existen 424 inmobiliarias, 6 plataformas *web* y más de 3 grupos en *Facebook*, que ofrecen propiedades en alquiler. Sin embargo, ninguno de estos se dedica exclusivamente a realizar traspasos de alquileres.

En base al análisis de las cinco fuerzas de Porter, el sector donde se desarrolla el emprendimiento es atractivo. Sin embargo, la amenaza de nuevos participantes es alta, dado que las barreras de entrada son bajas, por no ser necesario realizar grandes desembolsos de capital al inicio, convirtiéndolo en un negocio fácilmente imitable. En lo que respecta al poder de los proveedores, es bajo, ya que existe una gran oferta de dichos servicios, por lo que es muy sencillo sustituir uno por otro. En cuanto al poder de los clientes, es bajo, ya que actualmente no poseen otra alternativa que les permita gestionar el traspaso de su propiedad de manera eficiente.



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

La industria inmobiliaria presenta un crecimiento promedio de un 3 % anual, sostenido en el tiempo desde el año 2004, según el Sr. Julio Villamide, Director Ejecutivo y Socio Fundador de Julio Villamide & Asociados (JVA).

Específicamente, los alquileres se encuentran experimentando un gran desarrollo en el sector de la población comprendido entre los 18 y 34 años de edad, denominada generación *Millennials*. “Ocho de cada diez uruguayos menores de 34 años buscan viviendas para arrendar”. Del mismo modo, esta generación se caracteriza por ser nativos digitales, flexibles, liberales y no priorizan la compra de un inmueble en el corto plazo, ya que prefieren destinar sus recursos económicos a otras actividades, como lo es viajar y educación en el exterior (Falco, A. 2017).

En opinión de Daniel Marotta, responsable de *marketing* de Infocasas "los *millennials* valoran mucho la libertad de poder desplazarse y cambiar de trabajo, sin tener que estar atado a un lugar fijo o estable". Asimismo, Aníbal Falco, explica el crecimiento en la demanda de apartamentos monoambientes y de un dormitorio representando un 65% del total de las búsquedas en la plataforma de Infocasas.

Respecto a la rescisión anticipada de contratos de alquiler, en Uruguay no se utiliza con frecuencia, pero en Estados Unidos, es usual redactar contratos de alquiler con vigencia a un año, con la particularidad de incluir una cláusula de renovación mensual, esto permite que dentro de ese año el inquilino puede irse en el mes que desee. (Just Landed, 2017)

Otra tendencia a tener en cuenta, es que “hay 11 divorcios por día y los casamientos bajaron 31%” El presente *verbatim*, da cuenta de la tendencia creciente respecto a la finalización de vínculos amorosos y la preferencia de las personas por permanecer solteras. La tendencia creciente de los divorcios comenzó hace 35 años atrás y continúa incrementándose hasta la actualidad. (Trinidad, G. 2015).

Por otro lado, en cuanto a la construcción de edificios en el Departamento de Montevideo, se observa un crecimiento impulsado por la Ley de Promoción de Vivienda de Interés Social N° 18795. La ley establece exoneraciones tributarias, las cuales motivan la inversión en proyectos de estas características, lo que repercute de manera positiva en la oferta de alquileres.

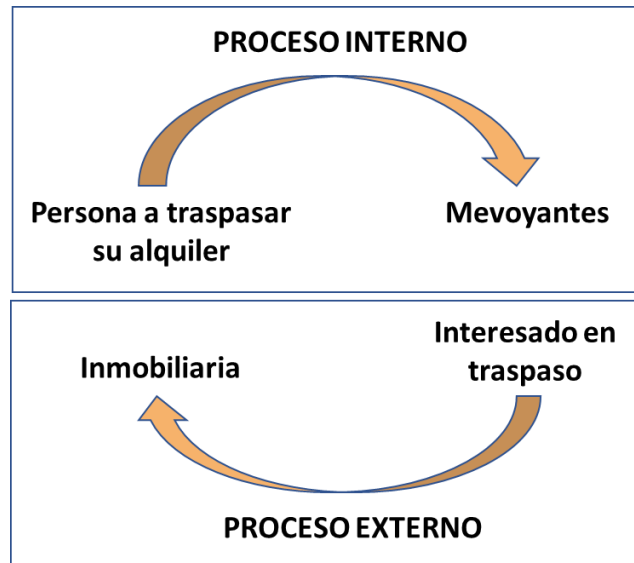
Una de las variables críticas del negocio es la mejora en el ingreso de los hogares en términos reales, la cual hace que las personas puedan pasar de vivir en condiciones precarias a poder alquilar una vivienda mejor. Como segunda variable, se identifica el aumento en la tasa de interés de los créditos hipotecarios haciendo menos accesible el financiamiento bancario para poder comprar una vivienda. Las variables previamente mencionadas fueron tomadas de la entrevista con Julio Villamide, la cual se encuentra disponible en el anexo 4.

Como última variable crítica, uno de los medios de pago a utilizarse en la plataforma son las tarjetas de crédito o débito, los cuales en el rubro inmobiliario no se encuentran incorporados al negocio, debido a que las comisiones cobradas por las tarjetas son altas y los agentes inmobiliarios no están dispuestos a reducir sus márgenes de ganancia. Por lo tanto, a los usuarios puede resultarle extraño incluir su tarjeta de crédito como medio para pagar un servicio de alquiler en *internet*, no obstante, es muy utilizado en el arrendamiento de propiedades para vacaciones y hoteles. En el anexo 7 se encuentra disponible el análisis del entorno.

En cuanto al ámbito legal, existe la Ley de Alquileres N° 14.219 (Parlamento, 1974) la cual regula los contratos de alquiler de propiedades construidas antes del año 1968. La misma establece los plazos de alquiler, períodos y formas de reajustes, año de gracia como buen pagador y plazos establecidos para el desalojo. Por otra parte, para contratos de alquiler de propiedades posteriores al año 1968, no rige las condiciones de la ley mencionada anteriormente, sino que se rige por la libre contratación, la cual se encuentra amparada por el Código Civil. Esto significa que las partes acuerdan las cláusulas del contrato en base a su conveniencia.

## 1.8. Cadena de valor

A continuación, se muestra mediante un diagrama la interacción entre los diferentes actores que integran la cadena de valor.



En primera instancia, quién realiza el traspaso de su propiedad es quién le paga a Mevoyantes por la utilización del servicio. En segunda instancia, el interesado en la propiedad a traspasar le paga a la inmobiliaria administradora de la propiedad su comisión. De este modo, no existe intercambio de dinero entre Mevoyantes y la inmobiliaria, así como tampoco entre quien traspasa y quien alquila.

En lo que respecta al flujo interno del dinero entre la persona que traspasa su alquiler y Mevoyantes, se establecen los diferentes márgenes de contribución dentro del proceso. El mismo está compuesto por Cobrosya, agencia de publicidad y gastos de administración y venta (GAV). A continuación, se establecen los diferentes márgenes de contribución en cada etapa del proceso, en base a los presupuestos otorgados por cada empresa.



## 1.9. Mercado

Para comenzar con la cuantificación del mercado se entrevistó a Gabriel Conde, presidente de la Cámara Inmobiliaria del Uruguay, el cual detalló que en el Departamento de Montevideo y Área Metropolitana existen en la actualidad, un total de 130.000 contratos de alquiler vigentes. En lo que respecta al mercado total disponible (TAM), son personas mayores de 18 años de edad, usuarios de *internet* que se conectan a través de su *smartphone*, residentes en el departamento de Montevideo y Área Metropolitana, que se encuentren alquilando la propiedad en la que habitan. Dichas personas representan 32.124 contratos de alquiler vigentes, en términos de dinero el TAM es USD 8.191.497. Cálculos disponibles en anexo 8.

En referencia al mercado disponible a servir (SAM), son la cantidad de contratos mencionados en el TAM, que a su vez hayan tenido la intención de rescindir de forma anticipada su contrato de alquiler. Dicho dato proviene de la encuesta, la cual se encuentra en el anexo 5. Se obtiene como resultado 14.616 contratos. Considerando que por hogar habitan en promedio 2,7 personas (INE, 2015), el mercado total disponible se reduce a 5.414 contratos de alquiler vigentes en la actualidad que tienen la intención de rescindir su contrato de alquiler de forma anticipada. SAM, representa en dinero USD 1.380.396, cálculos disponibles en el anexo 8.

En cuanto al mercado obtenible (SOM) la cantidad de traspasos en un año es de 692, pudiendo obtener ingresos de USD 176.460, en base a un precio promedio determinado a partir de los resultados de la encuesta, cada traspaso equivale a USD 255. Se continuará con el desarrollo de dicho mercado, en el capítulo 2, subcapítulo segmento de mercado.

### **1.10. Comportamiento del cliente**

Con el objetivo de identificar el comportamiento del cliente, se utilizó la página de *Facebook* de Mevoyantes creada para el *trial run*. Se realizó el seguimiento de dos personas interesadas en realizar un traspaso para poder observar su conducta durante el proceso.

Magdalena Milsev, 28 años, proveniente del interior, usuaria de *Facebook*, se contactó con Mevoyantes a través de la *fan page* para poder publicar su propiedad, la cual fue alquilada por la inmobiliaria Rossana Pessi con un contrato vigente hasta el 31 de diciembre de 2017. Al ser la propiedad un monoambiente y querer convivir con su pareja necesitaba un lugar con más espacio. La comunicación establecida con Mevoyantes y con los interesados siempre fue a través de mensajes privados, logrando respuestas inmediatas, por ser realizadas a través de *smartphones*.

Mariana Ripoll, 33 años, se contactó en reiteradas oportunidades con el fin de alquilar una propiedad publicada en Mevoyantes, manifestando su necesidad de traspasar su apartamento en forma inmediata. A su vez, transmitía su deseo de que le proporcionen mayor oferta de apartamentos para alquilar, dado que hasta el momento no encontraba su apartamento ideal, a pesar de buscar en todas las plataformas disponibles.

A partir de las situaciones planteadas, se puede concluir que existe una necesidad de urgencia cuando la persona quiere traspasar su propiedad. Cuando las personas no quieren estar en el lugar que alquilan el deseo de finalizar el contrato es cada vez mayor. Esto se potencia por el hecho de que cada día que el inquilino permanece en la propiedad, es un día más que está destinando su dinero a una situación que no desea. Además, manifiestan la necesidad de hacer más flexibles los contratos de alquiler, ya que sus condiciones de vida pueden cambiar y hoy en día, los contratos de alquiler no lo contemplan.

### **1.11. Perfil del consumidor según niveles**

Según los resultados de la encuesta, un 52% es inquilino de la propiedad en la que vive en el Departamento de Montevideo. Un 94% se encuentra en un tramo de edad entre 18 y 35 años, dicho dato coincide con el informe realizado por Infocasas en el cual expone que el 35% de las búsquedas son realizadas por personas de edades entre 18 y 35 años (Infocasas, 2016). En cuanto al barrio en donde los encuestados alquilan su vivienda, los cuatro con mayor porcentaje son: Pocitos, Punta Carretas, Cordón y Centro, representando un 65% del total de la muestra. Los medios a través de los cuales las personas encuentran su propiedad en alquiler son a través de las plataformas *online* con un 56%, seguido de las inmobiliarias con 24%. El porcentaje restante corresponde fundamentalmente a grupos de *Facebook* y familiares.

En lo que respecta al precio, el 36% de los encuestados paga un alquiler mensual entre los \$10.000 y \$15.000, un 34% entre \$15.001 y \$20.000 y más de \$20.000 un 26%. El 46% del total de los encuestados demuestra tener la intención de rescindir su contrato de alquiler previo al vencimiento pactado en el contrato.

Se concluye que el perfil de los potenciales clientes se basa en los siguientes aspectos. Son personas jóvenes, que dejan de lado la visita o llamado a las inmobiliarias como medio de búsqueda de un inmueble para alquilar y priorizan las plataformas *online* como medio de búsqueda. Buscan precios de alquileres que se asemejen al precio promedio del mercado (USD 607) y que estén ubicados en zonas densamente pobladas y con una variada oferta de servicios (Villamide, J. 2016).

### 1.12. Competencia

Actualmente, existen diversas plataformas *online* identificados como principales competidores, en lo que respecta a búsqueda de alquileres.

Mercadolibre, compañía de tecnología líder en comercio electrónico de América Latina, cuenta con más de 3500 anuncios de alquileres en los diferentes barrios de Montevideo, publicados a través de inmobiliarias o propietarios; Infocasas, tiene más de 3700 anuncios de alquileres en Montevideo; El Gallito Luis, en conjunto con Tucasaquí, publican 4875 inmuebles en Montevideo; Buscandocasa.com, 2049 propiedades activas en Montevideo; grupos de *Facebook* como por ejemplo “quiero tu inmueble” con más de 30.000 seguidores; páginas *web* propias de cada inmobiliaria.

También se observó a través del *trial run* de la página de *Facebook* de “Mevoyantes”, que las personas que están buscando una propiedad en alquiler están dispuestas a buscar y consultar en nuevas plataformas como estas, sin importar cuál sea la líder del mercado.

Los competidores mencionados anteriormente, cuentan con la ventaja competitiva de ser conocidos en el mercado, de tener un tráfico fluido de personas que entran a las plataformas, tener una vasta oferta de propiedades publicadas, posibilidad de destacar y promocionar propiedades y de realizar las publicaciones en medios impresos. Sin embargo, en sus plataformas se pueden encontrar publicaciones desactualizadas, información incorrecta y fotos de mala calidad.

#### Comparativa de atributos definidos por Mevoyantes respecto a los principales competidores

Atributo/Competidor	Mevoyantes	El Gallito Luis	Infocasas	Mercadolibre
Flexibilidad	Alta	Baja	Baja	Baja
Precio	Alto	Bajo	Bajo	Bajo
Tráfico	Bajo	Alto	Alto	Alto
Diseño <i>web</i>	Alto	Medio	Alto	Medio

En cuanto a la flexibilidad, Mevoyantes brinda la posibilidad de adaptar las necesidades de los usuarios de acuerdo a las normas y prácticas establecidas en el mercado de alquileres.

El precio es superior a la competencia ya que se proporciona un mayor valor agregado en el servicio. Sin embargo, dicho precio es menor al que suelen cobrar las inmobiliarias por concepto de traspasos.

Debido a que es una plataforma nueva, al inicio no contará con gran tráfico como los competidores mencionados anteriormente, no obstante, se espera que el mismo incremente con la inversión en publicidad a lo largo del tiempo.

El diseño *web* se enfocará en ser una plataforma innovadora, *responsive*, de fácil uso y con un diseño de *front end* atractivo.

### 1.13. Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar un modelo de negocios que no existe en la actualidad</li> <li>● Explotar una necesidad validada por la encuesta</li> <li>● Mercado atractivo con proyecciones de gran crecimiento</li> <li>● Marco legal favorable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La competencia puede agregar <i>feature</i> de traspasos en la plataforma <i>web</i></li> <li>● Arreglo fuera de la plataforma entre las partes involucradas en el traspaso, realizando un <i>bypass</i></li> <li>● Cláusula en contratos de alquiler que prohíban traspasos a través de Mevoyantes</li> </ul>

En cuanto a la primera amenaza identificada, se puede sortear ofreciendo servicios adicionales a la publicación del traspaso. Estos son, el contacto con la inmobiliaria para asegurar la aprobación del traspaso a realizar, la coordinación de visitas entre el inquilino y el interesado considerando su disponibilidad horaria y *tips* para mejorar la calidad de las publicaciones de las propiedades a traspasar.

Con el objetivo de evitar el *bypass*, se realizará una alianza estratégica con las inmobiliarias, firmando un contrato en el cual se obliga a informar a Mevoyantes cuando el traspaso haya sido concretado. Del mismo modo, la empresa se obliga a comunicar a la inmobiliaria correspondiente cuando una propiedad ingresa en proceso de traspaso.

Se obtendrá un aval de parte de la Cámara Inmobiliaria Uruguaya para que las inmobiliarias confíen en el negocio y lo vean como una oportunidad que permita trabajar en conjunto.

## **2. Modelo de negocios**

### **2.1. Segmento de mercado objetivo**

El segmento de mercado objetivo son hombres y mujeres mayores de 18 años, inquilinos, residentes en la ciudad de Montevideo y Área Metropolitana, que por algún motivo tengan la necesidad de rescindir su contrato de alquiler de forma anticipada. Se pueden describir algunas de las características de estas personas: estudiantes del interior, personas en pareja que se van a vivir juntas, personas que se independizan de su familia o que se van a vivir con amigos. A su vez, dichos usuarios son activos en el uso de *internet* y redes sociales.

A partir de la realización de un *trial run* correspondiente al periodo de un mes, se creó una página en *Facebook* en la cual se publicaron 24 apartamentos a traspasar, obteniéndose 60 consultas y 41 coordinaciones de visita a las diferentes propiedades. Por otro lado, de acuerdo al dato proporcionado por Ricardo Frechou, CEO de Infocasas, en promedio un apartamento se visita 8 veces antes de ser alquilado. Teniendo en cuenta la cantidad de visitas coordinadas y el promedio de visitas por apartamento en alquiler, se obtuvieron 5 traspasos realizando una inversión en publicidad de USD 120. Dicha información se utilizó como insumo para realizar la extrapolación de los datos para el primer año de la implementación del negocio. Con una inversión en medios digitales de USD 16.200 se obtendrían 3.240 propiedades y se concretarían 692 traspasos a un precio promedio por traspaso de USD 255. El mercado a obtener (SOM) es de USD 176.460, los datos analizados se encuentran disponibles en el anexo 8.

### **2.2. Propuesta de valor**

La propuesta consiste en facilitar el contacto entre personas que deseen rescindir un contrato de alquiler previo a su vencimiento, por diferentes motivos, con personas que estén buscando alquilar un inmueble.

Para sostener y potenciar la propuesta de valor se destaca como principal ventaja competitiva del negocio, brindar a las personas la posibilidad de liberarse de una situación no deseada por la que se encuentran padeciendo y gastando su dinero. Al realizar un traspaso la persona deja de tener que pagar el alquiler mensual de la propiedad y se elimina el problema en un tiempo máximo de un mes. A su vez, la propuesta de Mevoyantes se sustenta en tres pilares fundamentales. En primer lugar, el negocio hace posible que la persona que quiere traspasar su propiedad y la que quiere alquilar puedan coordinar para realizar una visita a la misma, sin la necesidad de depender de los horarios de las inmobiliarias, los cuales en general son de 10 a 18 horas. En segundo lugar, la plataforma asesorará al interesado al publicar el traspaso, en cuanto a la descripción e imágenes de la propiedad para mejorar el alcance de la misma. Esto se realizará a través de *tips* como por ejemplo “asegurarse de que no haya objetos personales en la foto” o “es recomendable sacar las fotos durante el día”. Otro de los pilares fundamentales del proyecto es la obtención del aval de la Cámara Inmobiliaria de Uruguay, ya que generará confianza y seguridad a las personas para operar en la plataforma.

### **2.3. Canales de distribución**

El canal seleccionado para implementar el negocio es a través de una plataforma *web* en la cual las personas podrán publicar las propiedades a traspasar, pagar por el servicio, coordinar visitas y responder consultas de los interesados. Dentro de la plataforma, se podrán enviar mensajes con consultas, sugerencias o problemas que tengan los usuarios y a su vez el sitio *web* será *responsive*, lo que permite adaptarse a cualquier dispositivo celular o *tablet* para una mejor visualización.



En cuanto al canal apropiado para mantener contacto con las inmobiliarias, se determinó tener una línea telefónica con atención de 9 a 18 horas y la posibilidad de obtener un usuario en la página. De esta manera podrán tener reportes de la cantidad de traspasos realizados, el *status* de las actuales propiedades a traspasar y la opción de notificar cuando un traspaso es concretado.

#### **2.4. Modelo de ingresos**

En lo que refiere al modelo de ingresos, el negocio obtiene los mismos a través de los traspasos realizados por el sitio *web*. Como política de ingresos se definieron algunos criterios, a los inquilinos que deseen traspasar su propiedad restando un período de 1 a 3 meses para que finalice el contrato, se les cobrará un 20% del alquiler mensual determinado en la publicación. A los inquilinos que les reste un período de 4 a 7 meses se les cobrará un 50%, de 8 a 12 meses un 80% y para contratos con más de 12 meses restantes un 100% del alquiler mensual publicado. Dichos porcentajes se establecieron en base a los datos brindados por la encuesta. Se cobrará a través de medios *eCommerce* y medios *offline* tal como se especifica en el anexo 9.

#### **2.5. Relación con los clientes**

Tal como se ha mencionado anteriormente, los potenciales clientes son las personas que quieran rescindir su contrato de alquiler de forma anticipada.

Para lograr notoriedad del servicio y conseguir notas en la prensa, se optó por realizar una campaña publicitaria en radio con una duración de cuatro meses. Específicamente, la campaña se transmitirá en el programa “No toquen nada” de la radio FM del Sol ya que es uno de los programas de mayor *rating* en la radio uruguaya. A su vez, se realizarán campañas en medios digitales como *Facebook* y *Google Adwords* para conseguir tráfico a la plataforma *web*.

Asimismo, realizar publicidad red de *display*<sup>1</sup> en los principales sitios de noticias y portales de inmuebles del Uruguay con *banners* anunciando “¿quierés traspasar tu inmueble?, *click* aquí”, el cual direccionará a Mevoyantes. Campaña publicitaria red de búsqueda, para posicionarnos al comienzo del buscador cuando las personas busquen “traspasos de alquiler”, o “alquiler de apartamento” o “alquiler de casas”, entre otras palabras claves.

La relación con los usuarios de Mevoyantes será a través de la plataforma, donde podrán encontrar información de cómo mejorar sus publicaciones, resolver posibles problemas referentes a las condiciones de cada contrato para realizar el traspaso y un *blog* dentro de la plataforma en el cual se genere contenido relacionada a los inmuebles, decoración del hogar, mudanzas, entre otros temas. El medio a través del cual se comunica y da a conocer la propuesta de valor, es un video que explica el funcionamiento de la plataforma.

Una de las formas para afianzar la relación con los clientes es darle la posibilidad de que si no se logra traspasar su propiedad en un período de un mes no se le cobrará por el servicio brindado, salvo que se efectúe el traspaso. Esto demuestra que la empresa confía en el servicio que está brindando y asume dicho riesgo con el objetivo de demostrarle al cliente la efectividad del servicio.

Cabe destacar que, en base a las características del modelo de negocio el cliente no aumentará su frecuencia de compra por ser un servicio que no se consume con frecuencia. Por ello, se deberá mantener una relación cercana con los clientes con el fin de que promuevan la utilización del servicio.

---

<sup>1</sup> Red de *display*: Sitios *web* que permiten mostrar impresiones de publicidad.

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

Siendo que el negocio se brinda a través de una plataforma *online*, el desarrollo, buen funcionamiento de la página *web* y la contratación de un servidor resulta fundamental para Mevoyantes. Es clave contar con computadoras de alta calidad con procesadores potentes ya que todas las tareas se realizan a través de ellas. Asimismo, es necesario disponer de una conexión a *internet* de alta velocidad.

Otro recurso clave es el ingeniero en sistemas Adrián Konkolowicz, especializado en desarrollo de *software*, siendo de vital importancia su función ya que el *core business* será brindado a través de la plataforma *online*, el presupuesto está disponible en anexo 10. La misma debe encontrarse actualizada permanentemente, además de contar con un diseño atractivo y funcional (*responsive*).

A su vez, será necesaria la colaboración de la agencia de publicidad, en este caso Rara Indie agencia creativa, responsable de crear campañas publicitarias, que permitan lograr una mejor comunicación. Al inicio, se incorporará al equipo emprendedor un asistente que se encargue principalmente de la atención al cliente, tareas administrativas y de coordinación. Finalmente, incorporar los medios de pago a la plataforma a través del servicio brindado por Cobrosya. Por esto, se deberá realizar la integración a la página para anexar la interfaz de todas las alternativas de pagos disponibles.

## **2.7. Actividades claves**

El mantenimiento y actualización constante de la página *web* resulta ser indispensable para que el usuario pueda interactuar con la página sin ningún tipo de dificultad o inconveniente, sin errores en las publicaciones y con la información de contacto vigente.

Los términos y condiciones del servicio se deberán actualizar y revisar cada vez que la empresa incorpore nuevas funcionalidades y se modifiquen factores externos que requieran una adaptación de dichos términos. Se deberán firmar los acuerdos estratégicos con cada una de las inmobiliarias interesadas en el servicio. También, comenzar las gestiones para obtener el aval de la CIU, con el propósito de obtener un respaldo que los consumidores perciban como un emprendimiento confiable.

Además, se realizarán campañas publicitarias con el fin de dar a conocer la marca y captar potenciales clientes, que deseen ingresar sus propiedades para poder comenzar con el proceso de traspaso del alquiler. Se hará hincapié en la publicidad en medios digitales (*Facebook* y *Adwords*) para luego reforzar la imagen de marca en medios *offline*.

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

Las inmobiliarias serán socios fundamentales, ya que son las encargadas de administrar los contratos de alquiler y, por lo tanto, de aprobar las rescisiones de los contratos y el ingreso de un nuevo inquilino.

Se realizará un acuerdo marco establecido por Mevoyantes con las inmobiliarias asociadas, con el fin de brindar seguridad en el servicio, encontrándose disponible en el anexo 11. Al momento del lanzamiento de la plataforma se contará con 11 inmobiliarias asociadas, a las cuales se entrevistó en profundidad para obtener información y plantear la propuesta de valor, a modo de obtener su aprobación. Las entrevistas se encuentran disponibles en el anexo 4. Se fija como objetivo alcanzable al cabo de un año, 100 inmobiliarias asociadas.

Otro de los socios claves para poder desarrollar el proyecto es la Cámara Inmobiliaria del Uruguay (CIU), la cual nos permitirá contar con su aval para poder ingresar al mercado, respaldados por una institución que nuclea a las inmobiliarias más importantes.

## 2.9. Estructura de costo

Los costos fijos se atribuyen a los costos de mantenimiento de la plataforma *web* incluido el *hosting*, consumos de Ute y Antel, sueldos de los responsables y asistentes, cargas sociales, honorarios del abogado y del contador contratados y las *laptops* adicionales, que se compraran para los asistentes que ingresen a la empresa a lo largo del proyecto. Dichos costos representan un 70% de los costos totales.

En cuanto a los costos variables, los mismos se componen de los honorarios de la agencia de publicidad, gastos en alquiler de oficina en Sinergia *Cowork*, costo del ingeniero por modificar/agregar *features*, publicidad en medios digitales, campañas en radio y el costo de venta por cada traspaso, el cual incluye la comisión por el servicio de Cobrosya. Los mismos representan un 30% del total de los costos. Los cálculos y resultados se encuentran disponibles en el anexo 12.

## 2.10. Fortalezas y debilidades

La principal fortaleza del negocio es que actualmente no existe ninguna empresa que se dedique específicamente a brindar un servicio de traspaso de alquiler, permitiendo flexibilizar los contratos, aumentar la oferta de alquileres en el mercado y otorgar a las inmobiliarias un beneficio económico adicional. En segundo lugar, la presente propuesta no necesita contar con *stock* de propiedades, ni con una amplia estructura de personal como si lo necesitan otras empresas del rubro. Esto se debe a que son los propios inquilinos quienes publican su propiedad y coordinan las visitas. Otra fortaleza del emprendimiento es que dos miembros del equipo cuentan con una vasta experiencia en el sector inmobiliario, lo cual les permite conocer el funcionamiento del sector y el comportamiento de los clientes.

La debilidad que afecta mayormente al negocio radica en la fuerte dependencia que posee con las inmobiliarias. Las mismas, informan a Mevoyantes que el traspaso fue realizado, siendo esta la única forma de concretar la cobranza. Como consecuencia la inmobiliaria podría realizar un *bypass*, realizando un acuerdo directo con las partes interesadas. Del mismo modo, el ingeniero que desarrolla y realiza el mantenimiento de la *web* sea contratado y no socio del proyecto, podría dificultar la operativa diaria de la empresa.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el negocio resulta atractivo e innovador, además de no ser necesaria una gran estructura para su funcionamiento. Con el objetivo de mitigar la fuerte dependencia con las inmobiliarias, se deberá realizar un acuerdo con ellas obligándolas a notificar a Mevoyantes cuando se realice un traspaso publicado en la plataforma *web*.

### 3. Implementación del modelo

#### 3.1. Grupo conductor de la implementación

El grupo conductor de la implementación está conformado por Magdalena Davyt, Lucía Kröner y Roberto Postiglione. Magdalena y Roberto actualmente trabajan en inmobiliarias y Lucía en una consultora de procesos. Los tres integrantes del equipo son oriundos del Interior del país por lo que hace más de 4 años alquilan apartamentos en Montevideo. Estas características resultaron ser motivadoras para crear un emprendimiento en el sector inmobiliario a través de *internet* y solucionar un problema latente en la población.

#### 3.2. Cargos y responsabilidades del Capital Humano

La empresa contará con los tres cofundadores y un asistente. En lo que refiere a los cofundadores se dividirán en tres áreas, Lucía se dedicará al manejo de las finanzas de la empresa y Magdalena se enfocará en el área comercial y de *marketing*. La dedicación de ambas será *full-time*, mientras que Roberto se incorporará al emprendimiento a partir del segundo año con dedicación *part – time*, desempeñándose como responsable del área comercial.

La responsable del área financiera será la encargada de elaborar la estrategia financiera de la empresa, estimar proyecciones a futuro, estimar evolución de costos, evaluar alternativas de financiamiento, mantener el vínculo con el contador tercerizado y brindarle la información necesaria.

La responsable del área de *marketing* se dedicará a elaborar el plan de *marketing* de la empresa, definición de las estrategias y objetivos de la comunicación y elaboración del *brief* para las diferentes campañas publicitarias. Mantendrá un vínculo fluido con la agencia creativa y con el desarrollador de la plataforma para incorporar nuevas funcionalidades y mejorar el diseño. También se encargará de realizar *analytics* de la plataforma para analizar la información referente a los horarios más visitados, tipos de propiedades más buscadas y atributos más valorados. Esto permitirá incorporar y mejorar la gestión de la plataforma. A su vez, será la encargada de los contenidos que se publiquen en el *blog*, gestionará las cobranzas y definirá las políticas de fijación de precios.

El responsable del área comercial se encargará de negociar los acuerdos con las inmobiliarias, con el objetivo de aumentar la cantidad de los mismos. Será responsable por el mantenimiento del vínculo comercial con las inmobiliarias aliadas al emprendimiento, evaluando alternativas de mejoras al servicio.

Se contratará a un asistente para atender consultas telefónicas y por mail de los clientes o usuarios de la plataforma. A su vez, será el encargado de subir los contenidos elaborados por la agencia creativa a la plataforma y página de *Facebook*. También confirmará la publicación de los traspasos verificando los datos publicados.

Por último, realizará tareas administrativas como coordinación de reuniones con inmobiliarias o proveedores. Se firmará un contrato a prueba por 3 meses para luego quedar efectivo, transcurrido dicho plazo, su jornada laboral será de lunes a viernes en horario de 9:00 a 18:00. A partir del segundo año, se incorpora un nuevo asistente, y por último en el tercer año se incorpora otro asistente, ambos se desempeñarán en horario *part-time*.

### 3.3. Intereses de los stakeholders

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Socios cofundadores	Alto	Alto	Alto	Desarrollar un nuevo modelo de negocios que sea sustentable en el tiempo
Inquilinos	Medio	Alto	Bajo	Podrán realizar traspasos de alquileres al contactarse con personas interesadas
Inmobiliarias con acuerdo comercial	Medio	Alto	Alto	Obtendrán ingresos adicionales por concepto de más contratos de alquiler, realizados en un menor período de tiempo
Proveedores	Bajas	Alto	Bajo	Mantener un vínculo cercano y productivo
Propietarios	Bajas	Bajo	Alto	Principal tomador de decisiones en cuanto a la aceptación o no de la rescisión

Los socios, esperan un crecimiento constante en las ganancias de la empresa para que el plan de negocios perdure y sea rentable a largo plazo. Es por ello que las expectativas e interés son altos.

Los inquilinos quieren tener una solución rápida que permita solucionar su problema y están dispuestos a pagar por ello. Las expectativas son medio, ya que es un negocio nuevo en el mercado, no obstante, el interés es alto debido a que el 90 % de las personas encuestadas utilizará la plataforma. Dicho resultado se encuentra en anexo 5.

A las inmobiliarias no se le cobrará por el servicio y obtendrán un beneficio económico adicional por cada nuevo contrato realizado. Es decir, que si la inmobiliaria realizó un contrato de alquiler a un año, cobró al inicio por concepto de honorarios un mes del monto del alquiler, por lo que no volverá a recibir ingresos hasta que finalice dicho plazo. A través de Mevoyantes podrá obtener ingresos extras si el actual inquilino decide traspasar su propiedad a otra persona realizando un nuevo contrato de arrendamiento. Las expectativas son medias ya que le resuelve el problema de los traspasos pero no es su principal actividad. Por el contrario, el interés es alto ya que reciben dinero extra sin dedicar ningún tipo de recurso a ello. El poder es alto, debido a que la decisión del traspaso depende de ellas.

Los proveedores prestarán su servicio y serán retribuidos por su trabajo. En cuanto a sus expectativas y poder son bajos ya que Mevoyantes es un cliente más que contrata su servicio y no tienen ningún poder sobre el emprendimiento porque su servicio puede ser prestado por otra empresa. Por el contrario, su interés es alto porque reciben ingresos.

Respecto a los propietarios, sus expectativas e interés son bajas ya que para ellos es indiferente la manera a través de la cual reciben su renta. Su poder es alto porque son quienes deciden qué hacer o no con su propiedad.

### 3.4. Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

Una de las barreras de entrada más importante para ingresar al segmento es la necesidad de generar tráfico *online* a la página, mediante la inversión de publicidad en medios digitales.

Segundo, la aprehensión y desconfianza de los potenciales clientes al utilizar como medio de pago su tarjeta de crédito en una nueva plataforma *web*. Es por esto, que Mevoyantes ofrece la posibilidad de abonar el pago de sus servicios mediante redes de cobranzas.

Por último, la dificultad que se presenta para realizar una alianza comercial con las inmobiliarias siendo un emprendimiento nuevo en el sector. Para mitigar dicha barrera de entrada, se logrará un aval de la Cámara Inmobiliaria del Uruguay.

### 3.5. Alianzas comerciales

Se realizarán alianzas comerciales con las inmobiliarias del departamento de Montevideo y Área Metropolitana para asegurar la inserción del emprendimiento y el correcto funcionamiento del mismo. Se firmará un acuerdo comercial con las inmobiliarias en donde se determinan los términos de la relación comercial.

Por otro lado, existirán acuerdos comerciales con la plataforma Cobrosya, la cual incluye los diferentes medios de pagos que los usuarios pueden optar a la hora de utilizar el servicio.

### 3.6. Obtención de recursos claves

En cuanto a los recursos clave para que el emprendimiento se lleve adelante, los mismos serán: el desarrollador de *software*, la agencia creativa, el abogado y el contador. Dichos proveedores fueron seleccionados en base a la relación precio-calidad del servicio y experiencia en emprendimientos con características similares.

El desarrollador de *software* brindará servicios de desarrollo y diseño de la plataforma *web*, cambio en funcionalidades, mantenimiento y servicio de *hosting*. La agencia creativa será responsable de elaborar el diseño de la identidad visual de la marca, el plan de medios para las diferentes campañas y todo lo referente al *planning creativo*<sup>2</sup>, el presupuesto de la misma se detalla en el anexo 13. El abogado se ocupará de establecer, modificar y actualizar los términos y condiciones de la prestación del servicio, así como también los acuerdos comerciales con las inmobiliarias. Los términos y condiciones están disponibles en el anexo 14. El contador realizará la liquidación de sueldos y la contabilidad de la empresa incluyendo el balance y la liquidación de impuestos.

### 3.7. Marketing

La estrategia de *marketing* de Mevoyantes será de notoriedad. De esta forma se logrará que los potenciales clientes conozcan el servicio y se interesen en él. Las acciones para llevar adelante dicha estrategia son publicidad en medios *offline*, campañas de radio, y medios digitales, con campañas en *Google AdWords* y *Facebook*.

A partir del tercer año, la estrategia de *marketing* se enfocará en lograr posicionamiento de la marca en el mercado, para que los potenciales clientes tengan como *top of mind* a la hora de buscar un servicio de trasposos de alquiler de forma ágil y efectiva.

---

<sup>2</sup> Determinación estratégica del curso de las acciones de *marketing*

### 3.8. Riesgos asociados a la implementación

A continuación, se presenta un cuadro de riesgos elaborado por el grupo emprendedor, con el fin de analizar los principales riesgos asociados al proyecto, atribuirle una probabilidad de que ocurran, el impacto que pueden generar y las posibles acciones para poderlos mitigar.

Riesgo	Probabilidad (Del 1 al 10)	Impacto (Del 1 al 10)	Probabilidad x Impacto	Plan de contingencia
La competencia puede agregar <i>feature</i> de traspasos en la plataforma <i>web</i> .	8	9	72%	Se intentará mitigar este riesgo agregando valor al servicio brindado.
Desconfianza por parte de las personas para pagar el servicio antes de que el traspaso se haya concretado.	5	10	50%	Comunicar que si el traspaso no se realiza en un mes el dinero será devuelto en su totalidad.
Dependencia con el desarrollador de <i>software</i> para solucionar problemas que surjan con la plataforma.	5	9	45%	Incluir en el contrato con el desarrollador que los códigos serán propiedad de Mevoyantes.
Arreglo fuera de la plataforma entre las partes involucradas en el traspaso, realizando un <i>bypass</i> .	4	8	32%	Se planea mitigar dicho riesgo realizando alianzas estratégicas con las inmobiliarias.
Debilidad en el control sobre las inmobiliarias para que notifiquen a la empresa cuando se haya realizado un traspaso.	4	8	32%	Mantener una relación frecuente con las inmobiliarias y reforzar <i>features</i> de la plataforma para evitar traspasos no notificados.
Demora en la realización de los traspasos de las propiedades publicadas.	3	8	24%	Incrementar inversión en publicidad en medios digitales para aumentar el tráfico.
Requerir más personal que no está contemplado en el presupuesto a lo largo de los años.	3	6	18%	Acudir a una consultora externa para una selección rápida de personal.
Negación frecuente de parte de los propietarios para traspasar las propiedades.	2	8	16%	Tener de aliadas a las inmobiliarias para que puedan comunicarle correctamente al dueño la solución al problema.
Cláusula en contratos de alquiler que prohíban traspasos a través de Mevoyantes	1	9	9%	Para eliminar dicho riesgo se obtendrá el aval de la Cámara Inmobiliaria del Uruguay.

A partir de los resultados obtenidos en el presente cuadro, se destacan los principales riesgos con los porcentajes más elevados.

En cuanto al riesgo más importante es que la competencia pueda agregar un *feature* de traspasos de alquiler, ya que para ellos no resulta ser complejo incluirlo, debido a la gran infraestructura tecnológica que poseen.

Respecto al riesgo de *bypass*, se transfiere la responsabilidad a las inmobiliarias, firmando acuerdos marco para ser informados de eventuales traspasos publicados a través de Mevoyantes. Del mismo modo, la retención del dinero realizada al inicio de la publicación, será la manera de asegurar el cobro del servicio ante la posibilidad de que el traspaso se realice.

En lo que refiere a la fuerte dependencia con el desarrollador de *software*, se establece en el acuerdo comercial firmado con él, que los derechos de la página son propiedad de Mevoyantes.

### **3.9. Proceso de compra**

El proceso de compra se encuentra integrado por tres actores principales. Por un lado, la persona que desea rescindir su contrato de alquiler, la persona que quiere alquilar un inmueble y por último, la inmobiliaria que intervino en la realización del contrato.

El proceso comienza cuando el interesado en traspasar se registra en la plataforma y publica su propiedad, continua con la aceptación por parte de Mevoyantes y procede con la confirmación por parte de la inmobiliaria, finalizando cuando se informa que el traspaso fue efectuado. El detalle de las etapas que componen dicho proceso y sus actores se encuentra en el anexo 15.

### **3.10. Acciones para el lanzamiento**

Previo al lanzamiento de la plataforma, se creará la sociedad de responsabilidad limitada integrada por los tres emprendedores en partes iguales. Se arrendará una oficina en Sinergia *Cowork*, ubicada en Gonzalo Ramírez 1676, la cual incluye el mobiliario necesario para operar, central telefónica, centro de impresión, iluminación, sala de reuniones, entre otros. Además, será necesaria la adquisición de cuatro *laptops*. A su vez, comenzará su trabajo el ingeniero que desarrolla el sitio *web* en base a las recomendaciones de uno de los miembros del equipo, él se encargará también de la compra del dominio y el alquiler del servidor. Deberá incorporar los medios de pagos a través de la interfaz de Cobrosya. También la selección y posterior capacitación (15 días) del asistente contratado.

Se realizará el lanzamiento de la plataforma, por lo que días previos será necesario testear las funcionalidades del sitio, con el fin de asegurar el correcto funcionamiento. También se dará comienzo a las campañas publicitarias en *Google Adwords*, *Facebook* y radio. Del mismo modo, se realizará un video explicativo con el fin de que los usuarios puedan comprender de manera sencilla el funcionamiento de la página. Conjuntamente con ello, la plataforma estará activa para que los usuarios puedan registrarse y publicar las propiedades a traspasar.

Con el fin de generar expectativa, se realizará una campaña publicitaria previo al lanzamiento para que las personas comiencen a relacionarse y a interactuar con la marca, a modo de captar clientes y generar contenido en la plataforma. A su vez, se comenzarán a establecer acuerdos con las inmobiliarias para garantizar el servicio. Al inicio, la pauta publicitaria será intensa, focalizada en el reconocimiento de la marca y la generación de tráfico al sitio. Luego, se harán campañas publicitarias puntuales con un presupuesto fijo establecido por mes, para afianzar la marca y promocionar el servicio.



## 4. Evaluación del retorno /riesgo

### 4.1. Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por la publicidad y campaña de expectativas, la compra del equipamiento tecnológico, la apertura de la sociedad de responsabilidad limitada, el desarrollo de la plataforma *web*, los honorarios a pagar al abogado, el costo de 15 días previos al lanzamiento de la oficina en Sinergia *Cowork* y el pago del salario al asistente correspondiente en la etapa de capacitación.

A continuación, se presenta una tabla con los conceptos, los montos en dólares y el detalle de los gastos contemplados como inversión inicial. Además, se necesitará contar con un capital de giro de USD 693.

INVERSIÓN INICIAL		
Concepto	Monto en USD	Detalle
Publicidad	1.000	Producción piezas de radio
	4.000	Contratación pauta de radio por cuatro meses
	1.500	Campaña en <i>Google Adwords</i>
	1.500	Campaña en <i>Facebook</i>
	1.400	Honorarios
Equipamiento tecnológico (laptops)	2.211	Zonalaptop
Apertura SRL	750	Ahorrar.com.uy
Desarrollo de software	10.000	Ing. Koncolowicz
Honorarios abogado	716	Dr. Martín Avelino
Sueldo asistente mensual nominal	775	15 días de capacitación
Alquiler para capacitar al asistente	325	15 días en Sinergia <i>Cowork</i>
Capital de giro	693	
<b>Total</b>	<b>24.870</b>	

### 4.2. Estructura de financiamiento

Para la estructura de financiamiento del negocio los emprendedores realizarán una inversión inicial en partes iguales de USD 8.290. A lo largo del plan no se prevén inversiones adicionales con financiamiento propio de los emprendedores o de terceros, sino que las mismas se realizarán, en caso de ser necesarias, con ganancias generadas por la empresa.

### 4.3. Fundamentos de la proyección de ingresos

La proyección de ventas se establece en base a tres factores. En primer lugar, es un negocio que ofrece un servicio innovador en el mercado. El mismo atiende a una demanda que hasta el momento está insatisfecha ya que no existe una empresa que se dedique a resolver el problema de los traspasos de alquileres de Montevideo y Área Metropolitana.

Según la investigación realizada mediante la encuesta, un 46% de los encuestados manifestó que alguna vez tuvo la intención de irse antes de que finalizara su contrato de alquiler, pero solo un 29% lo logró. En segundo lugar, el emprendimiento suma propiedades a la oferta de alquileres, y como se reflejó en el capítulo 1.2, es un atributo deseado por las personas.

Como último factor, actualmente la oferta de alquileres es limitada para la cantidad de personas que quieren encontrar una propiedad para alquilar. Por lo que el negocio planteado dinamiza el mercado volcando una considerable cantidad de propiedades para alquilar en el mismo.

Considerando los factores anteriores, se proyectó un crecimiento en las ventas de un 35% para el segundo año, estabilizándose en un 15% para los años siguientes. Representando en unidades vendidas 692, 934, 1.074, 1.235 y 1.421, respectivamente.

El precio promedio por traspaso es de USD 255, el mismo se calculó tomando los siguientes datos de la encuesta: precio de alquiler promedio de los encuestados y porcentaje de hasta cuanto pagaría por rescindir un contrato de forma anticipada. Considerando un precio de alquiler promedio de USD 607 se calcularon los porcentajes a cobrar en base a los meses restantes del contrato de alquiler.

#### **4.4. Fundamentos de la proyección de costos**

En lo que refiere a los costos variables, los mismos fueron calculados dividiendo la inversión mensual en publicidad en medios digitales entre la cantidad mensual de los traspasos realizados, adicionando el costo por la utilización de Cobrosya.

Los costos variables para el primer y segundo año representan 24,26 dólares, para los años restantes significan 26,18 dólares. El crecimiento en dichos costos a partir del tercer año se debe al aumento en la cantidad de traspasos realizados en los años tres, cuatro y cinco.

En cuanto al personal considerado para el negocio, se establece en base al crecimiento y funcionamiento del mismo. Los asistentes contratados no contarán con comisiones y sus sueldos fueron fijados de acuerdo con cargos con similares responsabilidades en el mercado laboral de Uruguay, a través de la bolsa de trabajo de la Universidad ORT Uruguay. En lo que respecta a los sueldos fijados para los emprendedores, se establecieron en base a los que paga la ANII (Agencia Nacional de investigación e Innovación) para sus emprendedores.

#### **4.5. Valor llave del negocio**

El valor llave del emprendimiento se estableció en base a la opinión de Eduardo Guichón, director en Julius Baer, quién a su vez es profesor de la Universidad ORT de la materia Economía Financiera y Mercado de Capitales.

Para realizar el cálculo se utilizó el método de flujos de fondos descontados a la tasa de retorno requerida de 20%. De este modo, se tomó el resultado del *net income* del quinto año (USD 92.334), proyectando que el mismo quedaría estable para los próximos cinco años.

Se obtiene como resultado un VAN de USD 248.311 y el mismo se adiciona en los *changes in chash* del año cinco (USD 90.077), dando como resultado USD 338.388. Cabe destacar, que el valor llave del negocio se realiza para un período de cinco años, desechando la posibilidad de realizarlo de forma perpetua.

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

<b>VAN</b>	<b>USD 161.090</b>
<b>TRR</b>	<b>20%</b>
<b>TIR</b>	<b>83%</b>

La TRR fue seleccionada por el grupo conductor del emprendimiento tomando una visión de inversionista. La tasa se estableció en conjunto con Eduardo Guichón, quién expresó que al ser un emprendimiento que proporciona un nuevo servicio en el mercado, una tasa de retorno requerida de un 20% se ajusta correctamente al riesgo a asumir por los inversores.

El VAN, sin adicionar el valor llave descrito en el capítulo anterior es de USD 61.300 resultando de igual modo atractivo tomando en cuenta la baja inversión inicial necesaria y el período de repago del proyecto.

El período de repago de la inversión es de 2, 62 años.

#### 4.7. Sensibilidad a variables críticas

Para determinar el impacto en las variables de precio, cantidades vendidas e inversión en publicidad en medios digitales, se realizó un análisis de sensibilidad el cual se expone en el anexo 16.

Del análisis puede concluirse que ante una caída del precio de un 24%, el resultado que se obtiene del VAN es cero. Del mismo modo, una caída en las cantidades vendidas de un 31,5% hacen que el VAN resulte cero. En lo que refiere a la variación de la publicidad en medios digitales, disminuyendo o aumentando la inversión en un 50%, el VAN seguiría siendo positivo.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis anterior, se puede observar que el proyecto es más sensible a variaciones en el precio de cada uno de los traspasos, que a variaciones en las cantidades vendidas. Por lo tanto, para que el modelo deje de ser rentable, es decir el VAN sea menor que cero, se requieren caídas significativas en dichas variables.

## Bibliografía

Agencia Nacional de Vivienda, Uruguay. (2013). *Informe Mercado Inmobiliario*. Accedido el 3 de abril, 2017 desde [http://www.anv.gub.uy/archivos/2013/05/InformeMercadoInmobiliario\\_20130530.pdf](http://www.anv.gub.uy/archivos/2013/05/InformeMercadoInmobiliario_20130530.pdf)

Ahorrar.com.uy. Accedido el 4 de abril, 2017 desde <http://ahorrar.com.uy/apertura-de-empresas/>

BuscandoCasa.com. Accedido el 31 de marzo, 2017 desde <http://www.buscandocasa.com/>

El internauta uruguayo: adicto al smartphome, a las redes sociales y a comprar por internet. (15 de noviembre de 2016). *El Observador*. Accedido el 20 de junio, 2017 desde <http://www.elobservador.com.uy/el-internauta-uruguayo-adicto-al-smartphone-las-redes-sociales-y-comprar-internet-n999267>

Falco, A. (2017). *Tendencias de los Millennials en el rubro inmobiliario: Dos de cada Diez buscan propiedades en Venta*. Accedido el 10 de junio, 2017 desde <http://blog.infocasas.com.uy/tendencias-de-los-millennials-en-el-rubro-inmobiliario-dos-de-cada-diez-buscan-propiedades-en-venta>

Gallito.com.uy. Accedido el 31 de marzo, 2017 desde <http://www.gallito.com.uy/inmuebles/alquiler>

Geant.com.uy. Accedido el 03 de abril, 2017 desde <http://www.geant.com.uy/telefono-mesa-microsonic-tel6019-729970/p>

Infocasas.com.uy. Accedido el 31 de marzo, 2017 desde <http://www.infocasas.com.uy/>

Infocasas.com.uy. (2016). *Las 10 proyecciones de InfoCasas para el mercado inmobiliario uruguayo en 2017*. Accedido el 5 de abril, 2017 desde <http://blog.infocasas.com.uy/las-10-proyecciones-de-infocasas-para-el-mercado-inmobiliario-uruguayo-en-2017>

Inmobiliarias Portones. (2017). *Arrendamientos urbanos*. Accedido el 30 de junio, 2017 desde <https://www.inmobiliariaportones.com.uy/arrendamientos-urbanos-consideraciones-a-teber-en-cuenta.html>

Instituto Nacional de Estadística. *Anuario estadístico 2016*. Accedido 1 de julio, 2017 desde <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/439637/Anuario+2016.pdf/ae828721-d334-4d27-a1eb-ab6e388b2e0c>

Instituto Nacional de Estadística, Uruguay. (2016). *Índices de la actividad inmobiliaria Octubre-Noviembre 2015*. Accedido el 29 de marzo, 2017 desde <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30880/IAI+Octubre++Diciembre+2015/7221baeb-db6b-4702-9e4e-7e15cece75da>

Intendencia de Montevideo, Uruguay. (2013). *Informe censo 2011 Montevideo y Áreas Metropolitanas*. Accedido el 30 de marzo, 2017 desde [http://www.montevideo.gub.uy/sites/default/files/informe\\_censos\\_2011\\_mdeo\\_y\\_area\\_metro.pdf](http://www.montevideo.gub.uy/sites/default/files/informe_censos_2011_mdeo_y_area_metro.pdf)

Justlanded.com. (2016). *Contratos de alquiler*. Accedido el 2 de julio, 2017 desde <https://www.justlanded.com/espanol/Estados-Unidos/Guia-Estados-Unidos/Alojamiento/Contratos-de-alquiler>

Kosak, I. (2015). *En pocos años todas las propiedades se venderán por internet*. Accedido el 12 de junio, 2017 desde <http://blog.infocasas.com.uy/isidoro-kosak-en-infocasastv-en-pocos-anos-todas-las-propiedades-se-venderan-por-internet>

Lared21. (2017). *Alquileres evolucionarán en función de la inflación y no por encima del poder de compra de la gente*. Accedido el 3 de abril, 2017 desde <http://www.lr21.com.uy/economia/1317616-alquileres-evolucionaran-inflacion-uruguay>

Mercadolibre.com.uy. Accedido el 31 de marzo, 2017 desde <http://inmuebles.mercadolibre.com.uy/apartamentos/alquiler/montevideo/>

Parlamento, Uruguay. (1974). *Ley 14.219 Alquileres*. Accedido el 14 de junio, 2017 desde <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp3069512.htm>

Porcaro, D. (22 de febrero de 2017). Aceptar los cambios que trae el negocio inmobiliario. *El País*. Accedido el 2 de abril, 2017 desde <http://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/aceptar-cambios-trae-negocio-inmobiliario.html>

Sienra, J. (17 de marzo de 2017). Mucha gente está volviendo a mudarse al Centro. *El País*. Accedido el 20 de junio, 2017 desde <http://www.elpais.com.uy/informacion/mucha-gente-volviendo-mudarse-centro.html>

Sinergiacowork.com. Accedido el 4 de abril, 2017, desde <http://sinergiacowork.com/montevideo/planes/>

Trinidad, G. (23 de agosto de 2015). Hay 11 divorcios por día y los casamientos bajaron un 31%. *La República*. Accedido el 16 de junio, 2017 desde <http://www.republica.com.uy/11-divorcios-por-dia/>

Universidad ORT Uruguay. Accedido el 20 de julio, 2017, desde <https://graduados.ort.edu.uy/index.php?id=AAAEAA>

Villamide, J. (2016). *Precios de viviendas suben 2.98% y se movieron US\$ 1.500*. Accedido el 15 de junio, 2017 desde <https://www.juliovillamide.com/blog-articulos/2016/4/30/diario-el-observador-26042016-precios-de-viviendas-suben-298-y-se-movieron-us-1500>

Zonalaptop.com.uy. Accedido el 03 de abril, 2017 desde [http://zonalaptop.com.uy/catalogo/notebook-hp-15-ba009dx-a6-4gb-500gb\\_880000042022\\_880000042022](http://zonalaptop.com.uy/catalogo/notebook-hp-15-ba009dx-a6-4gb-500gb_880000042022_880000042022)

## **Anexos**

## Anexo 1– Acuerdo de alcance con los emprendedores

### Acuerdo de alcance con los emprendedores

Montevideo, 13 de setiembre de 2017

Los estudiantes de la Universidad ORT Uruguay que han elaborado en presente Plan de Negocios, son los mismos emprendedores del proyecto Mevoyantes.

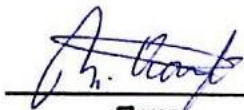
El alcance comprendió una investigación cuantitativa y cualitativa del mercado, con el objetivo de obtener información respecto a la industria inmobiliaria de alquileres en Montevideo a través de internet. Asimismo, incluye la elaboración, desarrollo e implementación del modelo de negocio.



Firma

Lucía Kröner

Aclaración



Firma

Magdalena Dault

Aclaración



Firma

ROBERTO PASTIGLIONE

Aclaración

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

A continuación, se listan las principales actividades que serán necesarias para poder implementar el proyecto:

1. Apertura de la SRL
2. Confirmación para el desarrollo de la plataforma al Ingeniero Konkolowicz
3. Alquiler de la oficina en Sinergia *Cowork* y compra de equipamiento informático
4. Contratación del asistente
5. Convenio con la empresa de medios de pagos Cobrosya
6. Comienzo campañas publicitarias en *Google Adwords*, *Facebook* y radio
7. Realización del video explicativo
8. Lanzamiento de Mevoyantes
9. Establecer acuerdos con las inmobiliarias



### Anexo 3 - Modelo de Osterwalder

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación clientes	Segmento de Mercado
» Inmobiliarias  » Cámara inmobiliaria del Uruguay	» Mantenimiento y actualización de plataforma <i>web</i>  » Gestionar aval de la CIU  » Actualización de los términos y condiciones  » Firmar acuerdos estratégicos con cada una de las inmobiliarias  » Publicidad en medios digitales	La propuesta consiste en facilitar el contacto entre personas que deseen rescindir un contrato de alquiler previo a su vencimiento, por diferentes motivos, con personas que estén buscando alquilar un inmueble.	» Campañas publicitarias en <i>Facebook</i> , <i>Google Adwords</i> , <i>red de display</i> y <i>red de búsqueda</i>  » Blog con <i>tips</i>  » Video explicativo de la propuesta valor	Hombres y mujeres mayores de 18 años, inquilinos, residentes en la ciudad de Montevideo y Área Metropolitana, que por algún motivo tengan la necesidad de rescindir su contrato de alquiler de forma anticipada.
	<b>Recursos Claves</b>  » Desarrollador de <i>software</i>  » Computadoras de alta calidad » Conexión a internet de alta velocidad » Recursos humanos » Agencia de publicidad » Cobrosya		<b>Canal de Distribución</b>  » Página <i>web</i>  » Contacto telefónico	
<b>Flujo Egresos</b>			<b>Flujo Ingresos</b>	
» Sueldos » Publicidad » Mantenimiento de la plataforma <i>web</i> » Comisiones CobrosYa » Honorarios del Abogado y Contador » Consumos Ute y Antel » Alquiler Sinergia <i>Cowork</i> » Honorarios de agencia creativa por desarrollo de campañas			» De 1 a 3 meses se cobrará 20% del alquiler mensual publicado  » De 4 a 7 meses se cobrará 50% del alquiler mensual publicado  » De 8 a 12 meses se cobrará 80% del alquiler mensual publicado  » Más de 12 meses se cobrará 100% del alquiler mensual publicado	

#### Anexo 4 - Entrevistas realizadas

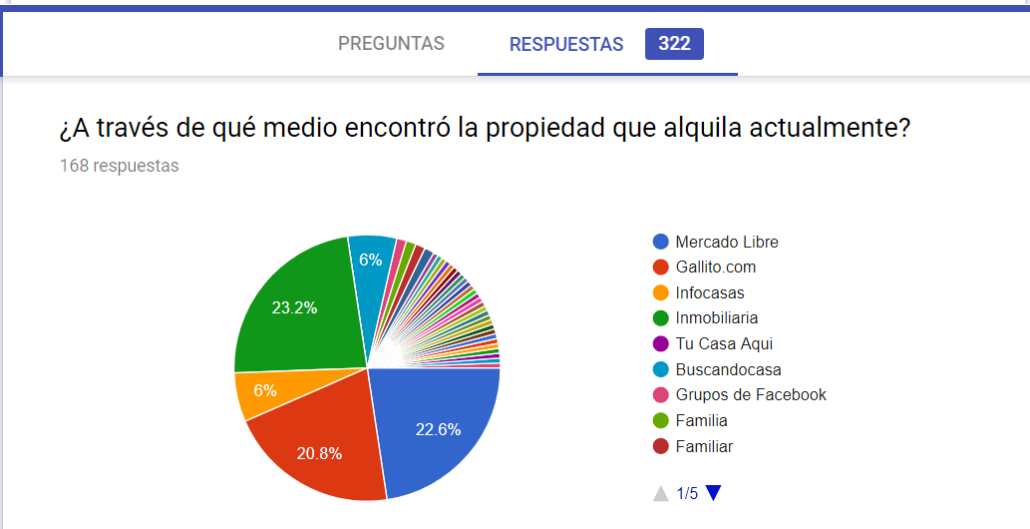
<b>Entrevistado</b>	Julio Villamide
<b>Cargo</b>	Director Ejecutivo y Socio Fundador de Julio Villamide & Asociados y Revista Propiedades. Fundador y primer presidente de la CIU
<b>Fecha</b>	28 de junio de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	
Crecimiento y evolución del mercado inmobiliario en Uruguay y la región	
Impacto de la Ley de vivienda de interés social	
Indicadores y variables que impactan en la industria inmobiliaria	
<b>Menciones destacadas</b>	
<p>“El mercado inmobiliario crece a partir del 2004, 3% en promedio anual. En Uruguay, las tasas de interés de los préstamos hipotecarios son las más altas de la región. El futuro levantamiento del secreto bancario para los saldos de las cuentas bancarias de residentes uruguayos, seguramente provoque un aumento en la inversión de bienes inmuebles localizados en el país. Históricamente, los argentinos han sido los propietarios de la mayor parte de los bienes en alquiler de Uruguay, desde el año 2014 los uruguayos han aumentado su protagonismo”.</p>	
<b>Entrevistado</b>	Ricardo Frechou y Juan Diego Suburú
<b>Cargo</b>	CEO de Infocasas y Gerente Comercial de Infocasas
<b>Fecha</b>	17 de mayo de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	
Plataformas online, alcance, búsquedas	
Comportamiento de los usuarios	
Tendencia de los consumidores	
<b>Menciones destacadas</b>	
<p>“El 80% de las búsquedas en nuestra plataforma son alquileres. Den algo más de lo que ofrece el mercado hoy, ofrecen una ficha completa del inquilino, el abanico de garantías posibles o la que tiene el inquilino actual. Que el negocio sea escalable y los más automático posible. Incluir pagos <i>online</i>. Conozco casos que los inquilinos se quieren ir y a pesar de pagar meses de alquiler para poder dejar la propiedad no le aceptan la rescisión y le ejecutan la garantía. En otras ocasiones no es solo el costo económico de la rescisión, sino que se quieren sacar ese problema de arriba. los factores de rescisión anticipada pueden ser miles, parejas que se divorcian, que se van a trabajar al exterior. Por otra parte, la idea está buenísima. Si ustedes abren el mercado y les ofrecen una solución a las inmobiliarias y además a las personas que quieren alquilar es mucho más interesante. Estrategia <i>win-win</i>. Es posible que a largo plazo se conviertan en una inmobiliaria más del mercado y su idea haya sido una excelente forma de ingresar a captar mercado. Si bien Infocasas no es inmobiliaria, en mi experiencia he visto pila de traspasos y tampoco existe ninguna solución desarrollada hoy en día. De 45.000 propiedades publicadas solo 3.000 son de particulares, el resto todo de inmobiliarias”.</p>	
<b>Entrevistado</b>	Gabriel Conde
<b>Cargo</b>	Presidente de la Cámara Inmobiliaria del Uruguay y propietario de Inmobiliaria Conde
<b>Fecha</b>	14 de mayo de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	

Sector inmobiliario alquileres	
Inmobiliarias registradas en la CIU	
Aspectos legales de los contratos, Ley de Alquileres N 14 219	
Aprobación de la CIU al modelo de negocios de Mevoyantes	
<b>Menciones destacadas</b>	
<p>“Los jóvenes son muy cambiantes, cada vez más se mudan a vivir solos, ya no es como años atrás que la prioridad era comprarse su casa, sino que ahora priorizan otras cosas”. Los contratos de arrendamientos antes de agosto del 68 no tienen libre contratación, posterior a dicho antes son de libre contratación. 651 inmobiliarias pertenecen a la CIU, 424 son de Montevideo. “Le están haciendo el trabajo a la inmobiliaria, le generan un ingreso adicional en un plazo que no estaba previsto”.</p>	
<b>Entrevistado</b>	Diego Braglia
<b>Cargo</b>	Director de Inmobiliaria Braglia
<b>Fecha</b>	2 de junio de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	
Comportamiento de los inquilinos y propietarios	
Casos de rescisiones anticipadas	
Cantidad de propiedades en administración	
<b>Menciones destacadas</b>	
<p>Se tiene que pedir la autorización al propietario para rescindir un contrato, por más que se tenga la carta de administración que autorice. Actualmente, disponemos de 1900 contratos vigentes y más de 200 propiedades en administración. “Nosotros notamos que los inquilinos no piensan cuando se van a vivir y después cuando se quieren ir se dan cuenta que tienen un contrato a 2 años”. “Para el propietario lo ideal es asegurarle el pago y para la inmobiliaria cobrar nuevos contratos”. “Me parece muy interesante que las visitas se puedan coordinar entre ellos”</p>	
<b>Entrevistado</b>	Isidoro Kosak
<b>Cargo</b>	Director de Inmobiliaria Kosak
<b>Fecha</b>	18 de mayo de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	
Dinamismo del mercado	
Plataformas <i>online</i>	
<b>Menciones destacadas</b>	
<p>“El flujo de arrendamiento que no esté atado al contrato en sí mismo, que aparezca una nueva libertad en los contratos, que tengan la libertad de irte a los 5 meses “. Al haber una bolsa de personas que van y vienen se haría más fácil. “Van a lograr una mayor fluidez de los alquileres, se logra dinamizar el mercado “.</p>	
<b>Entrevistado</b>	Rossana Pessi
<b>Cargo</b>	Directora de Inmobiliaria Rossana Pessi
<b>Fecha</b>	24 de mayo de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	
Inquilinos que quieran rescindir su contrato	
¿Qué hacen Uds. como inmobiliaria en esa situación?	
¿Los propietarios aceptan traspasos anticipados?	

<b>Menciones destacadas</b>	
<p>En este momento, tengo una persona que quiere rescindir su contrato de alquiler, porque se quiere ir a vivir con su novio y es un monoambiente. “En este caso lo volvimos a publicar, pero no es común”. Al dueño le informo una vez que tengo el candidato antes no, porque no aceptaría la rescisión ya que tiene miedo a perder un mes de renta y soportar gastos extras.</p>	
<b>Entrevistado</b>	Diego Moreira
<b>Cargo</b>	Director de Spazio Inmobiliaria
<b>Fecha</b>	24 de mayo de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	
Trasposos en su inmobiliaria	
Aceptación de la propuesta de valor de Mevoyantes	
<b>Menciones destacadas</b>	
<p>“Trabajaría con ustedes, me parece interesante la propuesta y recibiría más comisiones por los nuevos inquilinos”. “Recuerdo 2 casos que quisieron traspasar su propiedad y yo les dije que no podían, tenían que respetar el contrato o pagar casi todo, no tenía tiempo para resolver ese problema”.</p>	
<b>Entrevistado</b>	Sergio Salgueiro
<b>Cargo</b>	Director de Inmobiliaria Salgueiro & Compañía
<b>Fecha</b>	10 de mayo de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	
¿Realizan trasposos?	
Propuesta de valor de Mevoyantes.	
<b>Menciones destacadas</b>	
<p>“En la inmobiliaria intentamos evitar los trasposos o rescisiones anticipadas porque son una complicación, gastos y pérdida de tiempo”. Los propietarios, generalmente aceptan las rescisiones anticipadas si se aseguran su ingreso. “Una mujer se quería mudar para tener un cuarto extra y poder usarlo como oficina”.</p>	
<b>Entrevistado</b>	Diego Lissauer
<b>Cargo</b>	Director de Inmobiliaria Robert
<b>Fecha</b>	2 de mayo de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	
Comportamiento y perfil y los inquilinos	
Perfil de los propietarios	
Cantidad de rescisiones	
<b>Menciones destacadas</b>	
<p>“En lo que va del año hemos recibido 3 casos de inquilinos que quieren rescindir su contrato. Es costoso para nosotros destinar nuevamente los recursos para publicar la propiedad y a su vez siempre nos están ingresando nuevas propiedades”.</p>	
<b>Entrevistado</b>	Martín Szwebel
<b>Cargo</b>	Director de Estudio SM Servicios Inmobiliarios
<b>Fecha</b>	10 de mayo de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	

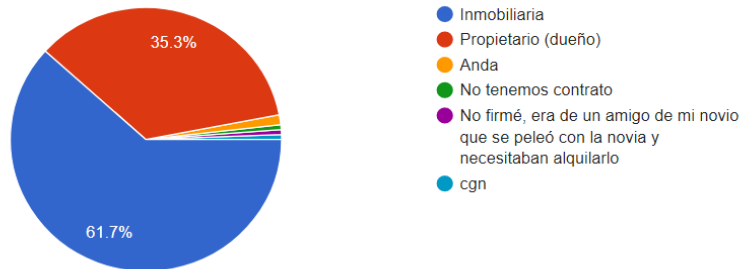
Validación del problema	
Opinión respecto a la idea planteada, ventajas y desventajas	
Sugerencias respecto a su implementación y aceptación por parte de las inmobiliarias	
<b>Menciones destacadas</b>	
Se deben enfocar en la masividad, por lo que sus principales alianzas deberían ser las inmobiliarias que también son administradoras de propiedades, las cuales concentran muchos inmuebles para alquilar. Al respecto de los traspasos, es un tema que está surgiendo cada vez más, su servicio tiene que demostrar el valor agregado que nos brinda, ya que a priori no es una oportunidad que los colegas ni nosotros estamos explotando con el potencial que ustedes demuestran.	
<b>Entrevistado</b>	Juan Ignacio Rodríguez y Agustín Álvarez
<b>Cargo</b>	Directores de Soho Propiedades
<b>Fecha</b>	16 de junio de 2017
<b>Principales temas tratados</b>	
Costo por publicación	
Perfiles de las personas que buscan alquilar	
<b>Menciones destacadas</b>	
“Nosotros necesitamos ofertas de apartamento, sería una segunda vía para nosotros ya que muchas veces nos piden apartamento y no tenemos en nuestra cartera “. Se invierte en publicidad de <i>Facebook</i> y la página <i>web</i> aproximadamente \$150 por cada apartamento.	

## Anexo 5 - Resumen de las preguntas/resultados de la encuesta



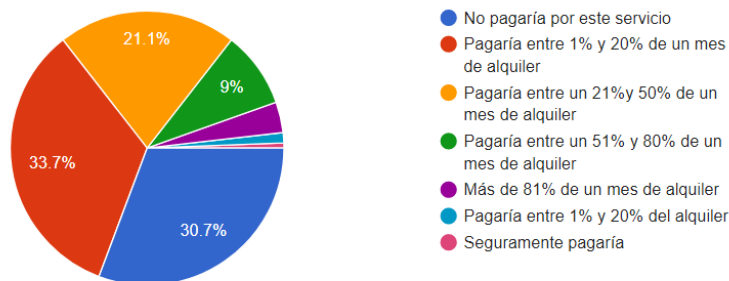
¿Cuando firmó su contrato de alquiler actual, lo realizó con una inmobiliaria o directamente con el propietario (dueño)?

167 respuestas



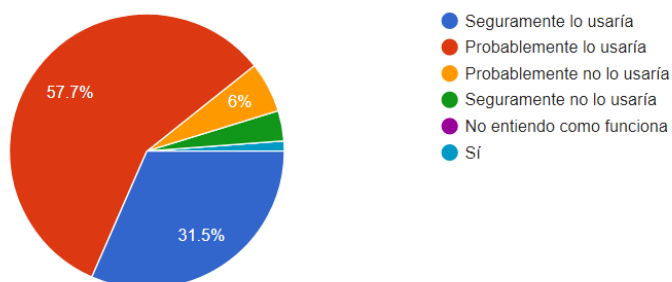
Si quisiera terminar su contrato de alquiler antes del plazo estipulado, indique su intención de HASTA cuánto pagaría por hacerlo. Aclaración: porcentajes sobre el precio mensual de alquiler que paga ahora en pesos y sin gastos comunes.

166 respuestas



mevoyantes es una plataforma web que facilita el contacto entre personas que quieran irse antes de que se termine su contrato de alquiler y personas que estén buscando inmuebles para alquilar. ¿Qué opina de este nuevo servicio?

168 respuestas



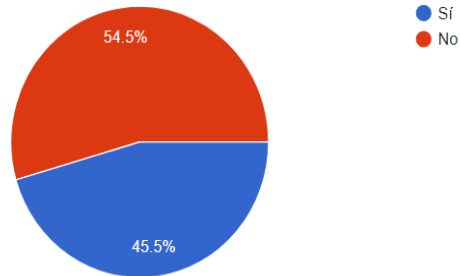
PREGUNTAS

RESPUESTAS

322

¿Alguna vez tuvo la intención de irse antes de que se terminara su contrato de alquiler?

167 respuestas



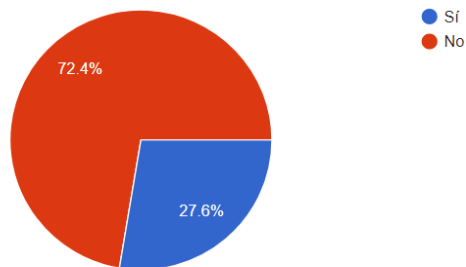
PREGUNTAS

RESPUESTAS

322

¿Pudo hacerlo?

76 respuestas



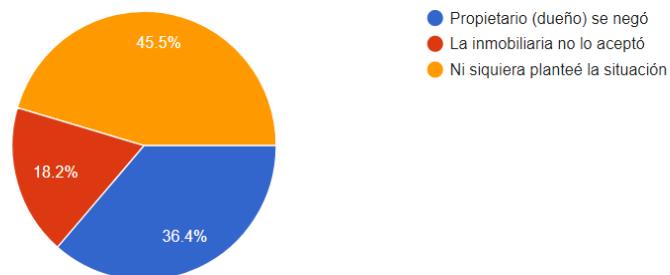
PREGUNTAS

RESPUESTAS

322

¿Qué problemas encontró que le imposibilitaron irse antes de finalizar su contrato de alquiler?

55 respuestas





## Anexo 6 - Trial Run Facebook



traspaso de alquileres

**Mevoyantes**  
@mevoyantes

Enviar mensaje

Normalmente responde en algunas horas

Publicar Foto Promocionar Editar página

Empresa • Montevideo  
Siempre abierto

Inicio Publicaciones Grupos Opiniones Vídeos

Índice de respuesta: 100%; tiempo de...  
Responde antes para activar la insignia

Crea un evento  
Ayuda a los demás a encontrar tu próximo evento...

572 Me gusta +2 esta semana



traspaso de alquileres

**Mevoyantes**  
Empresa

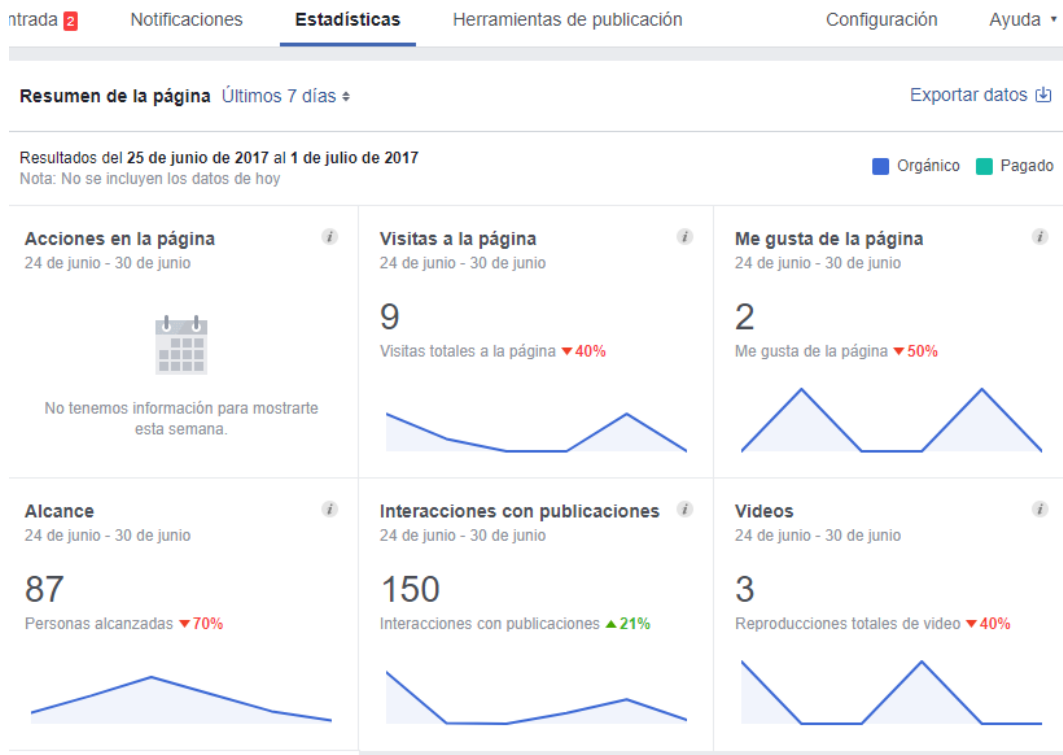
A 572 personas les gusta esto, incluidos  
Victoria Calcagno y 43 amigos

Normalmente responde en algunas horas

¿Estás alquilando y te querés ir antes de  
que termine el contrato? Contactanos  
para publicar tu propiedad y conseguirte  
un interesado

Siempre Abierto

11100, Montevideo



## Anexo 7 – Análisis del entorno (PESTEL)

<b>Factores Políticos</b>	
Modificaciones al régimen de Vivienda de Interés Social en cuanto a topes en los montos de los alquileres.	(Porcaro, D, 2017)
Futuros ingresos de apartamentos de Vivienda de Interés Social al mercado de alquileres	(Porcaro, D, 2017)
Levantamiento del secreto bancario a partir del año 2018, provocando que aumente la inversión en inmuebles por uruguayos.	(Entrevista a Julio Villamide)
<b>Factores económicos</b>	
Variación de la tasa de interés de otros activos respecto a la rentabilidad de los bienes inmuebles	(Entrevista a Julio Villamide)
Aumento en la tasa de interés de los créditos hipotecarios, motivando alquilar inmuebles	(Entrevista a Julio Villamide)
<b>Factores Sociales</b>	
Crecimiento de la demanda de alquileres en el Centro y Cordón, motivado por la preferencia de las personas en querer estar cerca de universidades y todo tipo de servicios en un rango de 4 cuadras.	(Sienra, J, 2017)
Preferencia por alquilar de las personas comprendidas entre 18 y 35 años de edad	(Infocasas, 2017)
El vínculo hoy de las parejas está en un promedio de 7 años por lo tanto asumir a 15 o 20 años obligaciones hipotecarias es menos atractivo.	(Entrevista Julio Villamide)
<b>Factores Tecnológico</b>	
El mercado inmobiliario tiende a vender y alquilar propiedades a través de internet.	(Kosak, I, 2017)
<b>Factores Legales</b>	
Condiciones contractuales para propiedades anteriores y posteriores al 1968. Ley de alquileres y régimen de libre contratación	(Inmobiliaria Portones, 2017)

## Anexo 8 – Cálculos para la estimación del mercado

TAM		
Contratos de alquiler Montevideo	130.000	Entrevista a Gabriel Conde
Personas entre 18 - 34 años 24,7%	32.110	(INE, 2011. página 9)
Personas entre 35 - 64 años 34,7%	45.110	
Total personas que alquilan en Montevideo entre 18 y 64 años de edad	77.220	
Usuarios de internet, que se conectan a través de su smartphone	80%	(El Observador, 2016)
Personas que alquilan en Montevideo	52%	Encuesta
<b>Total TAM (en contratos)</b>	<b>32.124</b>	<b>TAM = USD 8.191.497</b>
Precio de cada traspaso: USD 255		
SAM		
Personas con intención de rescindir su contrato de alquiler	45,50%	Encuesta
Resultado	14.616	
Cantidad de personas por hogar en Montevideo	2,7	(INE, 2016, página 32)
<b>Total SAM (en traspasos)</b>	<b>5.414</b>	<b>SAM = USD 1.380.396</b>

SOM			
Datos de validación en un mes		Datos de implementación (año 1)	
Dólares invertidos en publicidad en <i>Facebook</i>	120	Dólares invertidos en publicidad en medios digitales	16.200
Propiedades publicadas	24	Propiedades publicadas	3.240
Consultas por propiedades publicadas	60	Consultas por propiedades publicadas	8.100
Coordinaciones de visitas	41	Coordinaciones de visitas	5.535
Costo por realizar un traspaso	23	Costo por realizar un traspaso en dólares	24,26
Promedio de visitas para alquilar una propiedad	8	Promedio de visitas para alquilar una propiedad	8
Traspasos realizados	5	Traspasos realizados	692
		Precio promedio por traspaso (USD)	255
<b>Total SOM (en traspasos)</b>	<b>692</b>	<b>SOM = USD 176.460</b>	

## Anexo 9 - Presupuesto Cobrosya



### I. COBROSYA

CobrosYa es la forma simple y segura de aceptar pagos. Valorada por los usuarios, empresas y desarrolladores como la mejor solución tecnológica del mercado.

**CobrosYa es líder en integración de medios de pago para transacciones online y offline en Uruguay.**

La solución que presenta CobrosYa permite que se integren fácilmente diferentes dispositivos vía API, así como operar desde la plataforma de CobrosYa y también desde Mercado Libre. Y comenzar a operar de manera rápida y segura.

#### **Beneficios de CobrosYA**

- 1) **La mejor solución tecnológica del mercado** (según los propios usuarios y desarrolladores)
- 2) **Una integración, todos los medios de pago**
- 3) **Potente interfaz para gestionar la cobranza** (Todos los cobros ordenados, centralizados y con información en tiempo real)
- 4) **Incluye soporte** (ver condiciones) para seguimiento de pagos
- 5) Automatización de los **pagos generados en Mercado Libre**

#### **Medios de Cobranza**

CobrosYa está continuamente aumentando las opciones de cobranza. Al día de hoy, la pasarela de pagos que ofrece CobrosYa permite aceptar pagos de:

##### eCommerce

- 1) **Tarjetas de Crédito.** CobrosYa integra a las principales tarjetas de crédito del país: VISA, MASTER, OCA, DINNERS, DISCOVER, CABAL, CREDITEL y LIDER.
- 2) **RedPagos y Abitab.** Las dos mayores redes de cobranza del país.
- 3) **eBROU, Santander y BBVANet.** Tres de los principales bancos del país, están integrados a CobrosYa. Cuando un cliente elige comprar un producto puede elegir pagarlo desde su cuenta bancaria, en solo un click.
- 4) **Banred.** Cualquier persona que disponga de una tarjeta de débito de cualquiera de los bancos privados del Uruguay, puede pagar desde la web de Banred utilizando la pasarela de pagos de CobrosYa.

CobrosYA es un emprendimiento que cuenta con el respaldo de **EL PAIS**

Informate:  [www.cobrosya.com](http://www.cobrosya.com)  [contacto@cobrosya.com](mailto:contacto@cobrosya.com)  2706 7204

#### Offline (Talones generados en la plataforma de CobrosYa)

- 1) **RedPagos.** Una de las dos mayores redes de cobranza del país.
- 2) **eBROU, Santander y BBVANet.** Tres de los principales bancos del país, están integrados a CobrosYa. Cuando un cliente elige comprar un producto puede elegir pagarlo desde su cuenta bancaria, en solo un click.
- 3) **Banred.** Cualquier persona que disponga de una tarjeta de débito de cualquiera de los bancos privados del Uruguay, puede pagar desde la web de Banred utilizando la pasarela de pagos de CobrosYa.
- 4) **Paganza.** La aplicación líder en pagos desde la cuenta bancaria a través del celular.

## II. PRECIOS

Precios de Integración de Tarjetas y Bancos.

Concepto	Precio	Incluye
<b>Apertura de Cuenta</b> <b>Integración de Tarjetas y Bancos</b>	7200 pesos (+ IVA)	Solución y soporte para integrar la API de CobrosYa. Todas las integraciones
<b>Pago Mensual</b>	275 pesos (+ IVA)	Soporte (ver condiciones) para seguimiento de pagos. Se descuentan <b>5,50 pesos</b> del costo de las primeras <b>50 transacciones</b> de cada mes, de cualquier medio de pago.
<b>Plugín (opcional)</b>	6.500 pesos (+ IVA)	Consultar plataformas disponibles

Precios de Transacciones de Tarjetas y Bancos.

Concepto	Precio
<b>Precio de cada transacción</b>  (Se requiere Contrato directo con cada Medio de pago)	5,50 pesos (+ IVA) de comisión de CobrosYA + porcentaje o arancel de Tarjetas o Bancos

CobrosYA es un emprendimiento que cuenta con el respaldo de **EL PAIS**

Informe:



[www.cobrosya.com](http://www.cobrosya.com)



[contacto@cobrosya.com](mailto:contacto@cobrosya.com)



2706 7204

Precios de Transacciones de Redpagos, Paganza y Banred.

Concepto	Montos a Cobrar	Precio
<b>Precio de cada transacción.</b>  ( <b>NO</b> se requiere contrato previo con los medios de pago)	Hasta 30.000 pesos	50 pesos (+ IVA)

- El precio incluye **todos** los aranceles y comisión del medio de pago y de Cobrosya.

Precios de SMS y Retiros Bancarios

<b>Cada SMS enviado</b>	2 pesos (+ IVA)	
<b>Retiro del dinero</b>	130 pesos (+ IVA)	De todo el dinero cobrado hasta el momento del retiro.

## Anexo 10 – Presupuesto desarrollador de *software*

Adrián Konkolowicz

Ingeniero en Sistemas

099513915

Infraestructura	Horas	Costo
Servidores	varía según tráfico	180/mes
Core del <i>backend/frontend</i> y diseño base de datos	60	1500
<i>Login</i>	20	500
Registro usuario	20	500
Registro casa/apto	40	700
Buscar propiedades	40	700
<i>Web responsive</i>	20	500
Chat con asesoramiento	60	1543
Info general de la empresa	10	250
Diseño gráfico	fijo	1500
<b>SubTotal</b>	-	<b>7693</b>
Error estimación	10%	769
<i>Testing</i>	20%	1538
<b>Total</b>	-	<b>10000</b>

Nombre de la empresa: Mevoyantes

Nuevas funcionalidades a lo largo del primer año: Costo total + USD 2.500

- Agenda *web*
- Pagos *online*
- Filtros para buscar propiedades

## **Anexo 11 – Acuerdo marco con inmobiliarias**

### **CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN**

En Montevideo, el día..... de ..... de 2017, por UNA PARTE: MEVOYANTES ....., representada en este Acto Magdalena DAVYT, C.I. .... Roberto POSTIGLIONE C.I....., Lucia KRONER, C.I..... en calidad de Directores, con domicilio en calle Gonzalo Ramírez 1676, Departamento de Montevideo, y por OTRA PARTE, INMOBILIARIA....., inscrita en el Registro único Tributario con el N°, y en el Registro de la Cámara Inmobiliaria del Uruguay con el N° ..... con domicilio en,..... Ciudad de Montevideo, República Oriental del Uruguay, **CONVIENEN** en celebrar el presente contrato comercial, el cual se ajustará a las siguientes cláusulas:

**OBJETO:** Las presentes condiciones generales de contratación regularán, a partir de la fecha de aceptación de las mismas, la totalidad de las relaciones comerciales, contrataciones y/o respectivos cumplimientos y ejecuciones, presentes y futuras, del relacionamiento entre *MEVOYANTES* y la inmobiliaria. Las condiciones particulares de contratación de los servicios de MEVOYANTES (Términos y condiciones de utilización del portal Web, Precio, Forma de Pago), estarán establecidas en un documento independiente (Términos y condiciones), que en oportunidad de cada contratación se firmará con el usuario, mediante el registro del mismo y que conjuntamente con las presentes condiciones generales de contratación, regirán la vinculación entre las Partes.

### **PRIMERO OBLIGACIONES DE LAS INMOBILIARIAS**

- 1.1 Autorizar sino constara en el contrato de alquiler celebrado, la rescisión anticipada del contrato.
- 1.2 Realizar el suministro de la información necesaria para la concreción del fin previsto en el presente contrato.
- 1.3 Así se compromete a informar los datos del arrendamiento que se pretende rescindir de forma previa, puntualizando los detalles del inmueble, costos, garantías, estado general del inmueble, y demás datos que le sean requeridos
- 1.4 Realizar el control del estado de la propiedad y el inventario
- 1.5 Garantizar la entrega de las fincas libre de ocupantes o vicios ocultos.
- 2 En caso de encontrarse defectos, la inmobiliaria deberá solucionar los mismos conforme al contrato celebrado entre el inquilino inicial y la inmobiliaria.- Naturalmente la inmobiliaria podrá negarse a autorizar el traspaso, si el inquilino cedente no restituyera los daños causados o se negara a solucionar los mismos en un plazo máximo de 5 (cinco) días contados a partir de la comunicación del vicio.
  - 2.1 Si bien la empresa MEVOYANTES no es parte de la contratación del servicio entre la inmobiliaria y el nuevo inquilino, (dado que esta solo opera como nexo, conforme a los términos y condiciones previstos para la utilización de la plataforma web), la inmobiliaria deberá mantener exenta de todo tipo de responsabilidad a la empresa MEVOYANTES por cualquier desperfecto, vicio oculto o daño generado al nuevo inquilino por cuestiones referidas al estado de la finca arrendada y condiciones de contratación.
  - 2.2 Informar a través de la plataforma web los traspasos que sean concretados para que MEVOYANTES haga efectivo el cobro de los servicios.

### **SEGUNDO: OBLIGACIONES DE MEVOYANTES**

- Mevoyantes se obliga a los siguientes términos:
- Solicitar información acerca de la autorización de rescisión anticipada del contrato de alquiler
- Mantener la plataforma web activa, controlando el correcto uso de la información proporcionada, así como eliminar cualquier tipo de información errónea que fuera detectada.

### **COSTO DE CONTRATACIÓN:**

2.1 Conforme el presente contrato implica un acuerdo comercial que redundará en beneficios de cooperación para ambas partes, los comparecientes no deberán abonarse entre sí precio alguno por los servicios generados, sino que simplemente se limitarán a desarrollar las obligaciones asumidas en el presente contrato, además de todas aquellas que redunden en un incremento de la eficiencia y profesionalismo en el servicio prestado a los usuarios.

Por otro lado, en lo que refiere a los costos de los usuarios por la utilización de los servicios de MEVOYANTES se encuentra detallado en la cláusula 7 del término y condiciones de uso de la plataforma Web. Las inmobiliarias por su parte ante el cambio de inquilino percibirán la suma correspondiente a 1 mes de alquiler. Si se entendiere necesario, la inmobiliaria de común acuerdo con Mevoyantes, podrá retener el pago correspondiente a ésta por la utilización de la plataforma web para la promoción del "traspaso".

### **TERCERO. PENALIZACIONES**

- 1.1 En caso de incumplimiento de las obligaciones asumidas en el presente contrato, se podrá optar por rescindir el presente Contrato, con independencia de las restantes indemnizaciones y reclamaciones que conforme a Derecho.

### **CUARTO. RESCISIÓN**

#### 4.1 Serán causa de rescisión del presente Contrato:

- El incumplimiento de cualquiera de las cláusulas en él establecidas, si subsistiera su incumplimiento luego de que se le intime por escrito el cumplimiento.
- La falta de adecuación o de calidad de los servicios a las exigencias de las partes, si subsistiera su incumplimiento luego de que éste le intime por escrito a su cumplimiento.
- Cualquiera de las causas de rescisión antedichas dará derecho a MEVOYANTES a percibir las sumas previstas en este contrato, y con independencia de las restantes indemnizaciones y reclamaciones que conforme a Derecho.

### **QUINTO. PLAZO**

El presente contrato tendrá una duración de 1 año, a contar desde la suscripción del mismo por las partes.- Se renovará automáticamente por plazos iguales (1 año) hasta tanto una de las partes no comunique lo contrario por telegrama colacionado, 30 días antes de vencerse el plazo estipulado.

Asimismo, podrá dejarse sin efecto el presente contrato por común acuerdo entre ambas empresas, sin que por ello incurran en responsabilidad.

### **SEXTO. INDEPENDENCIA DE LAS PARTES**

Las Partes declaran expresamente que no existe relación de dependencia ni exclusividad entre MEVOYANTES y la Inmobiliaria.

### **SÉPTIMO. COMUNICACIONES**

A los efectos del presente Contrato se considerarán válidas y fehacientes las notificaciones y/o comunicaciones judiciales y/o extrajudiciales hechas por escrito a través de telegrama colacionado. Para constancia se firman dos ejemplares del mismo tenor.



## Anexo 12 – Estructura de costos

Costos fijos					
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Antel	543	543	543	543	543
Ute	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Sueldos asistentes	18.600	27.900	37.200	37.200	37.200
Sueldos responsables	55.200	69.000	69.000	69.000	69.000
Hosting	2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Honorarios contador	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Honorarios abogado	500	500	500	500	500
Amortizaciones (software)	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Cargas sociales por salarios	29.520	38.760	42.480	42.480	42.480
Costo laptops	-	1.474	737	-	-
<b>Total costos fijos</b>	<b>112.123</b>	<b>145.937</b>	<b>158.220</b>	<b>157.483</b>	<b>157.483</b>

<b>Total costos fijos</b>	731.247
---------------------------	---------

<b>Proporción costos fijos</b>	70%
--------------------------------	-----

Costos Variables					
Espacio de Cowork	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Honorarios agencia	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600
Features	2.500	1.500	1.000	1.000	1.000
Campaña de radio	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Publicidad medios digitales	13.200	13.200	13.200	13.200	13.200
Costo de venta	16.785	22.660	28.122	32.341	37.192
<b>Total costos variables</b>	<b>51.885</b>	<b>56.760</b>	<b>61.722</b>	<b>65.941</b>	<b>70.792</b>

<b>Total costos variables</b>	307.100
-------------------------------	---------

<b>Proporción costos variables</b>	30%
------------------------------------	-----

<b>Costos totales (CF + CV)</b>	1.038.346
---------------------------------	-----------

## Anexo 13 - Presupuesto agencia de publicidad

EMPRESA	NUEVO SERVICIO INMOBILIARIO
ATENCIÓN	MEVOYANTES
REFERENCIA	PROPUESTA DE SERVICIOS DE AGENCIA
FECHA	ABRIL 2017

MEVOYANTES,

Tal cual lo solicitado, cotizamos los siguientes trabajos a realizar por parte de nuestra Agencia:

- Proceso de Naming para la obtención de un nombre para el referido servicio y diseño de la identidad visual de la nueva marca (logotipo), con sus respectivos usos y aplicaciones, tanto a nivel digital como impreso.
- Todo lo referente al Planning Creativo para la determinación de la estrategia de marca, que sea funcional a los objetivos del nuevo servicio.
- Elaboración del Plan de Medios para el lanzamiento del nuevo servicio, en radio e internet, con su correspondiente negociación y vehiculización de pauta en radio, configuración, implementación y optimización de campañas en Google Adwords y Facebook.

El costo de honorarios por el trabajo de referencia es de U\$S 1.400 + IVA.

El costo de honorarios mensuales por la realización de campañas en Facebook y Google AdWords es de U\$S 550 + IVA.

Forma de pago: 100% al inicio de cada campaña.

### ESTIMADOS DE INVERSIÓN EN PRODUCCIÓN Y MEDIOS

- Producción integral de 3 piezas para campaña de radio: U\$S 1.000 + IVA
- Contratación de pauta en radio/s para un período de 2 meses: U\$S 2.000 + IVA
- Costo campaña en Adwords (Display y Búsqueda) por un período de 3 meses: U\$S 1.500 + IVA
- Costo campaña en Facebook por un período de 3 meses: U\$S 1.500 + IVA

Saludos,

Jorge y José Luis.

//

**Muchas gracias\_**

## Anexo 14 – Términos y condiciones de uso del servicio

### Términos y condiciones de uso del Portal MEVOYANTES

1. **Condiciones Generales:** La empresa MEVOYANTES, pone a disposición de las personas que utilicen este sitio, en adelante los Usuarios, los presentes términos y condiciones de uso.
2. Este sitio está destinado a ser usado, principalmente por personas arrendatarias de viviendas de uso doméstico o laboral. El presente sitio tiene como objeto ser un nexo entre aquellas personas que pretender realizar una rescisión anticipada del contrato de alquiler (traspaso) y aquellos individuos que pretenden alquilar el bien ofrecido, conservando las condiciones pactadas con el inquilino cedente del contrato. Para esto necesariamente se deberá contar con el aval del arrendador y/o administración que representa al mismo.
3. **USUARIOS:** A los efectos de la utilización de este sitio se solicitará la creación de un usuario, el cual deberá ser utilizado para la ejecución tanto de la promoción del bien a traspasar, así como los datos de la inmobiliaria, o persona física que administra el bien, que utilice la información brindada en este sitio directamente, o a través de una aplicación informática.
4. **Aceptación de los Términos y Condiciones:** La utilización del servicio del sitio web atribuye la condición de Usuario a quienes se adhieran al mismo e implica la aceptación plena y sin reservas de todas y cada una de las disposiciones incluidas en estos términos y condiciones en la versión publicada, en el momento en que el Usuario acceda al sitio. En consecuencia, el Usuario debe leer atentamente los presentes términos y condiciones.
5. Los presentes Términos y Condiciones son aplicables a toda persona física, jurídica, que acceda, utilice, reutilice información contenida en el portal, directamente o a través de una aplicación informática.
6. Los presentes Términos y Condiciones de uso podrán ser modificados, siendo éstas difundidas a través del portal “Mevoyantes” cobrando vigencia a partir de ese momento.
7. **Condiciones de acceso y utilización del sitio web:** La prestación de servicios tiene carácter oneroso para los Usuarios, verificándose el mismo con la publicación realizada. Si la utilización del presente servicio, redunde en la concreción del acuerdo (traspaso del bien arrendado), se generará de forma automática en favor de Mevoyantes un derecho a ser remunerado por la utilización del Servicio. Así la sola utilización del servicio es gratuito, pero la concreción de contratos a través de la plataforma devengará un derecho a favor de Mevoyantes. Dicha remuneración estará condicionada en función de las características del contrato a rescindir de forma anticipada (traspaso), siendo el elemento fundamental el plazo de ejecución del contrato y fecha de vencimiento del mismo; es decir, que a mayor la duración del contrato a traspasar, mayor la remuneración que percibirá Mevoyantes. La graduación referida oscila entre el 20% y el 100% del valor mensual de alquiler, dependiendo del plazo que reste al contrato.

8. La escala prevista es la siguiente:
- si restan de 1 a 3 meses de contrato: 20% del valor de arrendamiento mensual
  - de 3 a 6 meses de contrato: el 50%
  - De 6 a 9 meses de contrato: 75%
  - Más de 9 meses: 100% del valor de arrendamiento mensual.
  - Las remuneraciones que surjan de la escala precedente NO incluyen los impuestos correspondientes:

A tal efecto, el Usuario se abstendrá de utilizar cualquiera de los servicios con fines o efectos ilícitos, prohibidos en los presentes Términos y Condiciones, lesivos de los derechos e intereses de terceros, o que de cualquier forma puedan dañar.

9. **Obligaciones de los Usuarios:** Son obligaciones de los Usuarios en general:
- a) Ser mayor de edad al momento de realizar el Registro.
  - b) Respetar todas las exigencias previstas en las presentes condiciones estipuladas.
  - c) Abstenerse de cualquier acto que pueda generar un perjuicio al portal, sus administradores o demás usuarios.
  - d) brindar información fidedigna del bien aportado.
10. **OBLIGACIONES DE MEVOYANTES:** La empresa se compromete a publicar los traspasos y realizar publicidad de la propiedad dentro de la plataforma web.
11. **Propiedad Intelectual:** Todas las marcas, nombres comerciales o signos distintivos de cualquier clase que eventualmente aparezcan en este sitio web son propiedad de la MEVOYANTES, sin que pueda entenderse que el uso o acceso al sitio atribuye al Usuario derecho alguno sobre las citadas marcas, nombres comerciales o signos distintivos de cualquier clase.
12. **Exclusión de garantías y de responsabilidad:** La veracidad, integridad y actualidad de los contenidos publicados en el portal son de exclusiva responsabilidad de la persona que lo proporciona.- MEVOYANTES se exonera de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que pueda sufrir el usuario ocasionado por parte de un tercero, ajenas a nuestra responsabilidad, así como las derivadas por razones de fuerza mayor o caso fortuito.
13. Tampoco se responsabilizará por el estado edilicio de las propiedades, siendo esta responsabilidad del administrador y/o propietario del bien. Asimismo, no es responsable de la fijación de precios y garantías de las diferentes propiedades que se publican dentro de la plataforma web.
14. **OTRAS POTESTADES DE MEVOYANTES:** La forma de pago de remuneración se acordará con la inmobiliaria que acepta la rescisión anticipada del contrato de alquiler, el cual se detalla en el documento identificado como Anexo A, el cual se considera parte de las presentes condiciones.- Conforme ello, Mevoyantes se reserva el derecho a retener el pago por el servicio, hasta que el mismo concluya con el traspaso del bien en el transcurso de un mes a partir de la fecha de publicación de la propiedad. Transcurrido dicho plazo y de no hacerse efectivo el traspaso se reembolsará el 80% del total abonado, cobrándose un 20% en concepto de los servicios brindados por Mevoyantes.

15. MEVOYANTES posee la potestad de modificar el contenido de las publicaciones de traspaso por los motivos que la empresa considere necesarios y/o apropiados para la buena comunicación e imagen de la misma.
16. En caso de que se realice el traspaso y se haya incluido como medio de pago una tarjeta de crédito, la misma debe tener el saldo suficiente para que la empresa pueda cobrar su servicio. De lo contrario, se reserva la facultad de iniciar acciones legales tendientes a su cobro.
17. **Duración y terminación:** La prestación del servicio del portal tiene una duración indefinida, no obstante, MEVOYANTES está autorizada para dar por terminada o suspendida, total o parcialmente, la prestación del servicio del portal o de cualquiera de los servicios asociados, cuando entienda que no están dadas las condiciones para su continuidad, mediante acto fundado que será publicitado en forma genérica.
18. **Protección de datos personales:** Cuando un usuario entregue datos personales, se entenderá que Mevoyantes está autorizada a su tratamiento según lo establecido en la ley 18.331 y demás normas concordantes vigentes en materia de protección de datos personales. En su mérito, tales datos serán protegidos de acuerdo con dicha normativa y podrán ser utilizados exclusivamente para la finalidad para la cual hayan sido brindados. Podrán ser transmitidos a terceros, única y exclusivamente cuando la consecución de la finalidad perseguida por el Usuario, así lo requiera.
19. **Legislación aplicable y jurisdicción competente:** Los presentes términos y condiciones se rigen en todos y cada uno de sus extremos por la ley, así como por la jurisdicción y competencia de los tribunales uruguayos.
20. Para cualquier sugerencia o propuesta de colaboración escribanos por correo electrónico a [mevoyantes@gmail.com](mailto:mevoyantes@gmail.com)



Dr. Martín Avelino Laclau

**ABOGADO**

Dirección: Uruguay N° 411  
Esc.05

Carmelo -Colonia - Uruguay

Tel: 4542 2620

Cel.+(598) 91 425 863

[mavelinolaclau@gmail.com](mailto:mavelinolaclau@gmail.com)

## Anexo 15 – Proceso de compra

### Pasos de la persona que rescinde

- 1) Ingresa a la plataforma web de Mevoyantes
- 2) Se registra completando los siguientes datos:
  - Nombre de usuario
  - Contraseña
  - Fecha de nacimiento
  - Email
  - C.I
  - Teléfono de contacto
  - Descripción de la propiedad
  - Imágenes de la propiedad
  - Tipo de garantía
  - Plazo del contrato de alquiler vigente (desde-hasta)
  - Nombre de la inmobiliaria que realizó el contrato
  - Selecciona su disponibilidad horaria para la coordinación de las vistas
  - Selecciona método de pagos y acepta términos y condiciones
- 3) La propiedad queda pendiente de revisión de Mevoyantes para luego ser publicada
- 4) Mevoyantes se encarga de publicar la propiedad y se le notifica al usuario que su propiedad se encuentra activa.
- 5) Cuando un interesado en la propiedad selecciona la opción “Consulta”, quien rescinde recibe una notificación con el mensaje a responder.
- 6) Cuando el interesado selecciona la opción “Agendar visita”, quien rescinde recibe una notificación indicando el horario, el día y el teléfono de contacto del mismo.
- 7) Si luego de la visita la persona interesada selecciona la opción “Lo quiero”, el que rescinde selecciona la opción “Aceptar traspaso”.
- 8) Le llega una notificación a la persona que rescinde informando que tiene un plazo máximo de 5 días hábiles para presentarse en la inmobiliaria para firmar la rescisión.
- 9) Cuando la inmobiliaria selecciona la opción “Traspaso realizado”:
  - A) Si la persona que rescinde utilizó un medio de pago en efectivo (redes de cobranza), lo que pagó ingresa como cobranza a Mevoyantes.
  - B) Si la persona que rescinde utilizó un medio de pago financiero (tarjeta de crédito), se le carga el importe a la tarjeta.

### **Pasos del interesado en alquilar la propiedad**

- 1) Ingresa a la plataforma *web* de Mevoyantes
- 2) Se registra completando los siguientes datos:
  - Nombre de usuario
  - Contraseña
  - Fecha de nacimiento
  - Email
  - C.I
  - Teléfono de contacto
- 3) Tiene la opción “Consulta” o “Agendar visita” a la propiedad elegida
- 3) Luego de concretada la visita, selecciona la opción “Lo quiero” y se le habilita automáticamente un plazo de 48 hs para abonar la seña y presenta la documentación requerida en la inmobiliaria.

### **Pasos de la inmobiliaria**

- 1) Se le envía a la inmobiliaria un nombre de usuario y contraseña para poder ingresar a la plataforma y realizar un seguimiento de sus propiedades en traspaso.
- 2) Una vez que ambas partes confirman el traspaso (Lo quiero y Acepto) se le notifica a la inmobiliaria que en un plazo máximo de 48 horas recibirá el pago de la seña y en 5 días hábiles se hará efectiva la rescisión del contrato vigente.
- 3) Una vez que se realiza la rescisión selecciona la opción “Traspaso realizado”.

## Anexo 16 – Análisis de sensibilidad

Variaciones en el precio	-50%	-30%	-24,0%	-10%	0%	10%	30%	50%
<b>VAN</b>	-241.642	-46.904	0	92.595	161.090	229.586	366.565	503.527

Variaciones en las cantidades vendidas	-50%	-31,5%	-30%	-10%	0%	10%	30%	50%
<b>VAN</b>	-143.215	0	5.444	108.119	161.090	213.732	318.333	422.326

Variación de la publicidad en medios digitales	-50%	-30%	-10%	0%	10%	30%	50%
<b>VAN</b>	180.913	172.984	165.055	161.090	157.126	149.197	141.268



## Anexo 17 - Modelo económico financiero – Estado de resultados

<b>mevoyantes</b>					
<b>Income Statement (\$)</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Revenue</b>					
Trasposos	\$176.118	\$237.760	\$273.424	\$314.437	\$361.603
'	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
'	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
'	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Revenue</b>	<b>\$176.118</b>	<b>\$237.760</b>	<b>\$273.424</b>	<b>\$314.437</b>	<b>\$361.603</b>
<b>Cost of Goods Sold</b>					
	\$16.785	\$22.660	\$28.122	\$32.341	\$37.192
<b>Gross Margin</b>					
	\$159.333	\$215.100	\$245.301	\$282.096	\$324.411
% of Revenue	90%	90%	90%	90%	90%
<b>Operating Expenses</b>					
Engineering	\$16.160	\$16.160	\$16.160	\$16.160	\$16.160
% of Revenue	9%	7%	6%	5%	4%
Marketing/Sales	\$116.520	\$153.860	\$166.880	\$166.880	\$166.880
% of Revenue	66%	65%	61%	53%	46%
Administration	\$8.993	\$8.993	\$8.993	\$8.993	\$8.993
% of Revenue	5%	4%	3%	3%	2%
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>\$141.673</b>	<b>\$179.013</b>	<b>\$192.033</b>	<b>\$192.033</b>	<b>\$192.033</b>
% of Revenue	80%	75%	70%	61%	53%
<b>Income Before Int &amp; Taxes</b>					
	\$17.661	\$36.087	\$53.268	\$90.064	\$132.378
% of Revenue	10%	15%	19%	29%	37%
Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Income Before Taxes</b>					
	\$17.661	\$36.087	\$53.268	\$90.064	\$132.378
Tax Exp	\$5.729	\$11.838	\$14.805	\$27.244	\$40.044
<b>Net Income</b>					
	\$11.932	\$24.249	\$38.463	\$62.819	\$92.334
% of Revenue	7%	10%	14%	20%	26%

## Anexo 18 – Modelo económico financiero – Estado de situación patrimonial

<b>mevoyantes</b>					
<b>Balance Sheet (\$)</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ASSETS</b>					
<b>Current Assets</b>					
Cash	\$10.094	\$28.702	\$62.793	\$124.238	\$214.315
Net Accounts Rec	\$29.353	\$39.627	\$45.571	\$52.406	\$60.267
Inventory (0 days)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Current Assets</b>	<b>\$39.447</b>	<b>\$68.329</b>	<b>\$108.363</b>	<b>\$176.644</b>	<b>\$274.582</b>
<b>Gross Fixed Assets</b>					
Less Accum Depreciation	\$2.000	\$4.000	\$6.000	\$8.000	\$10.000
<b>Net Fixed Assets</b>	<b>\$8.000</b>	<b>\$6.000</b>	<b>\$4.000</b>	<b>\$2.000</b>	<b>\$0</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>\$47.447</b>	<b>\$74.329</b>	<b>\$112.363</b>	<b>\$178.644</b>	<b>\$274.582</b>
<b>LIABILITIES</b>					
<b>Short Term Liabilities</b>					
Accounts Payable (30 days)	\$6.529	\$7.018	\$4.724	\$5.075	\$5.479
Salaries Payable (15 days)	\$3.075	\$4.038	\$4.425	\$4.425	\$4.425
Taxes Payable (90 days)	\$1.042	\$2.223	\$3.701	\$6.811	\$10.011
Line of Credit (1% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Capital Equipment Le	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Short Term Liabilities</b>	<b>\$10.645</b>	<b>\$13.279</b>	<b>\$12.850</b>	<b>\$16.311</b>	<b>\$19.915</b>
<b>Long Term Liabilities</b>					
Capital Equipment Lease (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Long Term Liabilities</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>\$10.645</b>	<b>\$13.279</b>	<b>\$12.850</b>	<b>\$16.311</b>	<b>\$19.915</b>
<b>Equity</b>					
Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Common Stock	\$24.870	\$24.870	\$24.870	\$24.870	\$24.870
Retained Earnings	\$11.932	\$36.180	\$74.644	\$137.463	\$229.797
<b>Total Equity</b>	<b>\$36.801</b>	<b>\$61.050</b>	<b>\$99.514</b>	<b>\$162.333</b>	<b>\$254.667</b>
<b>LIABILITIES &amp; EQUITY</b>	<b>\$47.447</b>	<b>\$74.329</b>	<b>\$112.363</b>	<b>\$178.644</b>	<b>\$274.582</b>

## Anexo 19 - Modelo económico financiero – Estado de origen y aplicación de fondos

<b>mevoyantes</b>					
<b>Statement of Sources &amp; Uses (\$)</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>BEGINNING CASH</b>	\$24.870	\$10.094	\$28.702	\$62.793	\$124.238
<b>Sources of Cash</b>					
Net Income	\$11.932	\$24.249	\$38.463	\$62.819	\$92.334
Add Depr/Amort	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Issuance of Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Common Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Plus Changes In:</b>					
Accounts Payable (30 days)	\$6.529	\$490	(\$2.295)	\$352	\$404
Salaries Payable (15 days)	\$3.075	\$963	\$388	\$0	\$0
Taxes Payable (90 days)	\$1.042	\$1.181	\$1.479	\$3.110	\$3.200
Additions to Line of Credit (1% of net A/I)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (1	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (1 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Sources of Cash</b>	\$24.577	\$28.882	\$40.035	\$68.281	\$97.938
<b>Uses of Cash</b>					
<b>Less Changes In:</b>					
Net Accounts Rec	\$29.353	\$10.274	\$5.944	\$6.836	\$7.861
Inventory (0 days)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gross Fixed Assets	\$10.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Credit Line	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Uses</b>	\$39.353	\$10.274	\$5.944	\$6.836	\$7.861
<b>CHANGES IN CASH</b>	(\$14.776)	\$18.608	\$34.091	\$61.445	\$90.077
<b>ENDING CASH</b>	\$10.094	\$28.702	\$62.793	\$124.238	\$214.315