



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocio

HAUSS

lifting your style

Alumnos:

Tomas Bonanno (27029) y Francisco Mana (27122)

Mentor:

Santiago Barraza



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios
Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocio



Alumnos:

Tomas Bonanno (27029) y Francisco Mana (27122)

Mentor:

Santiago Barraza

Índice

<i>Universidad de San Andrés</i>	0
1. Introducción	3
1.1 Resumen Ejecutivo	3
1.2 Herramientas para el Análisis	4
1.3 Evaluación de la oportunidad	5
1.4 Negocio propuesto para capturar la oportunidad	9
2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado	14
2.1 Análisis de la industria	14
2.2 Datos acerca del mercado	15
2.2.1 Mercado Hauss	17
2.3 Competidores y Sustitutos	19
2.4 Diferencia con Mercado Libre	20
2.4 Las 5 Fuerzas de Porter	21
2.5 Matriz FODA	23
2.6.1 Variables Internas	24
2.6.2 Variables Externas	26
2.6 Matriz Ansoff	27
3. Propuesta de Modelo de Negocio	29
3.1 CANVAS: Hauss	29
3.2 Propuesta de Valor	29
3.3 Segmento de Mercado	30
3.4 Canales	31
3.5 Relaciones con el usuario	32
3.6 Fuentes de Ingreso	34
3.7 Recursos Claves	34
3.8 Actividades Claves	35
3.9 Sociedades Claves	36
3.10 Estructura de Costos	36
4. Plan de Marketing	38
4.1 Comportamiento del Consumidor	38
4.2 Mercado Objetivo y Posicionamiento	40
4.3 Dimensión del Producto	42

4.4 Estrategia de Comunicación	45
4.5 Estrategia de Precios	47
4.5.1 Precios y Costos en relación a la Competencia	48
4.5.2 Costos	49
4.5.3 Valor Percibido y Capturado	50
4.5.4 Ciclo de vida	51
4.6 Distribución	52
5. Operaciones del Negocio	55
5.1 The Moment of Truth	56
5.2 Orden de Compra, Despacho e Interacción del Cliente con el Producto	56
5.3 Feedback del Cliente y Empleado	57
5.4 Devoluciones por fallas o cambios	58
6. Costos, Finanzas e Inversión	59
6.1 Market Share y Productos	60
6.2 Proyección a 5 Años	61
6.3 Inversión	63
6.4 Costos	65
6.5 Análisis Financiero	68
6.5.1 Tasa de Descuento	69
6.5.2 Análisis de Escenarios	72
6.6 Punto de Equilibrio	73
7. Equipo	75
8. Aspectos Legales	79
8.1 Ley	79
8.2 Sociedad	82
9. Plan de Implementación de Riesgos	85
9.1 Implementación	85
9.2 Riesgos	87
10. Conclusión	90
11. Fuentes y Bibliografía	92
12. Anexos	96



1. Introducción

1.1 Resumen Ejecutivo

Con el siguiente trabajo de graduación, tendremos como objetivo proponer una manera innovadora, disruptiva y cómoda de ver y comprar objetos para el hogar, en la República Argentina.

El negocio propuesto se sustenta de dos pilares. Por un lado, el desarrollo de una plataforma eCommerce que ofrezca muebles, adornos y artefactos de iluminación de diferentes marcas del mercado, incluyendo nuestra línea exclusiva de productos, adaptada y desarrollada en base a los gustos y bolsillos de los argentinos. La página web, además de contar con mucho diseño y las últimas modas a nivel mundial, contará con una segmentación de productos dividida por: Familias y Categorías, Estilos (nórdico, minimalista, industrial, etc) y “Looks” (sistema de showrooms online utilizado por IKEA). A su vez, la plataforma eCommerce será complementada por una App móvil, donde los clientes podrán comprar y ver los diferentes productos en 3D, reflejados sobre los espacios de sus hogares a través de la tecnología de Realidad Aumentada. Por otro lado, el negocio va a contar con la creación de una revista digital y newsletter, que tendrán como objetivo captar, retener y afianzar a clientes leales.

El proyecto no contará con locales a la calle ni trabajará por encargos, como lo hace la gran mayoría de la competencia. En contraposición, trabajaremos con stock constante y con un servicio de entrega rápido, eficiente y gratuito (durante el primer año), que tendrá como objetivo entregar el producto dentro de las 48 hs en las que se realizó la compra.

El contexto mundial y local dan a suponer un futuro promisorio para el negocio propuesto. Decimos esto, dado que el COVID-19 generó cambios profundos en el comportamiento y en la manera que las personas adquieren y consumen productos

y servicios. Por cuestiones de inaccesibilidad y de seguridad durante la pandemia, miles de consumidores se inclinaron hacia los comercios electrónicos, descubriendo y generando nuevos hábitos de compra que, según profesionales del comportamiento, perdurarán en el tiempo. A esto, se le suma la tendencia alcista de uso y facturación de los comercios electrónicos en la Argentina que, año tras año, crece a una tasa de dos dígitos. Por último, hemos observado que el mercado argentino de muebles y objetos para el hogar está en caída y creemos que combinando tecnología, utilidad y diseño, mediante la creación de productos inteligentes (IoT) y nuevas experiencias de compra (App con AR), podremos impulsar el mercado y diferenciarnos de la competencia.

Las plataformas electrónicas (eCommerce y App) estarán dirigidas a personas que se encuentran en regiones urbanas de entre 25 a 65 años, con nivel socioeconómico ABC1 Y C2, que son prácticas, se adaptan a los cambios y que valoran el ahorro de tiempo y la comodidad. Asimismo, la Revista Digital y el newsletter estarán dirigidos a mujeres de entre 25 y 50 años que buscan inspiración y hacer de sus casas, un hogar.

El proyecto será dirigido por sus dos socios fundadores, acompañado por un equipo de 13 especialistas, dentro de los que se destacan profesionales de BI y diseño. El proyecto requiere de una inversión inicial de USD 114.000, posee un VAN positivo y una TIR a 5 años del 47,5%.

1.2 Herramientas para el Análisis

Para lograr un análisis más profundo y preciso sobre el negocio propuesto, utilizaremos conceptos, indicadores, modelos y matrices que nos permitirán evaluar las diferentes dimensiones internas y externas del negocio.

En primer lugar, aplicaremos el *Business Model Canvas* desarrollado por Osterwalder, Alexander. Esta herramienta es una planilla de gestión estratégica que permite desarrollar un modelo de negocio, considerando las actividades claves del mismo.

En segundo lugar, usaremos *Las 5 Fuerzas de Porter*, elaborado por Michael Porter. Este modelo estratégico trata de identificar aquellos factores que tienen una relación de poder sobre la empresa que estamos analizando. A su vez, estas 5 fuerzas conjuntamente determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector en la que se encuentra el negocio.

En tercer lugar, utilizaremos la *matriz FODA* creada por Albert S. Humphrey. Esta herramienta de diagnóstico, analiza la situación de una empresa y explica la relación de la empresa con el ambiente. Para ello, considera variables internas y externas a la organización y las segmenta según Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En cuarto lugar, aplicaremos la *matriz Ansoff* ideada por Igor Ansoff. Esta herramienta de acción, está diseñada para explicar la relación entre el desarrollo del producto/servicio y el mercado, indicando el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias.

En quinto lugar, haremos diferentes cálculos numéricos estimando los costos, los gastos, la inversión inicial, las ventas e impuestos, con el objetivo de crear el estado de resultados, los flujos de fondos y el balance del primer ejercicio. Una vez completado este proceso, pasaremos a realizar el análisis financiero que consta del cálculo de la tasa de descuento del proyecto (real y nominal en dólares), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto y el periodo de recupero de la inversión.

1.3 Evaluación de la oportunidad

En la siguiente sección nos detendremos a analizar las diferentes oportunidades que surgen con la implementación del negocio propuesto. Para ello, vamos a describir las diferentes problemáticas que hemos detectado en la industria de muebles y objetos para el hogar en la República Argentina. Por otro lado, nos

detendremos en describir los diferentes patrones de consumo y los cambios de comportamiento en el consumidor argentino y del mundo, que suponen grandes oportunidades para el proyecto.

En primer lugar, el consumo a través de los comercios electrónicos en la Argentina crece año tras año. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el crecimiento de ventas de los eCommerce durante el año 2019 fue del 76%, comparado con el año anterior. Esto representa ventas por 146 millones de productos, un 22% más que el año anterior, a través de 89 millones de órdenes de compra. La facturación total de este canal durante el 2019 fue de \$403.708 millones de pesos, siendo el ticket promedio de compra de \$4.500 pesos. Además, se destaca la maduración del canal online, registrando una suma de más de 828 mil nuevos compradores en un solo año. El rubro “Artículos para el hogar (muebles y decoración)”, se posicionó cuarto entre los rubros que más facturó en el año, estando detrás de “pasajes y turismo”, “Tv, equipo de audio, consolas, TI y telefonía” y “Alimentos, bebidas y artículos de limpieza”. A su vez, el sector de “Artículos para el hogar (muebles y decoración)” obtuvo el 10% del total de la facturación que se generó a través de los eCommerce en la Argentina durante el año 2019.

En segundo lugar, vemos a la pandemia del COVID-19 como una oportunidad para los eCommerce alrededor del mundo. En la actualidad, diferentes economistas y sociólogos están haciendo énfasis en que la pandemia está cambiando hábitos de consumo en las personas y que estos cambios, llegaron para quedarse. Según la consultora Accenture: *“Consumers attitudes, behaviors and purchasing habits are changing—and many of these new ways will remain post-pandemic. Also people are shopping more consciously, buying local and are embracing digital commerce”* (2020). La pandemia está generando que consumidores de todas las edades, comiencen a interactuar por primera vez con el comercio electrónico, ampliando significativamente el espectro de potenciales clientes.

En tercer lugar, hemos observado que el mercado de muebles y objetos de decoración en la Argentina está atomizado y fragmentado. Esto quiere decir que no hay grandes actores en el mercado, sino que la oferta y el market share está dividida

entre varios pequeños competidores. Una de las consecuencias de esto es la discriminación de precios y que es muy difícil para los consumidores tener un conocimiento absoluto sobre la oferta del mercado. Esto se debe a que hay muchas PyMEs que atacan subgrupos acotados que, por lo general, están determinados por la zona en la que se encuentran los locales físicos. A su vez, es muy difícil para las empresas del sector generar conciencia de marca, dado que la mayoría cuenta con una estructura pequeña y recursos limitados.

En cuarto lugar, hay pocos eCommerce en relación a la cantidad de marcas en el mercado, y la mayoría de los que hay, son poco atractivos. Hemos analizado un grupo importante de eCommerce de muebles que se encuentran en la web y detectamos que, por lo general, las plataformas son anticuadas, sin diseño, con una interfaz poco amigable y con escasa información sobre los productos.

En quinto lugar, la logística y la entrega de los productos es ineficiente y criticada por los consumidores. Los puntos más relevantes en este sentido son los excesivos montos adicionales que se cobran por realizar los envíos, las reprogramaciones y la demora de los mismos (la entrega promedio de un mueble macizo en la Argentina es de un mes y medio aproximadamente).

Por último, la industria de muebles macizos en la Argentina está en caída y no genera una evolución significativa hace tiempo. En el último periodo, se ha empezado a observar un mayor dinamismo en países europeos y en USA, que empiezan a introducir materiales sustentables y tecnología dentro del sector. Cuando decimos esto, nos referimos a la implementación de IoT en objetos para el hogar y en la utilización de Realidad Aumentada en los eCommerce y aplicaciones móviles (un ejemplo de esto es IKEA). Este cambio todavía no ha surgido en el mercado argentino y creemos que el mismo deberá adoptar una corriente similar a la de estos países para renovarse e impulsar la demanda.

Mercado Libre soluciona muchos de los problemas anteriormente descritos en el mercado, pero aún así, encontramos oportunidades en el mundo de los grandes retailers, debido a que el negocio propuesto tiene un enfoque diferente.

En la Argentina no existen retailers dedicados exclusivamente a la venta de objetos para el hogar y qué a su vez, se centren en inspirar a sus consumidores. Los grandes retailers, como Mercado Libre, suelen ofrecer una gama extensa de productos, que están en diferentes condiciones de uso y donde el oferente puede ser una empresa como una persona particular. Estas características, generan que la descripción suministrada en la plataforma sea subjetiva y no siga con parámetros homogéneos. Asimismo, al no ser plataformas especializadas en un solo rubro, la experiencia de compra es completamente diferente, dado que el enfoque está en mostrar toda la oferta del mercado en un solo lugar, mientras que el negocio propuesto, se centra en inspirar a los consumidores de un rubro en específico (“Home & Living”). Al mismo tiempo, hemos detectado que existe la necesidad de inspirarse en moda y estilos en el rubro Home & Living por parte de los consumidores, los cuales, recurren a las redes sociales como Instagram y Pinterest, para saciar esta necesidad. Habiendo dicho esto, creemos que hay espacio en el mercado para la creación de un eRetailer que se encargue de inspirar a los consumidores, como las redes sociales, satisfaciendo esta necesidad y generando ingresos.



1.4 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio propuesto consiste en la creación de una plataforma digital, donde se ofrezcan productos del rubro “Home & Living”, haciendo énfasis en el diseño, la tecnología, la buena relación precio/calidad de los productos y en la experiencia de compra. El eCommerce va a ofrecer una amplia gama de productos, como muebles, objetos de decoración, artefactos de iluminación y adornos de diferentes marcas del mercado, incluyendo nuestra línea exclusiva de productos, adaptada y desarrollada en base a las modas y tendencias mundiales. A su vez, la plataforma eCommerce será complementada por una App móvil, donde los clientes podrán comprar y ver los diferentes productos en 3D, reflejados sobre los espacios de sus hogares, a través de la tecnología de Realidad Aumentada. El proyecto no contará con locales a la calle ni trabajará por encargos, como lo hace la gran mayoría de la competencia. En contraposición, trabajaremos con stock constante y con un servicio de entrega rápido, eficiente y gratuito (durante el primer año).

El negocio propuesto va a contar de 2 patas esenciales: Venta de productos e Inspiración.

La pata de venta de productos va a estar dividida en dos partes. Por un lado, vamos a comercializar productos para el hogar de nuestra marca insignia, Hauss. Para ello, vamos a contar con un equipo de diseño que va a estar integrado por diseñadores industriales y de interiores, que se ocuparán de crear los modelos de los productos de nuestra propia marca. En cuanto a la fabricación de los mismos, se va a tercerizar en su totalidad a distintos proveedores. Al asociarnos con estos proveedores, buscamos unir estilos y diseños únicos, con buena materia prima y mano de obra calificada. Por otro lado, vamos a comercializar productos de diseñadores independientes y marcas establecidas del mercado local. Esto lo hacemos por dos razones. En primer lugar, para ampliar la oferta y variedad de productos, haciendo más atractivo el eCommerce. En segundo lugar, para tener una fuente adicional de ingreso y generar sinergias que potencien el negocio. Para lograr este último punto, debemos ser muy meticulosos con la selección de marcas que vamos a comercializar, dado que no debemos dañar la imagen de Hauss.

Un punto esencial del negocio, reside en la manera que los consumidores podrán visualizar los productos ofrecidos. En el menú de la página web, el cliente tendrá la opción de encontrar los diferentes productos del portfolio de Hauss, de cinco maneras diferentes. En primer lugar, los productos estarán separados según “Familias” (muebles, decoración, Iluminación, Oficina, Jardín y Aire Libre, etc) y categorías (mesas, sillas, jarrones, lámparas, etc) (En una “Familia” de productos se pueden encontrar varias categorías). En segundo lugar, nuestro catálogo de productos se podrá encontrar en distintos “Showrooms Online” (Ver anexo 1). En este sistema, los productos son exhibidos en maquetas 2D, donde se juntan diferentes productos compatibles en términos de diseño y se recrean espacios únicos (cocina, dormitorio, living), según los gustos del segmento target. Esta forma de mostrar los productos, innovadora para el mercado argentino, embellece el contenido, mientras al mismo tiempo, inspira a los consumidores y fomenta las ventas de *cross-selling*. En tercer lugar, los clientes podrán encontrar los productos según el “Estilo” de los mismos (estilo nórdico, marroquí, industrial, etc). Este modo permite enfocar la búsqueda del consumidor, mientras que al mismo tiempo, fomenta la inspiración. Para esta ventana tenemos pensado que los estilos con mayores visitas queden fijos, mientras que el resto de los estilos, sean dinámicos. Esto quiere decir que cada determinado periodo de tiempo, dependiendo de la temporada, estacionalidad y moda del momento, se vayan eliminando y agregando nuevos estilos. En cuarto lugar, los usuarios tendrán la posibilidad de ver los productos a través de “Cuartos 3D”. Esta opción les permite realizar una simulación de ambientación, donde podrán utilizar un espacio/habitación virtual y rellenarlo con los productos que se encuentran en nuestra página (ver Anexo 2). La idea de este servicio es que el usuario pueda recrear algún espacio de su hogar, adaptándolo con nuestros artículos. Esto no solamente incentiva las ventas, sino que también nos brinda información indispensable sobre los gustos de cada usuario, lo que nos permite conocerlo mejor y ofrecerle una experiencia de compra personalizada. Por último, en el menú principal de la página, habrá una ventana donde el cliente podrá encontrar una muestra confeccionada con las ofertas de la semana. Todas estas maneras de mostrar los productos, irán acompañado de la información técnica de cada producto con medidas, materiales y precios.

Para lograr un servicio que se adapte a las características de los productos ofrecidos y que la experiencia de compra sea integral en todo el proceso, vamos a complementar a la primera pata del negocio (venta de producto) con servicios distintivos y valorados por el mercado.

La plataforma de eCommerce de Hauss, va a contar con asistencia al cliente virtual en tiempo real, a través de las diferentes plataformas. Lo que buscamos con esto es que el cliente pueda quitarse las dudas que le puedan surgir sobre cualquier tipo de producto o servicio en tiempo real y que se sienta acompañado en toda la experiencia de compra. Ahora bien, dado que las empresas que tomamos como benchmarks aseguran que el 85% en promedio de las compras provienen de consumidores leales¹, creemos que la relación y el vínculo con cada uno de los clientes es muy importante. Es por ello que el equipo encargado de asistir a los clientes estará compuesto por profesionales de diseño de interiores, que no solo se limitarán a responder las preguntas o dudas del consumidor sobre determinado producto, sino que darán un paso más y aconsejarán y guiarán a los clientes en sus elecciones. Para que este contacto sea fluido, vamos a habilitar líneas telefónicas, exclusivas para que los clientes puedan recibir asesoría y tener un contacto estrecho con los profesionales.

Además de tener su página web, Hauss va a contar con una aplicación móvil compatible con los sistemas Android e IOS. A través de la aplicación, los consumidores podrán observar los mismos productos que en el eCommerce, pero además, tendrán la posibilidad de personalizar sus ambientes a través de Realidad Aumentada. Decimos esto, dado que la aplicación móvil contará con tecnología disruptiva para el mercado argentino de "Home & Living", que les permitirá a los clientes elegir productos del catálogo ofrecido y verlos reflejados en 3D en los diferentes espacios de sus hogares (ver Anexo 3). Esta herramienta le permitirá a los clientes visualizar su compra de manera sencilla, ahorrándoles tiempo e inconvenientes.

¹ Clientes que realizan más de 10 compras en 1 año.

Por último, vamos a complementar la plataforma eCommerce con un servicio de entrega rápido, eficiente y gratuito². Para ello, vamos a adquirir una flota de furgonetas, que nos permita realizar la entrega de los productos dentro de las 48hs en las que se realizó la compra. En un principio pensamos en tercerizar esta área del negocio, pero luego de investigar el mercado y observar los resultados de las encuestas realizadas, nos dimos cuenta que es un aspecto central para los consumidores, por lo que debemos hacernos cargo y tener el control de esta área. Es por ello que vamos a aprovechar esta necesidad insatisfecha por el mercado y vamos a hacer a la “entrega rápida, eficiente y gratuita” uno de los principales diferenciales dentro de la propuesta de valor. Dicho esto, concluimos con la primera pata de nuestro negocio.

La segunda pata está centrada en generar inspiración en el cliente, creando una revista digital y un newsletter virtual. El objetivo de estas dos herramientas está en crear contenido que permita generar, afianzar y retener a los consumidores leales. Como hemos dicho anteriormente, la mayoría de las compras de los eCommerce dedicados a objetos para el hogar, son generadas por clientes leales que hacen reiteradas compras, en un periodo corto de tiempo. En el caso puntual de *Westwing*, uno de nuestros principales benchmarks, en el año 2019 registraron que el 85% de las compras que recibieron fueron realizados por clientes habituales. Para fomentar esta práctica, debemos inspirar a los consumidores a través del contenido ofrecido. Es por ello que la revista digital y el newsletter tendrán el mismo objetivo (inspirar), pero tendrán diferente frecuencia y contenido. La revista digital será publicada una vez por semana y tendrá como contenido: notas a diseñadores, las últimas modas alrededor del mundo, consejos prácticos de cómo maximizar los espacios y la luminosidad en los hogares, tutoriales para realizar diferentes objetos de manera casera, tutoriales con recetas de comidas, tips de viajes, entre otras cosas. Como se ve, el contenido de la revista será amplio y no se centrará específicamente en la venta de productos. Por otro lado, el newsletter diario se enfocará en la venta de productos, mostrando los productos destacados y las ofertas del día. A su vez, se mostrará una nueva maqueta o “showroom online” todos los días. Mientras que la primera herramienta estará dirigida a fomentar un “lifestyle” y una comunidad de

² En principio el servicio va a ser gratuito durante el primer año.

diseño, la segunda se centrará en capitalizar ventas. Asimismo, ambas herramientas tendrán el mismo objetivo: Inspirar para generar, afianzar y retener consumidores leales.

Para finalizar, creemos que si desarrollamos y gestionamos de manera eficiente las dos principales patas del negocio propuesto, podremos inspirar y hacer la vida más sencilla de todas las personas que busquen decorar con estilo, su hogar de manera cómoda, rápida y eficiente.

Ejemplo de la plataforma propuesta:



2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 Análisis de la industria

La industria del diseño cambia constantemente a partir de la moda y la tecnología. Dependiendo del segmento al que se apunte, puede estar más o menos afectada por factores macroeconómicos.

Los fabricantes de muebles lidian con bastantes cuestiones que en la argentina son un problema, como por ejemplo, la producción. A la hora de producir tenemos dos tipos de mercados a los que estos fabricantes apuntan, **los de muebles macizos** y **los de muebles planos**. Mientras que el primero capta el 30% del mercado, el segundo acapara el 70% restante.

Cuando hablamos de los **fabricantes de muebles macizos**, nos referimos a medianas y pequeñas empresas que utilizan mano de obra especializada y poca maquinaria para producir sus propios muebles. Dependiendo de las maderas y el diseño que se utilizan, este tipo de fabricación puede corresponder a un segmento alto, o a segmentos medios o bajos. Cuanto peor sea la calidad de la madera y los detalles de diseño, el producto se situará en segmentos más bajos o medios. Lo fascinante de este mercado, es que tiene una elevada segmentación y diversificación, brindándoles la posibilidad de sobrevivir a estos fabricantes. En la mayoría de estos casos, la comercialización está internalizada a través de locales propios o distribuidores especializados. La gran mayoría de estas empresas son PyMEs, orientadas a ciertos nichos de mercado con problemas en la organización de la producción. Asimismo, más de la mitad de estos fabricantes confirmaron tener asesoría en el diseño de los productos, detallando que este era uno de los problemas menos frecuentes a enfrentar (sólo un 3% de los productores consideran el diseño como un problema). Estos fabricantes son los que lidian con el problema de la atomización de la demanda. Esto último, genera que la transferencia de las

necesidades del consumidor, hacia los diferentes segmentos de la cadena, sea muy compleja, atentando contra la innovación del diseño y el producto.

Por el otro lado, los **fabricantes de muebles planos** se basan en producciones industrializadas, fabricación en masa y no se centran en la calidad. Hay menos fuerza de mano de obra y más estandarización de procesos a partir del uso de maquinarias. Son aproximadamente 12 empresas que fabrican muebles planos en la Argentina y sólo 2 de ellas están integradas verticalmente hacia atrás. El problema que tienen la gran mayoría de los fabricantes de este tipo de muebles, es que tienen proveedores con mucho poder de negociación (ej: fabricantes de tableros). Esto se debe a que los proveedores compiten en un mercado oligopólico, lo que genera que estos puedan crear cárteles y cobrar a precio internacional, fijando las condiciones de venta. Cuando hablamos de los clientes de estos productos, nos referimos a empresas con mucho poder de negociación, como: supermercados, tiendas de electrodomésticos e hipermercados.

Habiendo hecho este resumen de la industria, es importante aclarar que nuestro negocio estará apuntado únicamente a los fabricantes de **muebles macizos**. Esto se debe a que nuestro proyecto busca ofrecer productos con buena calidad y diseño.

2.2 Datos acerca del mercado

En primer lugar, según Statista, hay 32.9 millones de usuarios de eCommerce en Argentina. El internet se ha convertido en el nuevo canal de ventas más rápido y barato, tanto para los usuarios como para las empresas. El eCommerce para muchas empresas es solamente un canal extra de venta, dado que su fuerte se encuentra en el canal tradicional. En base a esto, hemos observado que las ventas de las grandes empresas, como Sodimac, a través de estas plataformas, representan solamente el 3-4% de sus ventas totales. Esto depende mucho del tipo de producto que se compre, pero también depende de la importancia que estas le den a sus plataformas electrónicas. Además, ante la necesidad inminente de los consumidores de comprar a través de este canal, muchas empresas están

comenzando a desarrollar sus plataformas digitales, lo que generará un crecimiento en la industria eCommerce en el país. Por otro lado, Statista lanzó una encuesta sobre preferencias y comportamiento del consumidor a la hora de comprar objetos para el hogar, viéndose reflejado que un 24% de los usuarios prefieren comprar muebles por internet que ir al local, y un 41% de los consumidores prefiere buscar información acerca de muebles (ZMOT) a través de la web.

El segundo lugar, el sector de la madera, muebles y afines, estuvo siendo muy golpeado en el último tiempo, cayendo en 2 de los últimos 3 años (2018 y 2019). A su vez, esta tendencia parece mantenerse el primer semestre del 2020. Según una encuesta de la Federación Argentina de la Industria Maderera y Afines (FAIMA), el 78% de las empresas del rubro registran caída de ventas mayores al 50%. La caída del crecimiento del país en los últimos años, más el efecto del Coronavirus, generó que muchas empresas del sector deban abandonar la producción (dado que no les era rentable seguir con el negocio), generando que la oferta en el mercado disminuyera. A su vez, observamos que la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) ha publicado en el mes de enero del 2020, previo al COVID-19, un informe donde indica que las ventas en los locales físicos de muebles disminuyeron 0,8%, mientras que en el mismo periodo, el comercio electrónico de muebles creció 2,5% (ver Anexo 4). Esta tendencia se ha mantenido en los últimos meses y la brecha durante el COVID-19 se ha acrecentado considerablemente. Ahora bien, somos conscientes que una vez que se levanten las restricciones de circulación, la brecha entre los canales disminuirá. Sin embargo, la cuarentena ha creado nuevos hábitos de compra en gente que nunca antes había utilizado el comercio electrónico para adquirir productos y servicios.

Por último, la industria de muebles macizos en la Argentina no genera una evolución significativa hace tiempo. En los últimos tiempos, se ha empezado a observar un mayor dinamismo en países desarrollados y emergentes, al introducir tecnología dentro del sector. Con esto nos referimos a la utilización de materiales sustentables y a la implementación de IoT y Realidad Aumentada. Este cambio todavía no ha surgido en el mercado argentino y creemos que el mismo deberá adoptar una corriente similar a la de estos países para renovarse e impulsar la demanda. En este punto, creemos que podemos hacer una gran diferencia con Hauss.

2.2.1 Mercado Hauss

Para estimar el tamaño del mercado, determinamos el nivel económico de la población al que estará dirigido nuestro servicio/producto, el cual, está representado por los sectores socioeconómicos ABC1 (4,4%) y C2 (6,5%) de la Argentina. En total, estos dos grupos representan el 10,6% de la población nacional. Teniendo este dato en cuenta, lo cruzamos con la cantidad de población que tiene entre 25 y 65 años en la Argentina, que según el INDEC son 22.060.089 (de los 45.376.763 habitantes totales) y llegamos a la conclusión, que el tamaño del mercado sería de 2.338.369 ($22.060.089 \times 10,6\%$) personas. Con nuestras estimaciones en mente, hicimos encuestas para resolver problemas de investigación de mercados y determinar el potencial del servicio.

Por otro lado, encuestamos a 225 personas para identificar el problema de *¿cómo adaptar el servicio a las necesidades del consumidor?* A continuación los detalles.

Diseño de la investigación:

1. El cliente es una persona de 25 a 65 años de edad.
2. Los encuestados se contactarán en CABA y Zona Norte/Sur del Gran Buenos Aires, tomando estos puntos como una pequeña muestra representativa del segmento target.
3. Buscamos obtener su preferencia de cómo y dónde compran objetos de diseño.
4. El objetivo es descubrir si hay un mercado para el servicio y si lo hay, cómo adaptar el negocio a las necesidades de los consumidores.
5. La información se obtendrá a través de encuestas.

Procedimientos de Medición

Los resultados serán medidos en una escala ordinal, ya que se les dará a los encuestados la posibilidad de clasificar sus preferencias.

Muestreo

La población objetiva son tanto hombres como mujeres, de 25 a 65 años, con un nivel socioeconómico ABC1 y C2, que habiten en zonas urbanas de clase media

alta. La técnica de muestreo será probabilística, de muestreo aleatorio simple y el tamaño será de 225 encuestados.

Resultados

La realización de la encuesta nos ayudó a descubrir patrones de compra de nuestro segmento target y nos permitió definir que hay un mercado para nuestro servicio. Decimos esto, dado que arriba del 80% de los encuestados contestaron que se sentían atraídos por la idea de comprar objetos de diseño, sin la necesidad de salir de sus casas, a través de un eCommerce con características similares al de Hauss. A su vez, extrajimos otras conclusiones de nuestro segmento, como:

- La red social mas utilizada para comprar muebles es Instagram. Luego le sigue Facebook y en tercer lugar Pinterest.
- Los productos más comprados por internet son libros, seguido por productos electrónicos y ropa.
- El 50% de la gente respondió que fue amueblando su primer hogar muy de a poco. A su vez, un porcentaje muy pequeño respondió que preferirían mudarse a una casa/departamento ya amueblado.
- En el rango de los 18 a los 49 años las mujeres compran más muebles y objetos de decoración que los hombres. Ahora bien, a partir de los 50 años, los hombres compran más muebles y objetos de decoración que las mujeres.
- El ticket promedio de la última compra por internet de las mujeres es bastante más alto que el de los hombres.
- El ticket promedio de compra más alto en muebles y artículos para el hogar, lo tienen las mujeres +50, estando arriba de los \$40.000. Como dato de color, el 15% de estas mujeres no tienen sueldo propio.
- Más del 50% de los encuestados respondieron que compran muebles por Mercado Libre.
- La variable que más valoran los clientes en un producto es el diseño, seguido por la calidad y por último, el precio.

Para ver el cuestionario y los porcentajes de las respuestas ver el Anexo 5.

2.3 Competidores y Sustitutos

Para realizar un análisis sobre los competidores, debemos diferenciar entre los directos e indirectos.

En primer lugar, Sodimac, Carrefour, Falabella, Easy, Coto y demás empresas, las consideramos como competencia indirecta. Decimos esto, dado que estas empresas comercializan muebles a través de plataformas digitales. La gran diferencia que tiene nuestro negocio con estas empresas, es que las mismas comercializan muebles estandarizados de bajo precio, los cuales, no se destacan por su diseño ni por su calidad. Por lo que podemos concluir que los productos que ofrecen y el segmento al que apuntan, es diferente al de Hauss. Por otro lado, en cuanto a los canales de ventas, consideramos que estas empresas tienen sus eCommerce en crecimiento, pero no las consideran imprescindibles para el negocio, dado que la gran mayoría de sus ventas provienen de sus locales físicos.

En segundo lugar, MercadoLibre y casas tradicionales de muebles, son considerados competidores directos de nuestro negocio. Por un lado, Mercado Libre utiliza el mismo canal y ofrece una gran variedad de productos, entre ellos productos de buena calidad, como Hauss. Por otro lado, consideramos a las marcas tradicionales de muebles como competencia directa, dado que ofrecen productos de buena calidad y atacan al mismo segmento que nuestro negocio. Es importante aclarar que dentro de estos actores consideramos competencia más directa a aquellas casas de muebles y objetos de decoración que poseen eCommerce, dado que además de ofrecer los mismos productos y atacar el mismo segmento, venden a través del mismo canal.

Por último, encontramos que los carpinteros y herreros que hacen muebles por encargo, y los diseñadores de interiores, pueden considerarse como sustitutos del negocio propuesto.

2.4 Diferencia con Mercado Libre

La gran diferencia que tenemos con Mercado Libre reside en el segmento target y en el objetivo del negocio. Mientras MELI busca mostrar todas las ofertas del mercado en un solo lugar, nosotros ofrecemos productos de un único segmento (Home & Living) y buscamos inspirar a los consumidores. A su vez, la experiencia de compra es muy diferente.

En primer lugar, la manera de mostrar los productos es muy diferente. Mercado Libre no separa sus categorías por ambientes del hogar, mientras que en nuestra plataforma, la visita podrá seleccionar la categoría "Living" y que le aparezcan distintos productos que se pueden encontrar en el espacio. Asimismo, en las plataformas de Hauss se podrán encontrar los productos según sus estilos (Marroquí, Industrial, Minimalista, etc) y en los showrooms online. Por otro lado, la categoría de Home & Living no es un fuerte de MELI, dado que ni siquiera se encuentra en el árbol de categorías de la "home page". Para hallarla, uno tiene que ir a "todas las categorías" y allí encontrará los productos del rubro.

En segundo lugar, MELI no pone un standard de calidad en sus productos ofrecidos. Cualquier comercio/persona puede postular sus productos y venderlos mediante el Marketplace. A su vez, en la página de Mercado Libre se puede encontrar productos en diferentes estados de uso: productos nuevos, usados, en malas y buenas condiciones. Esto hace que la búsqueda que realiza un usuario para conseguir aquel producto que desea sea más laborioso, además de tener grandes riesgos de comprar un producto que no satisfaga su necesidad y expectativa. Aun así, es verdad que todos los vendedores son puntuados por el cliente, pero el problema se encuentra en que muchas veces estas reseñas no miden realmente el desempeño del vendedor, haciendo que el cliente no tenga una experiencia de compra agradable. Mercado Libre tiene un amplio rango de personas a las que targetea, generando una respuesta promedio que para muchos casos es más baja de lo que se espera. Dicho esto, nosotros ofreceremos mayor seguridad en la experiencia de compra, como así también, reseñas más reales.

En tercer lugar, la mayor diferencia con Mercado Libre yace en la experiencia de Compra. Hauss se centra en brindar una experiencia de compra personalizada, combinando asistencia en tiempo real y tecnología. Para ello, utiliza herramientas tecnológicas como los Cuartos 3D, la Realidad Aumentada a través de la App y la asistencia digital y telefónica, que generan una experiencia de compra diferente y con más opciones que la que ofrecen los grandes retailers. Esto lo podemos hacer dado que vendemos productos de un rubro determinado y conocemos a la perfección todos los productos que ofrecemos en nuestro eCommerce.

Por último, el objetivo de los grandes retailers es mostrar toda la oferta del mercado en un solo lugar, mientras que nuestro objetivo, mediante la revista digital, el newsletter, los showrooms online y las diferentes categorías de looks que ofrecemos, es **inspirar** a los consumidores.

Resumiendo, la forma en que presentaremos los productos, el newsletter, la revista digital, el estado de los productos y la experiencia de compra tecnológica, genera un valor agregado que nos permite diferenciarnos de nuestro principal competidor.

2.4 Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter tratan de identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo del accionar de la organización a partir del ejercicio de la competencia. Esta “competencia” está definida por clientes, proveedores, productos sustitutos, nuevos competidores y competidoras existentes; y lleva este nombre, debido a que todos tienen una relación de poder sobre la empresa que estamos analizando. A su vez, estas 5 fuerzas conjuntamente determinarán la intensidad competitiva y la rentabilidad del sector. A continuación, analizaremos estas 5 fuerzas haciendo foco en nuestro negocio.

En primer lugar, los clientes que consumen muebles y artículos de decoración ejercen una fuerza media alta en la industria. Decimos esto, dado que tienen muchos locales y marcas a las cuales pueden acudir para satisfacer su necesidad

por estos productos. Asimismo, los productos que ofrece la industria no se caracterizan por tener costos de cambio altos para el cliente, lo que genera que el mismo pueda cambiar de producto o marca, sin mayores contras. Ahora bien, hemos observado que existe una falta de conocimiento por la oferta que hay en el mercado y una gran parte de los consumidores se limita a comprar productos en los pocos locales o marcas que conoce (que por lo general suelen estar cerca de sus casas). Esto genera que, a pesar de haber mucha oferta en el mercado, las marcas y locales no tengan que competir fuertemente en el terreno de los precios, lo que debilita un poco la fuerza de los clientes en el mercado. A su vez, la necesidad que satisface nuestro producto no es fisiológica, sino que es de reconocimiento y autorrealización, por lo que el cliente estará más dispuesto a aceptar los precios establecidos, con tal de darse un gusto. Por último, hemos observado que muchas empresas no se preocupan por la venta online de sus productos, por lo que al haber menos oferta en este canal, el poder de los consumidores es menor.

En segundo lugar, la rivalidad entre los competidores en el mercado de muebles es media-alta. Decimos esto dado que el mercado de muebles tradicional está saturado y suele haber poca diferenciación en los productos. Sin embargo, hay pocos eCommerce que se dediquen al rubro "Home & Living", siendo un canal poco utilizado en la industria. Habiendo dicho esto, ninguna de todas esas empresas ofrece o busca ofrecer un servicio similar a lo que nosotros planteamos. El que más se aproxima es Mercado Libre que aún así sigue manteniendo la misma experiencia de compra tradicional. Con lo cual, esta propuesta de valor nos ayudará a diferenciarnos completamente de la competencia.

En tercer lugar, el nivel de amenazas de este mercado es media tendiendo a alta y las barreras de entradas son medias. Para empezar, esto es así dado que cualquier persona puede comenzar a producir y vender sus propios muebles. Ahora bien, a medida que vamos agrandando la escala del negocio, las barreras de entrada se vuelven más altas. Los costos de desarrollar un eCommerce y una App, como el que plantea nuestro negocio, lleva una gran inversión, además de tiempo de desarrollo y una buena red de proveedores. Esto complejiza al negocio y lo posiciona en un segmento del mercado diferenciado. Aún así, es verdad que los costos de armar un eCommerce son cada vez más bajos, haciendo que haya más

oportunidad para nuevos jugadores. Otro factor que es importante aclarar, es que el market share no está concentrado en pocos jugadores, sino que este se encuentra dividido en pequeñas porciones, entre varios competidores. Esto fomenta a pequeños productores a introducirse en el mercado, dado que no tienen grandes jugadores contra quién competir, que hagan la pelea desigual. Creemos que con los cambios de comportamiento del consumidor y con las nuevas tendencias en favor al eCommerce, cada vez más jugadores querrán introducirse en el sector.

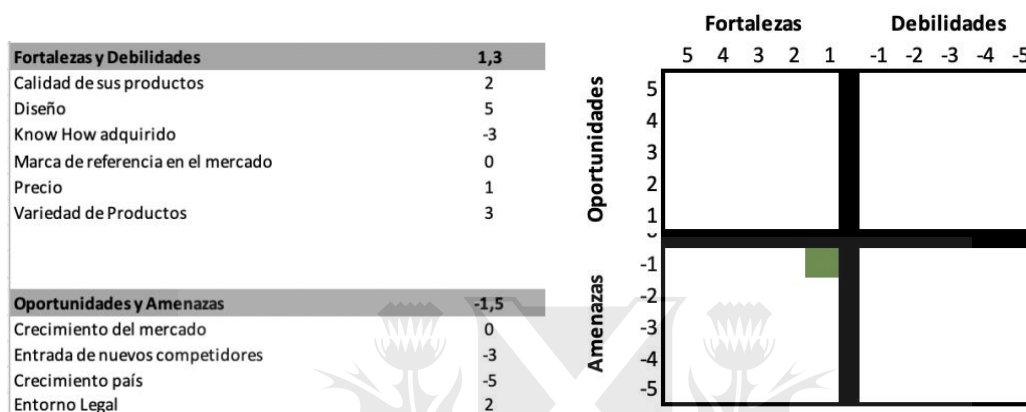
En cuarto lugar, la amenaza de servicios y productos sustitutos es baja. Como sustitutos de la industria, tomamos a los diseñadores de interiores, arquitectos y productores artesanales que producen por encargo. La amenaza de estos actores es baja, dado que son difíciles de encontrar y en el caso de los diseñadores y arquitectos, pueden llegar a ser muy costosos.

En quinto lugar, el poder de negociación de los proveedores es medio tendiendo a bajo. Hay una gran oferta de productores de muebles distintos, haciendo que el negocio sea aún más competitivo. Ahora bien, Hauss no busca contratar a cualquier productor, sino que busca segmentar dentro de la oferta para poder brindar mayor confianza en sus productos. Al principio, esta segmentación tiene un costo en el poder de negociación, pero una vez que el negocio crezca y el proveedor dependa en gran medida de las ventas que nosotros le generamos, vamos a poder mejorar nuestra negociación. Podríamos mejorar la negociación de los tiempos de entrega, los plazos de pago, los precios de los productos, los costos de envíos y demás beneficios.

2.5 Matriz FODA

Para aplicar una estrategia de diagnóstico, lo primero que debemos hacer es observar dónde estamos parados. Para ello, debemos seleccionar variables internas, que se caracterizan por ser parte de la empresa y variables externas, que como bien dice su nombre, son externas a la misma. En nuestro caso en particular, decidimos seleccionar seis variables internas y cuatro externas, que creemos que son fundamentales para el

análisis de la industria en la que operará Hauss. A su vez, las diez variables tendrán una ponderación que va del -5 al 5, siendo estas las que nos permitirán tomar una posición en las diferentes matrices de diagnóstico y acción. Vale aclarar que las ponderaciones elegidas son de carácter subjetivo, con base en la información recaudada en cada variable. A continuación, pasaremos a explicar en detalle los valores elegidos.



2.6.1 Variables Internas

1. Calidad de los Productos: 2. Somos conscientes que la calidad de un producto o servicio es determinada por los consumidores. Ahora bien, sin haber lanzado la plataforma al mercado, podemos decir que los productos de Hauss van a estar hechos con materia prima de calidad, teniendo como objetivo ofrecer productos con buena relación precio calidad y altos componentes de diseño. A su vez, uno de los requisitos que tenemos para comercializar productos de otras marcas, es que la calidad esté presente en los productos, con el objetivo de no dañar la imagen de nuestra marca.
2. Diseño: 5. Le dimos la máxima puntuación a esta variable, dado que el diseño es la base central de nuestro negocio. Hauss tiene como principal objetivo generar una plataforma y productos con altos componentes de diseño. Un factor que respalda la importancia de esta variable en el negocio, es la profesión del personal contratado y las diferentes maneras de mostrar los productos en la plataforma. Por un lado, el área encargada de desarrollar la marca propia y seleccionar los productos que vamos a comercializar, estará compuesta

- principalmente por diseñadores industriales y de interiores que desarrollarán o elegirán los productos en base al diseño y estética de Hauss. La selección y aprobación de productos será muy rigurosa, dado que cada producto ofrecido en el eCommerce deberá ser del gusto de nuestro segmento target. Por otro lado, el menú inicial de la plataforma va a contar con una sección donde se puedan encontrar diferentes productos de un mismo estilo (por ejemplo: “diseño marroquí” o “diseño industrial”). Asimismo, esto irá acompañado de los showrooms online, para la inspiración y el fomento del diseño en la plataforma.
3. Know How: -3. El valor de esta variable es negativo, dado que Hauss no tiene experiencia en el mercado y tiene conocimiento de la industria únicamente por datos históricos. El único aliado que nos podrá brindar know how es la empresa con la que nos vamos a asociar para lanzar nuestra revista digital. Una de las condiciones para asociarnos, es que el otro actor tenga un nombre reconocido en la industria y tenga conocimiento de la misma.
 4. Marca de Referencia: 0. Bajo el eCommerce de Hauss vamos a comercializar productos con nuestra marca insignia y productos de marcas establecidas en la industria. Por el lado de la marca Hauss, la referencia en la industria es nula. Pero esto se va a ver compensado con los productos de marcas reconocidas que vamos a ofrecer.
 5. Precio: 1. Una de las principales propuestas de nuestro negocio es ofrecer productos con buena relación precio/calidad. Esto quiere decir que nuestro objetivo es lograr un equilibrio entre precio y calidad que sea adecuado a las preferencias y necesidades de nuestros clientes. Para lograr esto, debemos presionar sobre los costos de nuestros productos. Ahora bien, somos conscientes que no podemos convertir a esta variable como el principal objetivo del negocio, dado que nuestra estrategia se basa en la diferenciación y en las cualidades distintivas de nuestro servicio/producto.
 6. Variedad de Productos: 3. Hauss va a ofrecer una extensa variedad de productos, dentro del rubro de “Home & Living”. Algunas de las categorías que vamos a ofrecer son: muebles, objetos de decoración, iluminación y velas, entre otras. Si nos comparamos con grandes retailers, como Mercado Libre, nuestra variedad de productos no es tan grande, dado que estas empresas ofrecen productos de todos los rubros. Ahora bien, para ser Hauss un negocio que se enfoca en un solo rubro, la oferta de productos y categorías es extensa.

2.6.2 Variables Externas

1. Crecimiento del Mercado: 0. En este sentido el análisis es muy ambiguo. Si observamos la industria maderera, la misma cayó un 8,7% en el año 2019. Por otro lado, si miramos el canal eCommerce, el mismo creció un 76% en el año 2019, según la CACE.
2. Entrada Nuevos Competidores: -3. A esta variable le damos un puntaje negativo dado que es sencillo ingresar al mercado de muebles y objetos de decoración en la Argentina. Decimos esto, dado que las barreras de entradas son bajas, no hay mayores restricciones legales para producir y comercializar este tipo de productos y el market share del mercado, está dividido entre pequeños actores.
3. Crecimiento País: -5. Según el INDEC, la Argentina creció en solo uno de los últimos cuatro años (2,7% en el 2017), mientras que en el resto de los años, el PBI se contrajo. A su vez, las proyecciones futuras no son positivas. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), se prevé una caída de 9,9 del Producto Bruto Interno para el año 2020, mientras que otras proyecciones de consultoras privadas, estiman que la caída podría superar los 13 puntos.
4. Entorno Legal: 1. El entorno legal es favorable dado que se pueden encontrar leyes que tienen como objetivo fomentar ciertos rubros específicos y la consolidación de las PyMEs. Uno de esos casos es la Ley de Promoción de la Economía del Conocimiento, que tiene como objetivo promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información, que cuentan con beneficios impositivos. Ahora bien, es importante remarcar que un año atrás, en el año 2019, los beneficios impositivos para las empresas de estos rubros eran mayores y se garantizaba estabilidad fiscal por 10 años (esto significaba que por 10 años no les podían aumentar ni agregar impuestos a las empresas del sector). Por otro lado, el poder judicial en la Argentina está muy influenciado por el poder ejecutivo de turno, lo que genera desconfianza jurídica.

2.6 Matriz Ansoff

La matriz Ansoff está diseñada para explicar la relación entre el desarrollo del Producto/Servicio y el mercado, indicando el camino a seguir a través de la detección de posibles estrategias. Habiendo realizado el análisis para Hauss, llegamos a la conclusión que, dado a que estamos ofreciendo un servicio innovador en un mercado ya existente, como el de “Home & Living”, necesitamos una fuerte diferenciación en el servicio para tener éxito en el mercado. Para ello, vamos a utilizar la estrategia de diferenciación, haciendo énfasis en la manera de mostrar los productos, la tecnología del servicio y la entrega veloz. A su vez, para dar a conocer las cualidades diferenciales de nuestro servicio, vamos a lanzar una agresiva campaña publicitaria (desarrollada en la sección de comunicación), explicando detalladamente cada uno de estos factores.

Los beneficios de la estrategia de diferenciación, se basan en la creación de una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, más que nada, proporcionando un aislamiento contra la rivalidad competitiva. Esto se genera debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. Si esta estrategia es aplicada de manera eficiente, se lograrán aumentar las utilidades, sin la necesidad de presionar sobre los costos. Es por ello que es fundamental para Hauss inspirar y asesorar, para lograr lealtad y beneficiarse de la estrategia de diferenciación. Ahora bien, alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado, debido a que aunque los clientes reconozcan la superioridad del producto/servicio, no todos estarán dispuestos a pagar el precio. Por ello, el mayor desafío del negocio reside en encontrar el equilibrio justo entre la diferenciación (calidad) y el precio.

		PRODUCTOS	
		actuales	nuevos
MERCADOS	actuales	PENETRACION	DIFERENCIACION O DESARROLLO DE PRODUCTOS
	nuevos	SEGMENTACION O DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFI- CACION










Universidad de
San Andrés

3. Propuesta de Modelo de Negocio

“Startups don’t fail because they lack a product; they fail because they lack customers and a profitable business model”. Steve Blank³

3.1 CANVAS: Hauss

Key Partners  <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Productos propios • Proveedores de Softwares • Socios de Revista Digital 	Key Activities  <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y Mantenimiento de eCommerce • Logística • Desarrollo y Mantenimiento de Revista Digital 	Value Propositions  <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología en Experiencia de Compra • Servicio de Despacho Rápido y Económico • Maneras Innovadoras de Exhibir los Productos • Buena Relación Precio Calidad de los Productos • Revista Digital 	Customer Relationships  <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia Personal • Servicios Automatizados • Comunidad 	Customer Segments  <p>Segmento General: eCommerce y App Móvil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Género: Hombres y Mujeres • Edad: 25 – 60 • NSE: ABC1 y C2 • Geografía: Alta Densidad Poblacional <p>Segmento Puntual: Revista Digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Género: Mujeres • Edad: 25 – 50 • NSE: ABC1 y C2 • Les gusta el diseño • Buscan Inspiración para decorar y remodelar sus hogares 				
Cost Structure  <table border="0"> <tr> <td>Fijos</td> <td>VARIABLES</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Alquiler de Oficina • Alquiler de Galpón • Agencia de Comunicación • Softwares • Seguros • Mantenimiento Servidores </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima • Fletes • Publicidad • Servicios básicos • Conversión de Diseños 3D </td> </tr> </table>		Fijos	VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Alquiler de Oficina • Alquiler de Galpón • Agencia de Comunicación • Softwares • Seguros • Mantenimiento Servidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima • Fletes • Publicidad • Servicios básicos • Conversión de Diseños 3D 	Revenue Streams  <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos propios • Publicidad y Anuncios • Primas por Broker 		
Fijos	VARIABLES							
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Alquiler de Oficina • Alquiler de Galpón • Agencia de Comunicación • Softwares • Seguros • Mantenimiento Servidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima • Fletes • Publicidad • Servicios básicos • Conversión de Diseños 3D 							

3.2 Propuesta de Valor

Hauss será la primera empresa del mercado de Home & Living en ofrecer productos, sin locales a la calle ni intermediarios. Más allá de eso, la experiencia de compra que queremos ofrecerles a nuestros usuarios/clientes, no la brinda nadie en la competencia. El uso de la tecnología en nuestros servicios es un factor clave para lograr un excelente “User Experience”. Esto lo haremos mostrando showrooms online, similar a lo que hace Houzz.com y ofreciendo los Cuartos 3D. Esta será una nueva forma de comercializar productos para el hogar que, hasta ahora, no existe

³ Blank, Steve. *The Customer Development Manifesto*, Steveblank.com

en la Argentina. A su vez, vamos a desarrollar una aplicación móvil que cuente con Realidad Aumentada. Esta tecnología innovadora, permitirá a los clientes visualizar los productos ofrecidos por Hauss, en los ambientes de sus hogares, generando que el consumidor ahorre tiempo y futuros problemas. Según la consultora digital y tecnológica Manatt Digital Media, esta herramienta además de personalizar y mejorar la experiencia de compra, aumenta aproximadamente un 200% el tiempo que pasan los usuarios en la plataforma y entre 20 y 85% la conversión de ventas, dependiendo la categoría.

Más aún, tendremos una revista digital donde los usuarios podrán leer artículos acerca de nuevas tendencias de moda, tips de ambientación y demás temas afines a nuestra marca. Esta sección de noticias tendrá una Blog en donde nuestros usuarios podrán interactuar y escribir acerca de sus dudas/experiencias u opiniones sobre temas relacionados a la ambientación, diseño, materiales, decoración y demás. Todas estas facciones del negocio buscan generar una cultura de diseño, siendo un espacio donde las personas puedan comprar productos de calidad y diseño de manera innovadora, rápida y placentera. Además, van a tener la oportunidad de leer artículos novedosos acerca de distintos temas del diseño, y espacios para compartir su opinión.

Para finalizar, el negocio contará con un sistema de despacho rápido, seguro y gratuito, que entregará los productos dentro de las 48hs en las que se realizó la compra.

3.3 Segmento de Mercado

Nuestro servicio estará apuntado a aquellas personas a quiénes les interesa la decoración, ya sea por trabajo o por hobby. Ellos serán parte de esta creación de la cultura de diseño. Aún así, es importante aclarar que además de clientes tendremos usuarios, con lo cual, es imprescindible diferenciarlos teniendo en cuenta que nuestro negocio tendrá un marketplace y también una revista. Es posible que hayan compradores de muebles que no sean lectores, o viceversa.

El eCommerce y la App atacarán un target de personas de 25 a 65 años del segmento ABC1 y C2. Según las encuestas estas personas ya viven con su pareja o familia, tienen ingreso para poder comprar nuestros productos, y en la gran mayoría de los casos, sienten afinidad por el diseño. Sobre el género, ambos dos son potenciales targets de nuestro negocio, probablemente haya más mujeres interesadas en la decoración y ambientación, pero nosotros buscamos que los dos se sientan cómodos en nuestra página. Por otro lado, la revista digital y el newsletter estarán dirigidas mujeres de entre 25 a 50 años, con buen poder adquisitivo, que vive en lugares con alta densidad poblacional y que buscan inspiración para decorar y rediseñar sus hogares.

En resumen, nuestro producto y servicio estará dirigido a personas que se encuentran en regiones urbanas de entre 25 a 65 años, con nivel socioeconómico ABC1 Y C2 que se adaptan a los cambios y valoran la comodidad. Asimismo, nuestro segmento target puntual son mujeres de entre 25 y 50 años que buscan inspiración y hacer de sus casas un hogar.

3.4 Canales

Hauss va a comercializar sus productos únicamente mediante el canal de eCommerce. Esto quiere decir que no habrá locales físicos en donde el cliente pueda ver los productos, siendo todo a través de las plataformas digitales de Hauss. Esto trae ventajas y desventajas, pero luego de haber hecho un análisis costo beneficio, llegamos a la conclusión que este canal es el correcto. Igualmente, en un principio, vamos a habilitar los retiros por depósito con el fin de brindarle un poco más de seguridad a aquellas personas que necesitan tangibilizar el producto.

Hay muchas personas escépticas al eCommerce por distintas razones: ya sea porque no pueden ver el producto, no reciben el producto en el momento que se lo paga, tienen temor a que le roben los datos por internet, le copien la tarjeta, o incluso porque no entienden cómo funciona. Estas personas cada vez son menos gracias a los avances de la tecnología, el desarrollo de los sistemas de seguridad y a los

cambios de comportamiento del consumidor. También existen herramientas con las cuales podríamos innovar para disminuir la falta de confianza de parte del cliente, por ejemplo: Si un cliente quiere tocar la tela de un sillón para ver la calidad, podríamos enviarle una muestra a su hogar. En cuanto al problema de que el cliente pague y reciba el producto días después, la tecnología y la logística están más cerca de la solución. El eCommerce está sujeto directamente al crecimiento de la logística, dado que es una pata central para poder ofrecer servicios de despacho eficientes y rápidos.

Ahora bien, utilizar el canal eCommerce genera múltiples ventajas. En primer lugar, este canal permite aumentar la base de clientes y generar mayor conciencia de marca. Al no estar anclados a un local físico en una localidad determinada, nuestros potenciales consumidores puede ser cualquier persona que esté dentro del territorio nacional y que tenga acceso a internet. Por otro lado, nos permite reducir la estructura de costos fijos. Decimos esto dado que no contaríamos con vendedores de tienda, alquiler de locales, despachos desde nuestro depósito al local, inseguridad y otros aspectos negativos que surgen por tener una tienda. Básicamente, este canal es una gran manera para poder reducir el riesgo de la inversión y su monto inicial. Además, buscamos aprovechar los hábitos y tendencias que se están dando en el mundo y en la Argentina, en torno al crecimiento en el uso y facturación de los comercios electrónicos (ver Anexo 6).

Para agregar, este canal será asistido por el uso de las redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter y Pinterest. Además, Instagram hoy en día es un gran canal dentro de las redes sociales para vender productos de diseño, con lo cual, sería un sub canal más que podríamos utilizar para aumentar el volumen de ventas.

3.5 Relaciones con el usuario

Creemos que la mejor manera de generar una excelente relación con el usuario es adoptando 3 tipos de herramientas que fomenten la interacción:

- **Asistencia Personal:** Observamos que en la Argentina existe la necesidad por parte del consumidor de tangibilizar el producto antes de comprarlo. Para hacer frente a esta necesidad, pensamos que la asistencia personal de un especialista en el tema, puede calmar estas inquietudes. Esta puede ser tanto de manera virtual, a través de chats en la web o de manera telefónica, a través de nuestras líneas directas y gratuitas. La interacción con el cliente tiene que estar en todo el proceso de compra, teniendo como objetivo principal la creación de confianza y seguridad.

- **Servicios Automatizados:** Vamos a instalar servicios automatizados para que el usuario pueda conocer mejor todos los productos y servicios que ofrece la página. Por ello, consideramos que es importante analizar el comportamiento de los usuarios para poder brindarle sugerencias o recomendaciones relacionadas a lo que buscan o compran usualmente. Esto se debería llevar a cabo adoptando un sistema de Inteligencia Artificial que se retroalimenta de los datos que crean los usuarios al navegar en la página, tarea ejecutada por el área de BI. Esta herramienta nos ayudaría a conocer mejor a nuestros clientes y a ofrecerles productos más personalizados o relacionados a sus compras (aumentando el up-selling y el cross-selling). Asimismo, nos parece central que haya un bot o asistente virtual que acompañe al usuario durante su navegación por nuestra página. Esto es una de las tantas soluciones que se pueden utilizar para brindarle seguridad y confianza a nuestros usuarios ante cualquier duda que les surja durante la navegación. El usuario cada vez está más acostumbrado a este tipo de plataformas, pero aún así, creemos que hay algunas personas que necesitan de este servicio para poder tener un “user experience” satisfactorio, adecuado a nuestro estándar de calidad. Esta herramienta también puede ayudar al cliente a solucionar dudas o inquietudes acerca de la información que se detalla en cada ficha técnica de un producto, reduciendo los emails de consultas y llamadas al call center.

- **Comunidad:** la interacción del usuario con los productos o servicios ofrecidos es un punto clave para afianzar la relación con los clientes. Es por

ello que debemos trabajar para generar confianza en el cliente y poder ser parte de su día a día. En la actualidad, las redes sociales son una excelente herramienta para fomentar este efecto de comunidad, dado que logra involucrar al cliente con tu empresa, afianzando la relación. Las herramientas que utilizaremos para generar este efecto son: la sección revista digital, los blogs, Instagram, Facebook, Twitter y Pinterest.

3.6 Fuentes de Ingreso

Intentaremos monetizar el negocio a través de distintos métodos. El primero va a ser a través de la venta de los productos de nuestra marca insignia, Hauss. El segundo método va a ser a través de la reventa de productos de otras marcas, quedándonos con un porcentaje por cada venta (comisión). Por otro lado, una vez que logremos generar tráfico de visitas, utilizaremos la revista digital para realizar anuncios y noticias pagas afines a la imagen del negocio. Hay empresas que podrían tener algún tipo de beneficio marcario por figurar en Hauss. Sin embargo, es importante aclarar que por cuestiones de imagen, no dejaremos que cualquier empresa pueda postular un anuncio o publicidad en nuestra página.

3.7 Recursos Claves

Los recursos que utilizaremos son los que harán que nuestra propuesta de valor sea única y totalmente innovadora. Para ello, determinamos que nuestros recursos claves serán: intelectuales, humanos y tecnológicos.

Por el lado de los recursos intelectuales, nos centraremos en la “data analytics” y el “data science”. Esto corresponde a un recurso intelectual ya que a partir del procesamiento de los datos almacenados, generaremos información clave para nuestro negocio. Todos los datos, guardados en la nube, tienen que ser analizados por gente especializada para poder tomar las mejores decisiones posibles, ya sean decisiones de tipo operativos, de management o estratégicas. Este recurso es el que nos va ayudar a conocer mejor a nuestros usuarios y nos permitirá adaptar la propuesta a sus gustos y necesidades. Además de la parte analítica, necesitaremos

personas creativas e innovadoras, que busquen desafiar sus capacidades. Esto es necesario para que pasemos de hacer lo que hacen todos, a que todos hagan lo que nosotros hacemos.

Por otro lado, el negocio propuesto va a tener una aplicación móvil que contará con realidad aumentada. El objetivo es que con este recurso los consumidores puedan observar todos los productos ofrecidos por Hauss en los diferentes ambientes de sus hogares. Generando así, una experiencia de compra única que les permitía ahorrar tiempo y problemas futuros.

Por último, necesitamos gente especializada en diseño industrial, de interiores, paisajismo/arquitectos y demás personas afines al diseño. Estas personas serán quienes crearán nuestros muebles, buscando esa diferenciación principal en la calidad y diseño que brindaremos. A su vez, serán los encargados de asesorar al área de la revista digital, recomendándoles los temas de los que se va a estar hablando y de la creación de los showrooms online que inspirarán a nuestros consumidores.

3.8 Actividades Claves

Las acciones más importantes que se deben realizar en nuestra empresa para operar exitosamente, se centran en brindar una experiencia de compra de calidad para el usuario. Para garantizar un servicio completo y eficiente, es necesario el desarrollo y mantenimiento de la plataforma online y aplicación móvil. Ambas plataformas deben buscar en todo momento facilidad y comodidad durante la navegación, diseño de vanguardia que se ajuste a los gustos del segmento target y optimización en materia transaccional. Sin estas 3 variables funcionando, vemos poco probable la posibilidad de retener y consolidar clientes, afianzarnos en el mercado y generar ingresos de manera sustentable.

3.9 Sociedades Claves

Contaremos con dos sociedades claves que nos permitirán llevar a cabo el negocio. Primero y principal, los proveedores que fabricarán nuestros muebles. Es necesario que los mismos cumplan con ciertos estándares de calidad, trayectoria y una ambición por crecer. Este modelo de negocio es el que utiliza la empresa más grande del mundo de muebles, IKEA. Ellos no tienen ni una sola planta de producción, simplemente son proveedores. Dicho esto, es importante que al crear esta sociedad, la relación y la comunicación con el proveedor sea fluida y directa. Una falla en la comunicación o en los tiempos de entrega que se pactan con el proveedor, pueden causar mucho daño en nuestro negocio. Es por eso que queremos buscar proveedores de confianza y con trayectoria. Estamos dispuestos a pagar un poco más para evitar este tipo de problemas y poder asegurarles a nuestros clientes un servicio de calidad.

La razón por la cual no queremos producir es porque, además de contar con mayores costos fijos (planta de producción, maquinarias, servicios, etc), tendríamos más potenciales juicios laborales, más sueldos, más materia prima, más procesos, mayor inversión inicial y más riesgos a los que enfrentarnos.

La segunda sociedad clave de nuestro negocio estará relacionada con la creación de una revista digital que exponga nuestros gustos y valores, y nos permita retener y afianzar a los clientes. Para lograr esto, consideramos que es más efectivo aliarse con una revista de diseño que ya esté inmersa en el mercado, que crear una revista digital propia. Decimos esto, dado que una asociación de este tipo nos puede brindar recursos, actividades particulares y conocimientos del mercado del diseño. Esto no solo nos ahorraría el esfuerzo físico y económico de abrir un área que se encargue de esto, sino que nos ayudaría a fortalecer la imagen de nuestra marca, disminuir los riesgos y los costos fijos. A su vez, todos los lectores de estas revistas (ej: Deco Estilo; D&D;etc) podrían ser potenciales de nuestra empresa.

3.10 Estructura de Costos

❖ **Costos Fijos**

Por cuestiones de riesgos e incertidumbre que presenta el marco argentino, queremos tratar de reducir la mayor cantidad de costos fijos posibles. Creemos que los mismos son un problema para el negocio, aumentando el riesgo y haciendo menos atractiva la propuesta. Dicho esto, a continuación enumeraremos los siguientes costos fijos que contemplamos para nuestro negocio.

- Sueldos de los empleados
- Alquiler de oficinas
- Alquiler de deposito
- Agencia de comunicación
- Amortización de furgonetas
- Seguros de furgonetas
- Servicios de telecomunicaciones
- Suscripción en servicio de realidad aumentada para aplicación móvil
- El Mantenimiento de los Servidores
- Impuestos
- Honorarios
- Software de gestión (+Mantenimiento)
- Servicios mensuales a escritores para la revista online

❖ **Costos Variables**

Por el otro lado, los costos variables estarán sujetos a nuestra demanda. Es decir, estos costos estarán alineados proporcionalmente a nuestras ventas. Si estas aumentan, nuestro costo de materia primera será mayor, los de logística también, pero siempre que las ventas sean a gran escala, estos costos van a tender a disminuir proporcionalmente.

- Compras Administrativas, operacionales y comerciales
- Logística (costo de flete)
- Honorarios. (Asesores externos de la empresa)
- Campañas Publicitarias
- Conversión de diseños a formato 3D para ser exhibidos en aplicación móvil con realidad aumentada

4. Plan de Marketing

En la siguiente sección detallaremos el mercado objetivo, el comportamiento del consumidor, la estrategia de penetración y posicionamiento, las dimensiones del producto y las características esenciales del servicio. A su vez, hablaremos sobre el marketing mix, haciendo énfasis en la estrategia de comunicación, precio, producto y distribución (las 4 P).

4.1 Comportamiento del Consumidor

Somos conscientes que nuestro servicio irrumpe con la forma tradicional de consumo de productos para el hogar y diseño, lo que genera desafíos y oportunidades. Es por ello que tenemos como objetivo buscar información que nos permita conocer al consumidor y sus gustos, con el fin de poder adaptar este innovador producto, a sus necesidades. A su vez, al ser un servicio que no existe actualmente en el mercado argentino, sabemos que en un futuro no muy lejano y previo al lanzamiento del mismo, debemos hacer una gran inversión en publicidad para dar a conocer la plataforma.

Por otro lado, debemos considerar la evaluación de alternativas que tiene el consumidor a la hora de adquirir productos para el hogar. ¿Cuáles son estas alternativas?

1. Locales a la calle de una marca determinada.
2. Ferias, eventos y exposiciones.
3. Grandes lugares, como shoppings o zonas determinadas, donde pueden encontrar diferentes marcas y locales, en un radio cercano.
4. Encargos a productores independientes.
5. Plataformas eCommerce .

Es importante remarcar que de las 5 alternativas más elegidas por los consumidores, en solo una de ellas la experiencia de compra no es física. Es sabido que en la Argentina el comercio a través de plataformas digitales está en pleno crecimiento, Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) el crecimiento de ventas de los eCommerce durante el año 2019 fue del 76%, comparado con el año anterior. Sin embargo, este canal sigue siendo un modo de compra poco utilizado en el país. Esto se da principalmente por una arraigada necesidad del consumidor por tangibilizar el producto antes de efectuar la compra, entre otras cosas. Aquí es dónde reside nuestro principal desafío, dado que debemos ser implacables con la información, asistencia, tecnología y comunicación ofrecida, para suplir esta necesidad del cliente. Ahora bien, el hecho de que el eCommerce esté en un claro ascenso en el país y que haya poca competencia que utilice este tipo de canal, genera muchas oportunidades. Para captarlas de la mejor manera, debemos hacer que el cliente nos vea como una opción cómoda, rápida y con buena relación precio calidad.

Otro punto esencial que debemos analizar para entender de mejor manera las necesidades del cliente, es cuáles son los disparadores que movilizan la compra de objetos para el hogar. Los factores que encontramos son los siguientes.

1. Mudanzas
2. Rotura de objetos viejos
3. Adquisición de producto por razones prácticas
4. Remodelación o refacción de ambientes
5. Necesidad de estar a la moda
6. Impulso por tentación (viste algo en Pinterest)

Tras realizar este análisis, nos hemos dado cuenta que nuestra plataforma puede saciar un amplio espectro de necesidades que existen en las personas. Por un lado,

los consumidores pueden acudir a nuestra plataforma por necesidades de reconocimiento. Muchas personas acuden a las modas para sentirse aceptado, valorado y parte de un movimiento o comunidad que los representa. Asimismo, seguir una determinada moda es una manifestación más del Principio de Conformidad que rige nuestras conductas sociales y nuestras relaciones con los demás. Por lo que los seres humanos suelen adaptarse a las modas, siempre y cuando, estas no vayan en contra de su ideología o principios, con tal de ser reconocidas y dar una buena impresión. Por otro lado, encontramos necesidades de autorrealización por parte de nuestros consumidores. Decimos esto, dado que muchos eligen comprar artículos de Home & Deco, para embellecer sus ambientes según sus gustos, con el objetivo de sentirse mejor consigo mismo. Somos conscientes que las necesidades están y no se crean (Roberto Dvoskin), por lo que debemos enfocarnos en suplir las necesidades detectadas en nuestros consumidores y no perder el foco intentando crear nuevas.

Para finalizar, el comportamiento post-compra, en el que el consumidor hace una evaluación posterior al consumo, es muy importante. Se puede decir que la persona que consume el producto es quién lo valora y quién luego toma la decisión de volver a comprarlo, si el mismo cumplió con lo esperado. Además, esta evaluación post compra influye en lo que el cliente pueda decirle posteriormente a otras personas sobre el producto/servicio. Si bien no se podrá controlar esta etapa, la compañía busca que la experiencia en Hauss sea positiva en su totalidad, generando que el servicio y los productos satisfagan las expectativas.

4.2 Mercado Objetivo y Posicionamiento

Las tipos de variables de segmentación que utilizaremos como criterios para la segmentación de mercado son geográficos, demográficos, psicográficos, socio culturales y conductuales.

En primer lugar, en las variables demográficas podemos destacar que nuestro producto tiene como objetivo centralizar su venta en aquellas personas que tienen entre 25 y 65 años, pero sin hacer un enfoque determinado ni en su sexo, ocupación

o educación. Ahora bien, si fuéramos aún más específicos y buscáramos acotar las variables demográficas, con el objetivo de encontrar al segmento target, concluiríamos que el servicio/producto está dirigido a mujeres de entre 25 y 50 años. Es importante aclarar que en las primeras mediciones habíamos determinado que nuestro servicio iba a estar focalizado en las personas de 25 a 45 años, pero tras la pandemia del COVID-19, hemos observado que los patrones de consumo en la gente de 45 a 65 años cambiaron hacia los comercios electrónicos, lo que generó que la edad del segmento se ampliara. La cuarentena generó que muchas personas adultas, por razones de salud, comiencen a hacer las compras del supermercado online o comiencen a adquirir productos por plataformas como Mercado Libre. Esto generó que muchas personas se familiaricen con los comercios electrónicos, descubriendo y adquiriendo un nuevo hábito de compra.

En segundo lugar, las variables psicográficas describen las características y las respuestas de los individuos ante los diferentes contextos. Nuestros productos serán apuntados a aquellas personas que tienen un estilo de vida práctico y pragmático, que sienten afinidad por lo estético y valoran la comodidad. A su vez, estará dirigido a todas aquellas personas que están abiertas a los cambios y valoran el ahorro de tiempo.

En tercer lugar, dentro de las variables conductuales, observamos que nuestro servicio estará dirigido a personas que busquen eficiencia, productos con buena relación precio calidad y disfruten de comprar objetos de diseño.

En cuarto lugar, nuestro servicio estará dirigido a personas que viven en lugares con alta densidad poblacional, es decir, regiones urbanas, como CABA, Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza. Ahora bien, somos conscientes que abarcar todas estas zonas geográficas desde un principio es complejo, por lo que en la primera etapa, nos vamos a focalizar en CABA y Zona Norte del Gran Buenos Aires. Por último, como hemos dicho reiteradas veces, nuestro producto estará dirigido a la población de clase media-alta y alta, con un nivel socioeconómico ABC1 y C2.

En resumen, nuestro servicio y productos estarán dirigidos a personas que se encuentran en regiones urbanas de entre 25 a 65 años, con nivel socioeconómico ABC1 Y C2, que son prácticas, se adaptan a los cambios y que valoran el ahorro de tiempo y la comodidad. Asimismo, nuestro segmento target puntual son mujeres de entre 25 y 50 años que buscan inspiración y hacer de sus casas un hogar.

4.3 Dimensión del Producto

Podemos nombrar cuatro dimensiones del producto

1. **Beneficio básico:** es la necesidad que el servicio satisface. El beneficio básico de nuestro servicio, se basa en ser una plataforma funcional que le permite a los consumidores adquirir productos.
2. **Servicio básico:** Comercio electrónico de muebles y objetos de decoración con sistema de entrega.
3. **Producto Esperado:** Debemos lograr que nuestros clientes asocien nuestro servicio como un modo de compra veloz y práctico. Que cuenta con una interfaz amigable y con mucho diseño. A su vez, debemos lograr que el producto esperado cuente con altos componentes de diseño y tenga buena relación precio calidad.
4. **Producto Aumentado:** Teniendo como base un servicio que cubre lo esperado por el cliente, decidimos ir más allá y agregarle valor a la propuesta. Para diferenciarnos de la competencia, vamos a hacer énfasis en cuatro puntos. En primer lugar, vamos a implementar un sistema de entrega rápido, eficiente y gratuito, que logre despachar el/los productos dentro de las 48 hs en las que se realizó la compra. En segundo lugar, vamos a contar con un servicio de asistencia al cliente en tiempo real, a través de nuestra plataforma. El diferencial con el que contaremos en este punto, es que quienes ayuden a los clientes van a ser profesionales del diseño de interiores. Lo que buscamos aquí, es que la relación entre cliente y empleado no se limite únicamente a un ida y vuelta sobre un producto determinado, sino que el profesional pueda darse el permiso de establecer un “vínculo” y pueda recomendarle diferentes objetos, según las necesidades puntuales del

cliente. En tercer lugar, el negocio pondrá gran énfasis en desarrollar productos con diseños para todos los gustos. El objetivo será crear universos inspiradores y originales para todo el hogar y, sobre todo, para todos los estilos. Para ello, contaremos con un equipo de diseñadores que se ocuparán específicamente del diseño de los productos ofrecidos, centrándose en las tendencias mundiales de la moda. En cuarto lugar, nos diferenciaremos por contar con una manera innovadora de mostrar los productos, revolucionaria para el mercado argentino, basándonos en el modelo de IKEA. Por un lado, mostraremos los productos a través de showrooms digitales, juntando los productos según compatibilidad en términos de diseño, textura y colores. Por otro lado, los clientes podrán ver los productos más cerca que nunca, con la tecnología de Realidad Aumentada. Esto significa que a través de la aplicación móvil de Hauss, el cliente podrá visualizar cómo quedarían los diferentes productos del negocio en sus hogares, sin la necesidad de medir espacios o imaginar compatibilidad entre los objetos que convivirán en un mismo ambiente. Por último, los clientes tendrán la posibilidad de decorar un Cuarto 3D, quitando y agregando los productos del negocio, según sus preferencias.

Características especiales del servicio:

- Plataforma con alto diseño y variedad de estilos.
- Plataforma que ofrece productos con buena relación precio calidad.
- Sistema de entrega rápido, seguro y gratuito.
- Asistencia personal en tiempo real, a través de la plataforma y por teléfono.
- Plataforma con manera innovadora de mostrar los productos a través de los “showrooms online”, Realidad Aumentada y maquetas customizadas.

Navegación por Plataformas

El proceso de compra a través del eCommerce, en términos técnicos, es sencillo. Los clientes deberán tener acceso a un dispositivo electrónico, ir a internet y desde allí, colocar el dominio de nuestra página web. Una vez dentro, se encontrará con diferentes opciones para visualizar el producto que está buscando. Una vez ingresado a alguno de estos campos, encontrará que cada producto tendrá asociado su ficha técnica, con medidas, materiales y precios. Si a pesar de esto, el

cliente tiene alguna duda sobre los productos o necesita asesoramiento, podrá contactarse con atención al cliente a través de la página, quién será brindado por especialistas en decoración de interiores. A medida que la experiencia de compra se desarrolle, el cliente podrá ir seleccionando productos de su agrado, que serán dirigidos automáticamente a su “carro electrónico”. Una vez que el cliente se sienta satisfecho con su selección, podrá acceder a su “carro electrónico”, donde encontrará todos los productos elegidos. Una vez allí, se pasará al pago de los productos y a la elección de método de envío. El cliente tendrá la opción pagar con efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito. Por otro lado, podrá pasar a retirar los productos por el depósito de la empresa, o esperar a que su producto sea despachado a través de nuestro servicio de envíos.

En segundo lugar, el proceso de compra a través de la aplicación móvil es muy similar a lo anteriormente descrito. Los consumidores que tengan celulares compatibles a los sistemas operativos Android o IOS, podrán descargar la aplicación de Hauss en sus aparatos móviles y desde allí, navegar siguiendo los mismos pasos que en el eCommerce. La única ventaja que tendrán los que utilicen la aplicación, es que podrán experimentar realidad aumentada para visualizar los productos en los ambientes de sus hogares. Los pasos a seguir para esto son sencillos. Luego de abrir la App, los clientes deberán ir al menú e ingresar al campo “Realidad Aumentada”. Una vez allí, la aplicación les solicitará permiso para utilizar la cámara del celular, por única vez. Luego, aparecerá una lista con la familia de productos y el cliente deberá elegir el producto de su preferencia. Una vez elegido el producto, el usuario deberá dirigirse al ambiente y apuntar con la cámara la dirección donde piensa colocar el mismo y automáticamente, el producto aparecerá reflejado en la pantalla con los colores y medidas originales. De esta manera, el cliente podrá observar cómo quedan los diferentes productos de Hauss en su hogar, sin la necesidad de tomar medidas y de dirigirse a un local físico.

Resumiendo, con Hauss buscamos que el consumidor encuentre objetos para el hogar con buena relación precio/calidad, siguiendo simples pasos de manera rápida y cómoda. A su vez, el concepto está diseñado para que la navegación a través de las plataformas sea lo más fácil y agradable posible, haciendo que el cliente

descubra nuevos productos y maneras de decorar sus ambientes, fomentando su inspiración.

4.4 Estrategia de Comunicación

“stopping advertising to save money is like stopping your watch to save time” – Henry Ford⁴

Nuestro segmento está definido por personas de entre 25 y 65 años, con un nivel socioeconómico ABC1 y C2. La intención es que este segmento relacione nuestra plataforma con una manera de comprar objetos para el hogar, cómoda, segura y rápida. Ofreciendo una amplia gama de productos y estilos, con entrega inmediata y asistencia al cliente en tiempo real. A su vez, buscamos quitar los prejuicios relacionados a la compra de muebles online y a educar al consumidor sobre el funcionamiento del servicio ofrecido. Con el objetivo de expresar lo anteriormente descrito, queremos dar a conocer el servicio de manera tal que, en un futuro cercano, se puedan generar ventas.

Con la campaña de comunicación queremos dar a conocer la marca y los beneficios del servicio. Para poder transmitir esto, utilizaremos distintas técnicas de comunicación. En primer lugar, en lo que respecta a la publicidad, se combinará lo físico con lo virtual (online). Con respecto a la publicidad en los medios digitales, debemos hacer una diferenciación: por un lado, la dirigida a las redes sociales, y por otro, la aplicada a internet. En cuanto a las redes, trabajaremos principalmente con Facebook e Instagram ya que cuentan con la mayor cantidad de usuarios, y con Pinterest, dado que aquí se encuentra nuestro segmento target. Para insertarse de la mejor manera en el mundo digital, con un servicio novedoso, creemos importante diseñar un perfil profesional en todas nuestras redes, ya que es nuestra principal carta de presentación al cliente. Esto implica formar un equipo capacitado encargado de esta área para achicar el margen de error lo máximo posible. Además de un perfil profesional, necesitamos puntos fuertes que lleven tráfico de usuarios a nuestro perfil. Para esto, se pueden tomar dos caminos: invertir en publicidad directa de nuestras publicaciones, o bien, invertir en “influencers” (personalidades del

⁴ Ford, Henry. *Brainsource*, Daniel Advertising Agency

mundo digital con una gran cantidad de seguidores). De esta manera, decidimos aplicar una estrategia diversificada, invirtiendo en ambos sectores. En cuanto a los perfiles apuntados para la campaña en Instagram, vemos como buenos candidatos al comediante Miguel Granados (@miguegrana) y a la modelo Liz Solari (@liz_solari) ya que, principalmente, tienen fuerte influencia en el grupo etario apuntado. Por un lado, pensamos en Miguel Granados dado que tiene mucha efectividad en los mensajes que transmite y puede generar una conciencia y un tráfico importante en el público general. Por otro lado, pensamos en Liz Solari, dado que es un personaje ligado a la alta moda y al diseño, expresando los valores que nuestro servicio quiere brindar. Este estilo “cool” que pregona en ambos personajes, se ve también en las marcas que publicitan, que responden también al nivel socioeconómico que buscamos. Es importante aclarar que, si bien las publicaciones en Instagram y en Facebook son similares o idénticas, en Instagram debemos mantener a nuestro público informado en el día a día, mediante las historias diarias.

Por otro lado, como mencionamos anteriormente, también debemos enfocarnos en la publicidad de internet. Por un lado, pensamos publicitar en Youtube. Para ello debemos crear contenido audiovisual que se centre en explicar las diferentes patas del negocio y las cualidades diferenciales del mismo. Para lograr más impacto, pensamos contratar a una figura reconocida como Iván de Pineda para que sea la cara principal de la publicidad y marca, dado que al igual que Liz Solari, está relacionado a la alta moda, el diseño y a la elegancia, pero a su vez, tiene una llegada masiva al público. Por otro lado, pensamos que puede ser interesante introducir el producto/servicio en Google Ads, con el objetivo de estar bien posicionado en el buscador y generar mayor tráfico a nuestro sitio web.

Al planear la identidad de la plataforma y publicidad, primero se destaca el análisis del cliente. Nuestros consumidores tienen un buen pasar económico y proyectan un estilo de vida con estilo y diseño. Disfrutan de decorar, remodelar y rediseñar los ambientes de sus hogares, dándole gran importancia a la funcionalidad y la estética de sus espacios. Justamente, nuestra plataforma nace con el fin de satisfacer la necesidad de ambientar los espacios según los valores y el estilos de cada cliente, sabiendo que el diseño de un ambiente, afecta directamente las emociones de los consumidores.

Los valores de Hauss se basan en fomentar la imaginación de las personas para que logren ambientes que satisfagan sus necesidades desde un punto estético y emocional, logrando convertir su casa en un hogar.

La imagen de nuestra marca se puede ver en el Anexo 7.

4.5 Estrategia de Precios

Somos conscientes que una de nuestras premisas es lograr productos con buena relación precio calidad y que para ello, debemos prestar atención sobre los precios de nuestros productos. Sin embargo, nuestro segmento target es gente que acudirá a nuestro servicio para suplir su necesidad por el diseño, por lo que este aspecto nos da algo un margen a la hora de seleccionar una estrategia de *pricing*.

Es necesario hablar de una política de precios porque no siempre y en cualquier caso, se definen los precios solamente por el accionar del mercado. En el lanzamiento de un nuevo producto y en las modificaciones de precios sucesivas en el ciclo de vida, es importante analizar el precio del producto. La política de precios debe ser coherente y homogénea con la estrategia y con los objetivos de la empresa. Además, debe adecuarse al mercado en el que compete. Para establecer una política y estrategia de precios que sea adecuada para nuestro negocio, vamos a considerar cuatro aspectos fundamentales:

- los costos
- el cliente target
- el valor percibido del producto
- la competencia

Teniendo en cuenta estos cuatro factores, podremos establecer un precio que se ajuste a el servicio y productos que vamos a ofrecer. Ahora bien, estas variables debemos analizarlas bajo el contexto del mercado en el que estamos ingresando. En nuestro caso puntual, el marco de referencia será el mercado de muebles y objetos para el hogar. Es por ello que, además de analizar los costos, el cliente

target, el valor percibido del producto y la competencia, debemos analizar en profundidad el mercado al que estamos ingresando, detectando patrones y cualidades que nos permitan adaptar nuestra estrategia de precios, a las necesidades del consumidor. Nuestros objetivos con la estrategia de precios son dos. Por un lado, diseñar una estrategia de precios que se adapte a la imagen de la marca, el canal de venta y la comunicación aplicada por Hauss. Siendo muy importante que estos factores estén sincronizados, para que el cliente tenga una imagen única y constante sobre el negocio. Por otro lado, si queremos sobrevivir en los primeros días y generar ingresos en el corto/mediano plazo, debemos diseñar una estrategia de precios que nos permita maximizar la rentabilidad del negocio. Creemos que estos dos objetivos están relacionados ya que si logramos que el cliente target tenga una imagen consistente y uniforme del negocio, será más sencillo maximizar los ingresos.

4.5.1 Precios y Costos en relación a la Competencia

En lo que refiere al análisis de la competencia, es necesario distinguir quiénes serán los competidores directos e indirectos del nuevo servicio/producto a lanzarse, que pueden afectar el desarrollo del ciclo de vida del negocio propuesto.

Consideramos que la competencia indirecta de nuestro negocio serían grandes empresas como Sodimac, Falabella, Easy y demás grandes retailers que comercializan muebles a través de su plataforma digital. La principal diferencia entre los grandes retailers y nuestro negocio, reside en los productos ofrecidos. Mientras que los grandes retailers comercializan muebles estandarizados de bajo precio, los cuales, no se destacan ni por su diseño ni por su calidad, nosotros ofreceremos muebles macizos de buena calidad, con altos componentes de diseño. A su vez, para estas empresas la estrategia de precios es muy importante, dado que un precio bajo les permite maximizar los volúmenes de venta y la penetración en el mercado. Para ello, necesitan una estructura de costos muy sofisticada y economías de escala que les permitan maximizar los beneficios. En cambio, nuestra estrategia está centrada en la diferenciación. La estrategia seleccionada por Hauss no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien que estos no sean el objetivo estratégico primordial.

En segundo lugar, consideramos que la competencia directa son dos. Por un lado, Mercado Libre y plataformas similares y por otro lado, las marcas y locales tradicionales de muebles y objetos para el hogar. Nos referimos a Mercado Libre debido a que compartiremos el mismo canal de venta y ofrecemos productos similares. Ahora bien, la gran diferencia que encontramos, es que estas plataformas no se especializan en objetos para el hogar, siendo marketplaces que venden todo tipo de productos, en diferentes estados. Analizar los precios en estas plataformas es complejo, dado que ofrecen una amplia variedad de marcas y productos (desde muebles estandarizados a muebles macizos de calidad) en diferentes estados de uso. El rango de precios en estos e-retailers es amplio, por lo que no podemos sacar una única conclusión. En lo que respecta a locales tradicionales de muebles y decoración, analizamos los precios de tres marcas reconocidas como Dellacasa, Olivia D y Kikely, dado que consideramos que ofrecen un servicio y productos similares a los de Hauss (Anexo 8). Como conclusión extrajimos que las dos últimas marcas apuntan a un segmento más acomodado, viéndose reflejado en los precios promedio de sus productos. Asimismo, todas las marcas cuentan con 2 o más líneas de productos por categoría (productos básicos y productos exclusivos), habiendo una brecha de precios considerable.

Resumiendo, al ver la estrategia de precios de los competidores, hemos observado que en el mercado faltan opciones que conjuguen precios medios con calidad.

4.5.2 Costos

Es importante saber que el costo es una variable importante en la determinación del precio, pero no es la única. Para realizar este análisis, tendremos en cuenta los costos variables y los fijos, poniendo gran énfasis en la contribución marginal.

Uno de nuestros principales objetivos es lanzar al mercado un servicio/producto con una buena relación precio-calidad, teniendo que trabajar en los costos de manera que se adecuen a nuestra estrategia de precios. Es por ello que tenemos que presionar en los costos, pero teniendo en cuenta que nuestra estrategia no se centra en producir muebles estandarizados a grandes escalas. Lo que significa que

buscamos tener la menor cantidad de costos, que nos permitan tener un precio competitivo, pero esto nunca debe afectar el diseño y la calidad del servicio/producto.

Hemos observado que en el mercado de muebles y objetos para el hogar, hay una gran brecha de precios entre las grandes marcas con renombre y los pequeños productores independientes. Ambos actores ofrecen productos de calidad similar, pero los precios de las grandes marcas pueden ser de hasta cinco veces más que el de los pequeños productores. Teniendo este dato en cuenta, en una primera instancia se nos ocurrió ofrecer nuestra plataforma para que pequeñas empresas y productores independientes, sin exposición ni marca, puedan exponer sus productos a un público masivo a precios realmente competitivos. Tras analizar todas las variables de este modelo de negocio, llegamos a la conclusión que lo mejor que podíamos hacer era tercerizar la producción con estos actores y vender sus productos bajo nuestra propia marca. Creemos que este modelo de negocio se adapta mejor al servicio que vamos a ofrecer, dado que nos da mayor control sobre la disponibilidad y la calidad de los productos ofrecidos. A su vez, nos permite tener una mayor rentabilidad. La idea es que la diferencia de precio entre nuestros productos (producida por productores independientes) y la de las grandes marcas, no sea de cinco veces más dado que no lograríamos beneficios, pero sí que nuestros productos estén a la mitad de precio que el de las marcas de autor, como Michael Thonet o Eugenio Aguirre, entre otras. Para ello, pondremos el foco en tener bajos costos fijos y maximizar los variables.

Al tercerizar la producción con estos actores, lograremos evitar los costos fijos de montar una fábrica con maquinaria y sueldos de mano de obra fijo, lo que nos permitiría tener cierta flexibilidad en los costos, dado que la mayoría pasaría a ser variables. Asimismo, esta estructura nos permite tener una mayor flexibilidad y estar más protegidos ante la volatilidad de la economía argentina.

4.5.3 Valor Percibido y Capturado

Uno de los trabajos más importantes del marketing es generar, mediante la utilización del marketing mix, que la demanda de los productos sea lo menos

elástica posible. Partiendo desde la base que la inelasticidad no es permanente y que la misma se puede generar por un tiempo determinado (finito), consideramos que los instrumentos adecuados que nos permitirán afectar el precio, sin mover demasiado la demanda del producto, son: “Sustituto Percibido” y “Relación precio calidad”.

En primer lugar, el efecto de los “sustitutos percibidos” afirma que los compradores son menos sensibles al precio cuanto más alto sea el precio del producto sustitutos percibido por el comprador. La clave aquí reside en que el cliente perciba como sustituto de nuestro servicio a las grandes marcas y diseñadores especializados en muebles y objetos de diseño. Para ello, vamos a hacer énfasis en que ambas propuestas venden productos con la misma funcionalidad, alto diseño y buena calidad. Esto generará que el cliente compare el precio de nuestros productos con el precio de los objetos ofrecidas por las casas tradicionales, escogiendo el nuestro debido a su precio. El objetivo final con esta estrategia es lograr una percepción de ser la opción económica, dentro de lo bueno.

En segundo lugar, aplicaremos la estrategia de “precio-calidad”. Hemos observado que cuando el cliente percibe un producto con buena calidad, no se preocupa tanto por las variaciones en el precio, dado que la ecuación a largo plazo le da positiva. A su vez, muchas veces el precio puede funcionar como una variable de calidad en la cabeza de los clientes, lo que genera inelasticidad. Es por ello que nuestra estrategia de precios va a estar centrada en la franja media del mercado. Decimos esto dado que por un lado no queremos excedernos con el precio para no perder clientes y por el otro lado, no queremos bajar demasiado el precio para que la percepción de calidad, que tienen los clientes sobre nuestros productos/servicio, se pierda. A esto, se le agrega que en el mercado faltan opciones con una buena relación precio calidad. Por lo que la estrategia de precio medio, se adapta perfectamente a la imagen y posicionamiento que queremos lograr con nuestro negocio.

4.5.4 Ciclo de vida

A la hora de analizar la estrategia de precios durante el ciclo de vida del producto/servicio, debemos separarlo en dos partes. Por un lado, el lanzamiento,

donde aplicaremos una estrategia de *pricing* de penetración. Para ello, utilizaremos a la variable precio para intentar ganar participación en el mercado, pero siempre teniendo en consideración el objetivo de la primera etapa, que es cubrir costos a largo plazo para sobrevivir. En una primera instancia pensamos lanzar los productos a un precio moderado/bajo, para que los clientes: 1) conozcan la marca y calidad 2) hacernos masivos. Igualmente, somos conscientes que esto es un arma de doble filo, dado que, por un lado el precio es considerado por el consumidor como una referencia de calidad y si los bajamos demasiado perderemos la percepción de calidad; y por otro lado, no es conveniente bajar demasiado los precios dado que puede llegar a afectar la solvencia de la empresa. Es por esto que en la primera etapa de vida debemos tener una estrategia de *pricing* de penetración, sabiendo que no podemos excedernos con ella ya que es una estrategia de corto plazo.

Una vez que hayamos logrado penetración en el mercado, buscaremos ir elevando el precio de a poco, mirando en todo momento como varía la Q. El objetivo de esto es posicionar a Hauss como una marca top con buena relación precio calidad y maximizar la rentabilidad del negocio.

Una vez logrado el punto de equilibrio entre P y Q, aplicaremos una estrategia de *pricing* neutro, lo que significa que no utilizaremos la variable precio para ganar participación en el mercado, dado que queremos resguardar el posicionamiento de marca top con buena relación precio calidad. Ahora bien, en todo momento (menos en el lanzamiento) la estrategia del negocio estará planteada en torno a la maximización de beneficios en el largo plazo. Esto quiere decir que la estrategia implementada, en cada momento del ciclo de la vida del negocio, tendrá como objetivo que la ecuación de precio-cantidad sea mejor a la anterior.

4.6 Distribución

Una de las cualidades centrales de nuestra propuesta de valor, reside en la entrega rápida y eficiente de los productos. Para lograr esto, debemos cumplir con dos cuestiones fundamentales. Por un lado, contar en todo momento con stock disponible de los productos publicados y por otro, contar con un servicio de entrega coordinado que se encargue de la distribución a tiempo de los productos.

Sabemos que en la Argentina los servicios, y más que nada los de logística, son defectuosos, por lo que creemos que si logramos tener una distribución eficiente, podremos agregar mucho valor al negocio propuesto.

Para llevar a cabo esta área clave del negocio, vamos a comprar una flota de furgonetas que nos permitan distribuir los productos vendidos de manera independiente. En un primer momento pensamos en tercerizar esta actividad del negocio, pero tras investigar y ver que la logística y el despacho de los productos es una de las áreas más defectuosas de la industria y dónde está la mayor parte de los cuestionamientos por parte de los consumidores, decidimos hacernos cargo de esta tarea, con el objetivo de desarrollar un servicio eficiente que agregue valor. Para controlar lo máximo posible la calidad del servicio, debemos desarrollar procesos "lean", que minimicen al máximo la autonomía de los despachantes. Para ello, pensamos que en este eslabón de la cadena de valor, debemos aplicar al máximo el enfoque de "empresa como máquina" de Morgan. Esto significa que debe haber una estructura burocrática, jerárquica y trabajos estandarizados, procurando que todo funcione como un engranaje controlado. A su vez, implementaremos un sistema de premios y castigos, basándonos en las calificaciones de los clientes y en los tiempos de entrega de cada trabajador.

El sistema funcionará de la siguiente manera. Para realizar las entregas de los productos, los conductores deberán dirigirse cada mañana al hub de almacenamiento, dónde se encontrará todo el stock terminado (tanto productos de Hauss como de otras marcas). Una vez allí, una persona de administración se encargará de entregarle todas las órdenes del día, asociadas a un producto y a una dirección en la que debe despachar cada producto. Mientras tanto, otra persona del equipo se encargará de buscar los productos y ayudar al despachante a subir la mercadería al vehículo. Es importante aclarar que a cada despachante se le asignará un rango perimetral con entregas cercanas entre sí. Por ejemplo, a un despachante se le asignará las comunas 13 y 14 de CABA (Belgrano y Palermo), mientras que a otro se le asignará la zona de San Isidro. La idea es que los despachantes vayan una vez al día al hub de almacenamiento y cargue toda la mercadería que van a entregar durante la jornada laboral. Lo pensamos de esta

manera, con el objetivo de maximizar costos de combustible y amortización de los vehículos. Una vez que el despachante haya terminado con las entregas del día, deberá dirigirse al estacionamiento de la empresa, que estará al lado del galpón de almacenamiento y dejar el vehículo en óptimas condiciones para ser utilizado al día siguiente (esto incluye limpieza y nafta llena).



Universidad de
San Andrés

5. Operaciones del Negocio

Consideramos que la definición de los procesos es un paso fundamental para cualquier empresa. Estos mejoran el contacto en sus distintos puntos con el cliente, y mejoran todo aquello que el cliente percibe como valor del negocio. Hoy en día es necesario llevar una medición de cada proceso que se determina dentro de una empresa para poder llevar registros históricos, mejorar las fallas, anticiparse al futuro y seguir innovando constantemente. En base a esto, utilizaremos el Modelo TQM para poder conseguir altos niveles de desempeño, calidad y satisfacción, tanto en nuestros empleados como en los clientes y usuarios. Este modelo utiliza tres métricas para llevar a cabo los niveles de calidad de gestión: satisfacción del cliente; participación del empleado; y mejoramiento continuo.

Hauss busca ofrecer una experiencia única de compra de muebles para el hogar, a través del canal eCommerce. Para ello, debemos desarrollar una plataforma online fácil y sencilla para el usuario, y principalmente, un sistema de despacho rápido y eficiente, haciendo que desde el momento que se realiza la compra, hasta que el producto llega al hogar del cliente, pasen no más de 48 hs.

Describiremos brevemente cómo funciona el ciclo operativo del negocio, el cual, comienza desde muy atrás en su etapa productiva. Nuestros diseñadores se contactarán con los respectivos proveedores para desarrollar los productos que vayamos a comercializar en nuestra página web. Aquí contamos con dos procesos, el diseño del producto y la producción del mismo. Una vez finalizados, comienza la etapa de despacho desde la central de producción de los proveedores a nuestro depósito, en donde se van a encontrar almacenados todos nuestros productos. La eficiencia en el despacho es un proceso difícil pero fundamental para el negocio ya que va a estar sujeto al tiempo de entrega que podamos brindarles a nuestros clientes. Por el otro lado, en las oficinas va a estar el personal encargado de administrar la página web desde sus distintas áreas, ya sea Marketing, Ventas, Finanzas, BI, Catálogo web, Proyectos y Operaciones. Estas áreas tienen la tarea de crear y mantener la plataforma web funcionando constantemente, haciendo que

el usuario se sienta cómodo y tenga todo lo necesario para poder generar una compra.

Teniendo en cuenta cuales son las operaciones centrales que van a generar valor en el negocio propuesto, nos centramos en el primer contacto con el cliente y en el *feedback* de los mismos, con el objetivo de estar constantemente generando alternativas para mejorar el servicio ofrecido.

5.1 The Moment of Truth

Para captar la atención de potenciales usuarios, tenemos que crear campañas publicitarias en redes sociales como, Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest, con el objetivo de atraer a nuestro segmento target a la página web. Una vez en la página, los usuarios podrán informarse fácilmente de todos los productos que ofrece nuestra plataforma. Aquí definimos el primer contacto con el cliente, para ello, es imprescindible tener un agradable diseño, fácil comprensión y usabilidad, y que las fichas técnicas de los productos se encuentren completas y a la vista del usuario. Esto permitirá que el usuario pueda realizar una compra simple y segura, sin tener que contactar a terceros o buscar información adicional fuera de la página, enlenteciendo el proceso de compra. Asimismo, tenemos que determinar cuál va a ser nuestro *CAC (Customer Acquisition Cost)*, fundamental para poder medir financieramente cuales son las acciones rentables que deberíamos utilizar para atraer nuevos clientes. Estos pueden ser por ejemplo, un mes de envío gratis luego de la fecha de que se realizó la compra, o cupones de algún monto para gastar dentro de la página.

5.2 Orden de Compra, Despacho e Interacción del Cliente con el Producto

En el momento en que el usuario realiza una compra pasa de ser un *user* a un *customer*. Con lo cual, aquí entra la etapa del *Customer Experience*, un proceso fundamental para fidelizar a nuestros clientes. Hemos detectado que los

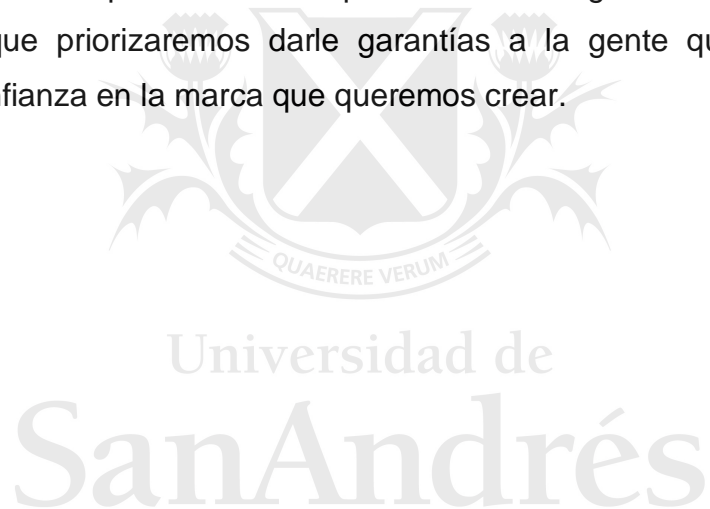
eCommerce pueden generar desconfianza, en ciertos clientes, al momento de pagar los productos seleccionados. Es por eso, que este proceso tiene que ser lo más veloz y prolijo posible, generando tranquilidad al cliente de que el producto que compro va a llegar a su casa y no se va a cobrar más de lo debido. Aún así, existen otros problemas como realizar una compra y que el producto esté fuera de stock, o que el producto que se le entregó al cliente no sea el mismo que visualizo en la página, o que este no tenga las características que figuran en la página. Es por esto que tenemos que detallar cada proceso y definirlos correctamente para que desde el momento que se genera la transacción, hasta el momento de entrega, todo sea perfecto. Otro factor que genera tranquilidad en los usuarios es la garantía que nosotros le demos por el producto que compraron. Es decir, en caso de que el producto llegue con fallas, se lo repondremos por otro sin cobrar los envíos, o en caso de que no les guste el producto que compraron, pueden ordenar otro producto del mismo valor, sin cobrarle los costos de envío.

5.3 Feedback del Cliente y Empleado

Una vez que el cliente recibe el producto, se le enviará automáticamente una encuesta vía mail para saber cómo fue su experiencia de compra. Muchas veces estas pueden ser una molestia para los clientes y ser evitadas por los mismos. Es por eso que en los inicios del negocio, podríamos brindar cupones de compra por contestar las encuestas, como incentivo a los clientes para que den su *feedback*, con el objetivo de recolectar información, demostrarles que su opinión nos interesa y que estamos en constante proceso de mejora (CAC). Asimismo, es importante diferenciar las críticas por fallas reales, de las críticas de un cliente excepcional que es más exigente que la media ¿Por qué? porque estas críticas nacen por fallas en los procesos que se realizan desde la producción hasta la entrega y es necesario detectar dónde surge el problema. Aquí entra un tema central que es tratar de incentivar al empleado a detectar esa falla y mejorarla. Esto es un proceso difícil y de mucha autocrítica para los empleados, dado que juega el orgullo de cada uno de ellos. Para tratar de evitar esto, pensamos que sería una gran idea premiar a las personas por detectar el error en los procesos, ya sea en conjunto o individualmente. Sí los empleados están contentos, los clientes también lo estarán.

5.4 Devoluciones por fallas o cambios

Llamamos fallas a un producto defectuoso o a un producto con la imagen incorrecta, que provoca que el cliente reciba un producto distinto al que visualizo en la página. Suponiendo que el cliente decide devolver un producto por algún tipo de falla, nos haremos responsables de todos los costos. Es decir, que le enviaremos un producto nuevo desde nuestro depósito para reemplazarlo por aquel que tiene la falla. Igualmente, previo a que se le envíe ese producto, hay que corroborar que éste realmente tuviese una falla y que la misma fuese generada durante el proceso de despacho. Durante los primeros meses de acción del negocio, sólo para captar clientes, se podría evitar la etapa de corroborar si el producto realmente tuvo fallas generadas durante el proceso de despacho o fueron generadas por el cliente mismo, dado que priorizaremos darle garantías a la gente que nos permitan fortalecer la confianza en la marca que queremos crear.



6. Costos, Finanzas e Inversión

En esta sección se abordará la situación financiera de Hauss, dentro del mercado de Home & Living en Argentina. Si bien todos los números que se estarán mencionando a continuación son estimativos, se realizaron a partir de investigaciones profundas para que sean lo más certeros posibles.

Para comenzar, el proyecto va a ser financiado completamente por sus dos socios, Tomás Santiago Bonanno y Francisco Mana, lo que significa que no se va a solicitar ningún préstamo a bancos o inversores. Se va a necesitar U\$D 114,058.43 (Dólares Americanos) para poder poner en marcha el negocio propuesto, otorgándole una Tasa Interna de Retorno real del 47.50% a sus socios. Dado que Tomas y Francisco van a aportar el capital en partes iguales, los resultados obtenidos por el negocio se van a estar dividiendo a la mitad, 50% para Tomas y 50% para Francisco.

En primera instancia, antes de examinar la penetración de nuestro negocio, analizamos la industria y sus distintos mercados. Para luego, enfocarnos directamente en el análisis de la venta de muebles del mercado al cual queremos pertenecer. Posteriormente, nos inclinamos a analizar el mundo del eCommerce, sus resultados, ventas, jugadores y futuro crecimiento. Para obtener esta información utilizamos los datos ofrecidos por Statista, realizamos entrevistas a Managers de Sodimac.com y mantuvimos algunas conversaciones con productores de muebles macizos, acerca de su situación, ventas, y crecimiento.

La penetración del negocio se basa en los siguientes datos y hechos:

- El dólar que se utiliza para todos los cálculos es de U\$D 1 = \$136.
- Se estima que el consumo en muebles y artículos de decoración en la Argentina va a ser de U\$D 24.189.000.000, durante el 2020.
- El ticket de compra promedio en muebles es de USD 545, en la Argentina.
- El ticket de compra promedio en eCommerce (todos los rubros) en Argentina va a ser de U\$D 65, durante el 2020.

- La cantidad de usuarios (eCommerce) va a crecer un 11.5% para el 2020, llegando a un 17.5% para el 2024, lo que equivale a 8.4 millones de usuarios
- Se estima que el 98.6% de las ventas de muebles y objetos de decoración del 2020 se realizarán a través del canal de venta tradicional. A su vez, Para el 2024 se espera que el canal eCommerce llegue a un 2% del total de ventas del mercado.
- Se estima que el Canal de venta online para productos de muebles va a crecer un 14.5% anual desde el 2020 al 2024
- Kikely.com (principal competidor) hoy tiene un ingreso neto anual en dólares de U\$D 200.000, teniendo en cuenta ambos canales de venta.

6.1 Market Share y Productos

En base a estos supuestos, el primer año obtendremos un 0,140% de participación del mercado. Esto es equivalente a U\$D 472,773.01 en Ventas Brutas en el Año 1, obteniendo un resultado positivo en el primer año de ejercicio, con un Ingreso Neto de U\$D 22,644.73. Para alcanzar este resultado necesitamos vender un total de 10,658 unidades durante el primer año, 1702 unidades más que lo que exige nuestro punto de equilibrio. Para un mejor entendimiento, véase el cuadro inferior en donde se ve el total de unidades que se deben vender, desglosado por producto.

#	Ventas en Unidades	Año 1
1	Sillón 2 plazas	80
2	Mesas comedor	152
3	Sillas	663
4	Estantes	185
5	Lámpara de pie	142
6	Lámpara de techo	464
7	Lámpara de mesa	665
8	Espejos	747
9	Jarrones	3,780
10	Velas	3,780

Estos resultados tienen en cuenta la estacionalidad de los productos y su desempeño en canal de venta online, dado que hay muchos productos que pierden potencial de venta en eCommerce como sillones y mesas.

Más aún, estos 10 productos genéricos fueron elegidos con criterio basado en los datos que arrojaban las ventas de años anteriores en la industria (Ver Anexo 9). Para obtener esta información, utilizamos tanto la base de datos Statista como cierres de Resultados de Sodimac, siendo esta última, una fuente privada la cual no podemos revelar ningún tipo de información. Dicho esto, para alcanzar ese nivel de ventas, determinamos los precios de nuestros productos.

#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta \$	Precio de Venta USD
1	Sillón 2 plazas	Unidades	\$59,850.00	\$440.07
2	Mesas comedor	Unidades	\$37,375.00	\$274.82
3	Sillas	Unidades	\$9,800.00	\$72.06
4	Estantes	Unidades	\$31,000.00	\$227.94
5	Lámpara de pie	Unidades	\$19,600.00	\$144.12
6	Lámpara de techo	Unidades	\$10,875.00	\$79.96
7	Lámpara de mesa	Unidades	\$9,750.00	\$71.69
8	Espejos	Unidades	\$16,300.00	\$119.85
9	Jarrones	Unidades	\$2,500.00	\$18.38
10	Velas	Unidades	\$1,500.00	\$11.03

(Listado de productos y sus precios de venta)

Para cada producto, analizamos un mínimo de 5 precios diferentes, y de distintos locales, eligiéndolos en base a la calidad del producto ofrecido. Es decir, tomamos precios de marcas de alta y mediana calidad, de negocios que tienen menos de un año y marcas que se destacan por precios competitivos. En base a esto, realizamos un promedio de todos los precios, ajustándose al de nuestra competencia. A su vez, tuvimos en cuenta los costos de nuestra materia prima y los márgenes de ganancia establecidos por la industria.

6.2 Proyección a 5 Años

Para los cinco años posteriores al lanzamiento, se definió un crecimiento promedio del 20% anual, un 5.5% más de lo que crece el mercado en promedio, según los análisis hechos por Statista. Nuestro objetivo es alcanzar el 0.169% del mercado para el Año 5, equivalente a U\$D980,342.12.

Años	1	2	3	4	5
Crecimiento del Mercado en Ventas	U\$D338,000,000.00	U\$D387,010,000.00	U\$D443,126,450.00	U\$D507,379,785.25	U\$D580,949,854.11
Crecimiento en Ventas de Hauss	U\$D472,773.01	U\$D567,327.62	U\$D680,793.14	U\$D816,951.77	U\$D980,342.12
Market Share Esperado	0.140%	0.147%	0.154%	0.161%	0.169%

(proyección de ventas a 5 años)

La razón por la cual vamos a crecer más que el crecimiento promedio del mercado es porque el modelo de negocio que plantea nuestro proyecto es innovador y focaliza toda su energía en este canal de venta online, empleando nuevas tecnologías para mejorar los servicios de eCommerce, que nos permitirá fidelizar a los usuarios. A su vez, con el correr de los años iremos construyendo una imagen en el mercado e iremos implementando nuevas herramientas de monetización.

Por otro lado, en el último año del proyecto se estima que un 6% de los ingresos anuales van a provenir de las comisiones por venta de productos de otras marcas. En el año 1 no se van a encontrar ingresos por comisiones. Esto va a comenzar recién en el segundo año, una vez que tengamos un nombre formado en el mercado y que las marcas comiencen a percibir que nuestro negocio ofrece una estructura y canal que les permite potenciar sus ventas. Estimamos que la venta de productos de otras marcas suba un 1% anual promedio desde el año 2 al 5 sobre el total de ventas brutas de Hauss.

% de Venta que representa	0%	3%	4%	5%	6%
Ingresos Brutos x Ventas de otras marcas en U\$D	-	U\$D17,019.83	U\$D27,231.73	U\$D40,847.59	U\$D58,820.53
Total Venta en Dolares	U\$D472,773.01	U\$D567,327.62	U\$D680,793.14	U\$D816,951.77	U\$D980,342.12
% de comision = 10% promedio					
Ingresos Por Comisiones		U\$D1,701.98	U\$D2,723.17	U\$D4,084.76	U\$D5,882.05

(Porcentaje de ventas según comisiones por ventas)

El primer año los envíos serán sin cargo, con el objetivo de atraer clientes y generar confianza. Para los años siguientes, se le cobrará al cliente un monto de \$800 (pesos Argentinos), equivalente a USD 6 (dólares americanos), salvo que prefiera retirarlo por el depósito de manera gratuita. Es importante aclarar que con esta variable no buscamos generar ganancia, por lo que a los clientes se les cobrará el costo del servicio.

Envíos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de unidades	7,397	10,652	12,783	15,339	18,407
Unidades promedio por persona	5	5	5	5	5
Tickets de Compra	1,479	2,130	2,557	3,068	3,681
Retiros por Deposito (15%)	222	320	383	460	552
Envíos 85%	1258	1811	2173	2608	3129
Por mes	105	151	181	217	261
Por día	3	5	6	7	9
Costo de Envío	\$0.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00
Total por Envíos en pesos	\$0.00	\$1,448,687.45	\$1,738,424.94	\$2,086,109.93	\$2,503,331.91

(Ingresos por envíos)

Como se puede ver, en base a datos recolectados, estimamos que un 15% de nuestros potenciales clientes ejercerán el “Retiro por Depósito” dado que el depósito va a estar localizado cercano a la autopista del Sol. La zona del mismo será en Boulogne, partido de San Isidro. Por el otro lado, el costo de envío desde los depósitos de los proveedores al nuestro va a correr por cuenta de ellos, gracias al volumen de compra que haremos.

6.3 Inversión

En base a toda esta información, a continuación, enumeramos los gastos que saldrán de la inversión para poner en marcha el negocio:

- El desarrollo de una página web y aplicación con todos los funcionamientos y el diseño que buscamos. La página va estar linkeada a la aplicación, siendo simple y atractiva de navegar. La aplicación va a tener funciones de Realidad Aumentada (prestado por una empresa del exterior). Además, es necesario que nuestra página web esté vinculada de manera integral al software de aplicación, así la carga de imágenes, ofertas, fichas técnicas, precios, interacción con el cliente sea más fluida y sencilla.
- Desarrollo de un software integral que pueda incluir las ventas, los costos, el stock, inventario, comunicación con el depósito, órdenes de compra, Logística y envíos, back end de la página, y también todos los dashboards necesarios para poder tener un seguimiento de todas las métricas que son fundamentales para alcanzar el KPI.
- Furgonetas para los despachos. Hicimos un cálculo aproximado de que rendía más, si contratar un servicio de logística que se encargue de hacer

todas las entregas y también de retirar los productos de los depósitos de nuestros proveedores, o si comprar nuestras propias furgonetas y contratar a dos choferes. Efectivamente tenía más sentido comprar las 2 camionetas, aprovechando los planes de financiación que hay hoy en día, y contratar a 2 choferes que hagan las entregas. Además, si queremos tener entregas rápidas y seguras estas camionetas nos proporcionarán mayor seguridad que una empresa la cual le brinda servicios a miles de otras empresas.

- Producción fotográfica. Es necesario tener un stock grande de contenido fotográfico para poder utilizarlas tanto en la página web, para presentar los productos y los showrooms online, como también en las redes sociales.
- Inscripción de la sociedad y los honorarios de abogados y contadores.
- El Alquiler del Depósito. Es necesario un depósito de 480 metros cuadrados en donde se puedan stockear los productos y guardar las furgonetas que van a estar realizando los despachos.
- Publicidad.
- Equipamiento para el depósito. Esto sería una heladera, mesas, escritorios, computadoras, cámaras de seguridad, racks para almacenar los productos ordenadamente, aire acondicionado, horno eléctrico y sillas. Esto es necesario para proporcionarle una base de comodidad al personal que vaya a estar trabajando en el depósito.

	Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto
1	Notebook Hp 240 G7 I5 8265u 1tb + Ssd 240gb 8gb 14 Win10 P C	U\$D4,005.88
2	CPU	U\$D1,427.21
3	Monitor Portatil Pc Notebook Aoc 15.6 Carga X Usb Cuotas	U\$D367.61
4	Sillas	U\$D41.18
5	Racks de deposito	U\$D1,720.59
6	Kit Seguridad Hikvision Full Hd Dvr 8 + Disco 1 Tb Instalado + 8 Camaras Infrarrojas Exterior / Domos Interior + Ip M3k	U\$D191.03
7	Renault Master	U\$D22,702.63
8	Produccion Fotografica	U\$D2,691.18
10	Publicidad (Campaña youtube, Campaña influencer top, Campaña Instagram, Campaña facebook, Google Ads)	U\$D7,001.44
11	Desarrollo App movil	U\$D60,000.00
12	Primeros Sueldos	U\$D2,205.88
13	Inscripcion de la sociedad (SAS)	U\$D128.80
14	Desarrollo de pagina web	U\$D7,200.00
15	Honorarios (Escribano + Abogado)	U\$D735.29
16	Software	U\$D3,308.82
17	Agencia de comunicacion Sabatini Design	U\$D330.88
	Total Inversión en Bienes de Uso en U\$D	U\$D114,058.43

La inversión se recuperará luego de los 2 años y 2 meses de que se haya lanzado el negocio. Un periodo de recupero que podría ir variando según factores del macro entorno.

6.4 Costos

En esta sección nos enfocaremos directamente en los costos variables y fijos que va a tener nuestro proyecto. Los primeros costos que debemos tener en cuenta son los de materia prima, dado que no vamos a producir nuestros muebles, sino que los vamos a estar comprando a distintos proveedores. Esto facilita mucho el trabajo que queremos hacer y también reduce el riesgo del negocio, haciendo que los costos fijos sean menores. El margen bruto promedio que se obtiene por los productos es de un 42.16% sobre el precio final.

#	Descripcion	Unidad de Medida	Costo Unitario	Precio de Venta	Margen Bruto
1	Sillón 2 plazas	Unidades	U\$D264.04	U\$D440.07	40.00%
2	Mesas comedor	Unidades	U\$D164.89	U\$D274.82	40.00%
3	Sillas	Unidades	U\$D39.63	U\$D72.06	45.00%
4	Estantes	Unidades	U\$D125.37	U\$D227.94	45.00%
5	Lámpara de pie	Unidades	U\$D86.47	U\$D144.12	40.00%
6	Lámpara de techo	Unidades	U\$D47.98	U\$D79.96	40.00%
7	Lámpara de mesa	Unidades	U\$D43.01	U\$D71.69	40.00%
8	Espejos	Unidades	U\$D59.93	U\$D119.85	50.00%
9	Jarrones	Unidades	U\$D11.03	U\$D18.38	40.00%
10	Velas	Unidades	U\$D6.62	U\$D11.03	40.00%

(Listado de márgenes y costos de producto)

Los costos de los productos surgen de un promedio de distintos listados de precios de potenciales proveedores. En el primer año se va a gastar U\$D 270,211.98 en compra de muebles y artefactos de decoración. Es importante aclarar que es necesario tener más de un proveedor dado que el que produce lámparas no fabrica sillones. Estos costos pueden parecer altos, pero la realidad es que, si tenemos en cuenta todos los costos productivos que nos estamos ahorrando, son muy positivos.

En cuanto a los costos fijos, tenemos los sueldos de los empleados que se dividen en tres categorías, sueldos productivos, sueldos administrativos y sueldos comerciales. El primer año se gastará U\$D 64.228 en todos los sueldos, más U\$D 12.114 en cargas sociales. Los sueldos productivos son aquellos sueldos del personal que va a estar en el depósito y realizando los despachos. Los comerciales son todos los sueldos que estén relacionados al funcionamiento de la página web y a la adquisición de nuevos clientes y/o potenciales ventas. Por último, tenemos los sueldos administrativos que provienen de los encargados de subir facturas y todos aquellos movimientos contables al sistema.

Tabla de Sueldos, Cargas Sociales y SAC								
Area	Categoría	Cantidad de personas	Sueldo Neto x Persona	Sueldo Neto total x Area	Cargas Sociales	SAC	CCSS SAC	Total
BI	Comercial	1	U\$D477.94	U\$D477.94	U\$D109.93	U\$D39.83	U\$D9.16	U\$D636.86
Diseño y Moda	Comercial	2	U\$D367.65	U\$D735.29	U\$D84.56	U\$D30.64	U\$D7.05	U\$D857.54
Logística y Operaciones	Comercial	1	U\$D477.94	U\$D477.94	U\$D109.93	U\$D39.83	U\$D9.16	U\$D636.86
Marketing	Comercial	1	U\$D477.94	U\$D477.94	U\$D109.93	U\$D39.83	U\$D9.16	U\$D636.86
Comercial	Comercial	1	U\$D477.94	U\$D477.94	U\$D109.93	U\$D39.83	U\$D9.16	U\$D636.86
Taxonomía	Comercial	1	U\$D477.94	U\$D477.94	U\$D109.93	U\$D39.83	U\$D9.16	U\$D636.86
Choferes	Productivo	2	U\$D338.24	U\$D676.47	U\$D77.79	U\$D28.19	U\$D6.48	U\$D788.93
Encargados de Deposito	Productivo	1	U\$D441.18	U\$D441.18	U\$D101.47	U\$D36.76	U\$D8.46	U\$D587.87
Empleado de Deposito	Productivo	1	U\$D257.35	U\$D257.35	U\$D59.19	U\$D21.45	U\$D4.93	U\$D342.92
Administrativos	Administrativo	2	U\$D257.35	U\$D514.71	U\$D59.19	U\$D21.45	U\$D4.93	U\$D600.28

(Tabla de Sueldos en USD)

Otros costos fijos importantes son todos aquellos relacionados al alquiler del depósito, alquiler de oficinas, publicidad y producción fotográfica, contratación de servicios de comunicación a Sabatini Design, el mantenimiento del depósito y de los softwares que se utilizan para conectar a la oficina con el depósito. Teniendo en cuenta todo esto, para el primer año se espera tener una suma de gastos variables y fijos de U\$D 440,422.59. En las siguientes dos tablas se podrán ver los costos de los que estamos hablando, desglosados por tipo y categoría de gasto.

Gastos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias Primas e Insumos	U\$D270,211.98	U\$D324,254.37	U\$D389,105.25	U\$D466,926.30	U\$D560,311.56
Mano de Obra	U\$D17,536.76	U\$D21,044.12	U\$D25,252.94	U\$D30,303.53	U\$D36,364.24
Cargas Sociales	U\$D3,099.93	U\$D3,719.91	U\$D4,463.89	U\$D5,356.67	U\$D6,428.01
Electricidad, Gas, Agua, Wifi y Telefono (deposito)	U\$D2,421.44	U\$D2,421.44	U\$D2,421.44	U\$D2,421.44	U\$D2,421.44
Mantenimiento	U\$D250.90	U\$D250.90	U\$D250.90	U\$D250.90	U\$D250.90
Seguros	U\$D1,090.59	U\$D1,090.59	U\$D1,090.59	U\$D1,090.59	U\$D1,090.59
Varios	U\$D0.00	U\$D0.00	U\$D0.00	U\$D0.00	U\$D0.00
Alquiler deposito	U\$D8,382.35	U\$D8,382.35	U\$D8,382.35	U\$D8,382.35	U\$D8,382.35
Amortizacion Bienes de Uso	U\$D2,208.94	U\$D2,208.94	U\$D2,208.94	U\$D2,208.94	U\$D2,208.94
Fletes (nafta + peaje + service + patente)	U\$D3,111.04	U\$D3,111.04	U\$D3,111.04	U\$D3,111.04	U\$D3,111.04
Total Gastos de Producción	U\$D308,313.93	U\$D366,483.66	U\$D436,287.34	U\$D520,051.76	U\$D620,569.06

(Gastos de Producción)

Otros Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Administración	U\$D6,433.82	U\$D7,720.59	U\$D9,264.71	U\$D11,117.65	U\$D13,341.18
Sueldos Comerciales	U\$D40,257.35	U\$D48,308.82	U\$D57,970.59	U\$D69,564.71	U\$D83,477.65
Cargas Sociales	U\$D9,013.97	U\$D10,816.76	U\$D12,980.12	U\$D15,576.14	U\$D18,691.37
Publicidad	U\$D8,005.76	U\$D9,606.92	U\$D11,528.30	U\$D13,833.96	U\$D16,600.75
Varios	U\$D3,970.59	U\$D3,970.59	U\$D3,970.59	U\$D3,970.59	U\$D3,970.59
Impuestos y tasas	U\$D57,942.87	U\$D57,942.87	U\$D57,942.87	U\$D57,942.87	U\$D57,942.87
Softwares	U\$D895.76	U\$D895.76	U\$D895.76	U\$D895.76	U\$D895.76
Alquiler de Oficina	U\$D2,669.12	U\$D2,669.12	U\$D2,669.12	U\$D2,669.12	U\$D2,669.12
Amortización Bienes de Uso	U\$D2,919.42	U\$D2,919.42	U\$D2,919.42	U\$D2,919.42	U\$D2,919.42
Total Gastos de Producción	U\$D132,108.67	U\$D144,850.85	U\$D160,141.47	U\$D178,490.21	U\$D200,508.70

(Otros Gastos)

A su vez, a continuación se podrá ver la proporción de gastos fijos vs gastos variables del negocio.

	Proporción de Gasto En U\$D		% Anual
	Año 1	Mensual	
Gastos Variables	U\$D333,687.32	U\$D24,255.89	75.77%
Gastos Fijos	U\$D106,735.27	U\$D8,894.61	24.23%
Total	U\$D440,422.59	U\$D33,150.49	100%

(Gastos Variables vs Gastos Fijos)

Este resultado es justamente lo que buscamos, dado que nuestro negocio busca tener la menor cantidad de estructura fija para disminuir el riesgo de la inversión. Esto se debe particularmente a que no tenemos producción, haciendo que los costos fijos de poseer una planta productiva no existan. Casi el 60% del gasto anual proviene de compras de materia prima.

En conclusión, teniendo en cuenta los egresos e ingresos de nuestro negocio, nos encontramos con un Margen Neto del 10.37%. Este cálculo se realizó basándose en un promedio de resultados de los 5 años en los cuales se proyectó el negocio. Año a año el negocio crecerá un 57.01% promedio en resultado neto, haciendo que los flujos del negocio sean cada vez mayores. A continuación, se podrá ver el Estado de Resultados del proyecto a 5 años.

Resultados de Ejercicios en Dolares (U\$D)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	U\$D472,773.01	U\$D567,327.62	U\$D680,793.14	U\$D816,951.77	U\$D980,342.12
Costo de Ventas	U\$D270,211.98	U\$D324,254.37	U\$D389,105.25	U\$D466,926.30	U\$D560,311.56
Utilidad Bruta	U\$D202,561.04	U\$D243,073.24	U\$D291,687.89	U\$D350,025.47	U\$D420,030.57
Gastos de producción Fijos	U\$D38,101.95	U\$D42,229.29	U\$D47,182.09	U\$D53,125.46	U\$D60,257.50
Sueldos de Administración	U\$D6,433.82	U\$D7,720.59	U\$D9,264.71	U\$D11,117.65	U\$D13,341.18
Sueldos Comerciales	U\$D40,257.35	U\$D48,308.82	U\$D57,970.59	U\$D69,564.71	U\$D83,477.65
Cargas Sociales	U\$D12,113.90	U\$D14,536.68	U\$D17,444.01	U\$D20,932.81	U\$D25,119.38
Publicidad	U\$D8,005.76	U\$D9,606.92	U\$D11,528.30	U\$D13,833.96	U\$D16,600.75
Varios	U\$D3,970.59	U\$D3,970.59	U\$D3,970.59	U\$D3,970.59	U\$D3,970.59
Impuestos y tasas	U\$D57,942.87	U\$D57,942.87	U\$D57,942.87	U\$D57,942.87	U\$D57,942.87
Softwares	U\$D895.76	U\$D895.76	U\$D895.76	U\$D895.76	U\$D895.76
Alquiler de Oficina	U\$D2,669.12	U\$D2,669.12	U\$D2,669.12	U\$D2,669.12	U\$D2,669.12
Amortizacion Bienes de Uso	U\$D5,838.84	U\$D2,919.42	U\$D2,919.42	U\$D2,919.42	U\$D2,919.42
Total Otros Gastos	U\$D176,229.96	U\$D190,800.05	U\$D211,787.46	U\$D236,972.34	U\$D267,194.21
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	U\$D26,331.08	U\$D52,273.20	U\$D79,900.44	U\$D113,053.13	U\$D152,836.36
Intereses					
Utilidad Antes de Impuestos	U\$D26,331.08	U\$D52,273.20	U\$D79,900.44	U\$D113,053.13	U\$D152,836.36
Impuesto a las Ganancias	U\$D3,686.35	U\$D7,318.25	U\$D11,186.06	U\$D15,827.44	U\$D21,397.09
Utilidad Después de Impuestos	U\$D22,644.73	U\$D44,954.95	U\$D68,714.38	U\$D97,225.69	U\$D131,439.27

(Estado de Resultados de los 5 años proyectados del negocio)

6.5 Análisis Financiero

A la hora de analizar financieramente el proyecto, se utilizaron tres herramientas: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recupero de la inversión descontada. El VAN, de todas las variables, es en la que las decisiones de inversión en proyectos reales se apalancan más, ya que considera el valor presente de los flujos del proyecto, en base al costo de oportunidad del capital. La TIR, por otra parte, es la tasa de interés o de rentabilidad que ofrece una inversión. A su vez, indica la tasa con la cual el VAN es cero; es por eso que en los proyectos de inversión, cuando la tasa de retorno es menor que la TIR se dice que vale la pena invertir. Es importante aclarar que cuando hablemos de TIR a continuación, nos vamos a referir a la Tasa Interna de Retorno en términos reales. Por último, se evaluó el periodo de recupero descontado, el cual, representa el tiempo de repago de la inversión inicial, teniendo en cuenta el costo de oportunidad del capital.

6.5.1 Tasa de Descuento

Para poder calcular el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, debemos sacar una tasa de descuento que nos permita ver cuánto es el costo financiero y de oportunidad para la compañía de atraer capital al sector. Es importante aclarar que el proyecto estará financiado íntegramente por capital privado, lo que significa que no se va a incurrir en ningún tipo de deuda externa. Para calcular la tasa de descuento nominal (R_{Nom}) en dólares del proyecto, utilizaremos el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), dado que determina el costo de capital en función de los riesgos de mercado, medido por el coeficiente Beta de los activos. La fórmula:

$$R_{Nom} = Rf_{us} + \beta (Rm - Rf) + Spread$$

Siendo:

- Rf_{us} = Tasa de interés libre de riesgo.

Para la tasa libre de riesgo utilizaremos el rendimiento a 10 años del Bono del Tesoro Americano (T-Bill). Se le llama de esta manera, debido a que al ser un bono emitido por el gobierno de los Estados Unidos, tiene muy pocas probabilidades de ser defaultado. El rendimiento actual de este bono es 0.64%.

- β = Beta

El coeficiente beta muestra la correlación de los movimientos de un activo financiero con respecto al mercado. En el caso de la beta de una industria, el indicador muestra la volatilidad de una industria en particular, comparado con la beta promedio de todas las industrias. En nuestro caso puntual, para calcular la beta de la fórmula, utilizamos el promedio entre la beta de la industria de muebles (Furn/Home Furnishings) y la de la industria de revendedores electrónicos (Online Retailers). Siendo el valor de la Beta equity de muebles (sin apalancamiento) para los Países Emergentes = 1,6 y la Beta de los Online Retailers (sin apalancamiento) para los Países Emergentes = 1,33. Es así cómo, según los datos de Aswath Damodaran, llegamos a una Beta promedio de 1,195.

- Market Risk Premium

El market risk premium o la prima de riesgo del mercado, es la diferencia entre el rendimiento esperado por el mercado y el rendimiento de la tasa libre de riesgo. Esta variable representa el incremento en la rentabilidad esperada para inversiones con mayor riesgo. En nuestro caso puntual, para extraer el Market Risk Premium de la Argentina, vamos a utilizar los cálculos realizados por el profesor de Corporate Finance de la Stern School of Business de la New York University, Damodarán. Para calcularla, el profesor utiliza el rating de la calificadora Moody's para las diferentes monedas del mundo y el spread de los Credit Default Swaps promedio por rango de calificación (rating), que a su vez, lo compara con el valor de prima de los Estados Unidos y calcula la prima de riesgo para cada país. Para el año 2020, Damodarán calculó una prima de riesgo de mercado para la Argentina de 24,52%.

- Spread

En nuestro caso puntual, vamos a agregar un porcentaje extra a la tasa de descuento, debido a iliquidez del proyecto. Las inversiones ilíquidas suponen un mayor riesgo para los inversores, debido a que cuentan con un mercado acotado y no permiten salidas de capital en cualquier momento. Es por ello que vamos a agregar un spread por iliquidez de 7,5%

Teniendo todas estas variables en cuenta, llegamos a la conclusión que la Tasa de Descuento Nominal en dólares para el proyecto es de 37,44%.

Tasa de descuento Nominal	
Fórmula =	$R_{\text{Nominal}} = R_{f_{us}} + \beta * \text{EquityRiskPremium Arg} + \text{Spread}$
Siendo:	
$R_{f_{us}} =$	0.64%
$\text{EquityRiskPremiumArg} =$	24.52%
Spread por iliquidez =	7.50%
β promedio Unlev EM =	1.195
Cálculo de Beta:	
β unlev industria Online Retailer EM =	1.33
β unlev industria Furniture EM =	1.06
β promedio Unlev EM =	1.195
R_Nominal =	37.44%

(Variables utilizadas para el Cálculo de la Tasa de Descuento Nominal)

Ahora bien, para lograr un análisis financiero más preciso, calculamos la tasa de descuento en dólares en términos reales. Para ello, estimamos la inflación esperada para los próximos 10 años en Estados Unidos, restando el rendimiento de los

Treasury Inflation-Protected Securities (TIPS) = -0,68% al rendimiento del bono del tesoro americano a 10 años (tasa libre de riesgo) = 0,64%. Llegando a la conclusión, que la inflación esperada a 10 años en Estados Unidos es de 1,32%. Teniendo esta información, aplicamos la siguiente fórmula:

$$R_Real = [(1+R_nom) / (1+E(infl_us))] - 1$$

La misma nos arrojó que la Tasa de Descuento Real en dólares del proyecto es de 35,65%.

Tasa de descuento Real	
Fórmula =	$R_real = [(1+R_nom) / (1+E(infl_us))] - 1$
Siendo:	
R_Nominal =	37.44%
inflación esperada en USA a 10 años =	1.32%
Cálculo de Inflación USA a 10 años: Rf_us a 10 años - TIPS a 10 años	
Rf_us =	0.64%
TIPS	-0.68%
inflación esperada en USA a 10 años =	1.32%
R_Real =	35.65%

(Variables para el Cálculo de la Tasa de Descuento Real)

En resumen, la tasa hallada se puede analizar de dos maneras diferentes. Por un lado, desde la perspectiva del pasivo, se puede decir que 35,65% es el costo económico que tiene el negocio de atraer capital al sector. Por otro lado, desde la perspectiva de la inversión, se puede decir que 35,65% es el retorno que los inversores esperan al invertir en deuda o equity en un proyecto como el nuestro.

Con la tasa de descuento y el Flujo de Fondos confeccionados, para los próximos 5 años, llegamos a la conclusión que el proyecto es financieramente rentable, teniendo un VAN positivo y una TIR a 5 años en términos reales, del 47.5%. Recuperándose el dinero invertido, a partir del 3 año.

Tasa de Ganancia Requerida Real	35.60%					
Flujo del Proyecto en Dolares						
Flujos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		U\$D436,572.92	U\$D560,087.60	U\$D672,105.12	U\$D806,526.14	U\$D967,831.37
Egresos Operativos		U\$D409,060.92	U\$D487,308.99	U\$D595,670.41	U\$D700,658.26	U\$D826,643.68
		U\$D27,512.00	U\$D72,778.61	U\$D76,434.71	U\$D105,867.88	U\$D141,187.69
Inversión	-U\$D114,058.43					
Flujo del Proyecto Nominal	-U\$D114,058.43	U\$D27,512.00	U\$D72,778.61	U\$D76,434.71	U\$D105,867.88	U\$D141,187.69
Flujo de Proyecto Real	-U\$D114,058.43	U\$D27,153.58	U\$D70,894.64	U\$D73,486.08	U\$D100,457.76	U\$D132,227.24

Tasa Interna de Retorno	47.50%
Valor Actual Neto	\$32,517.41

(Tabla de Análisis Financiero: Flujos de Fondos, VAN, TIR)

6.5.2 Análisis de Escenarios

“The markets generally are unpredictable, so that one has to have different scenarios. The idea that you can actually predict what’s going to happen contradicts my way of looking at the market” - George Soros⁵

Dado que vivimos dentro de una economía con mucha fluctuación e incertidumbre, para enriquecer el trabajo, desarrollamos distintos escenarios donde modificamos variables claves, con el objetivo de ver cuál sería el resultado financiero del negocio ante cambios internos y externos al mismo. Para ello, simulamos dos posibles escenarios, uno pesimista y otro optimista.

Considerando un escenario en el cual el mercado de muebles cae un 20% más de lo esperado, nuestro negocio se vería afectado de la siguiente manera:

- Venderíamos un 20% menos de productos Hauss.
- Venderíamos un 35% menos de productos de otras marcas.
- Los gastos operativos crecieron un 10% sobre el nivel de venta.

El flujo de fondos arroja una TIR del 1.28%, dejándonos un VAN negativo, lo cual quiere decir que la inversión no se recupera. Este escenario supone que el eCommerce baje su ritmo de crecimiento anual y comience a decrecer. Creemos que es difícil que suceda pero por más pequeña que sea la posibilidad, existe.

⁵ Soros George. *Finance News*, The Telegraph.

Por el otro lado, si planteamos un escenario optimista en el cual el mercado crece un 15% más de lo que se esperaba, nuestro negocio se vería afectado positivamente de la siguiente manera:

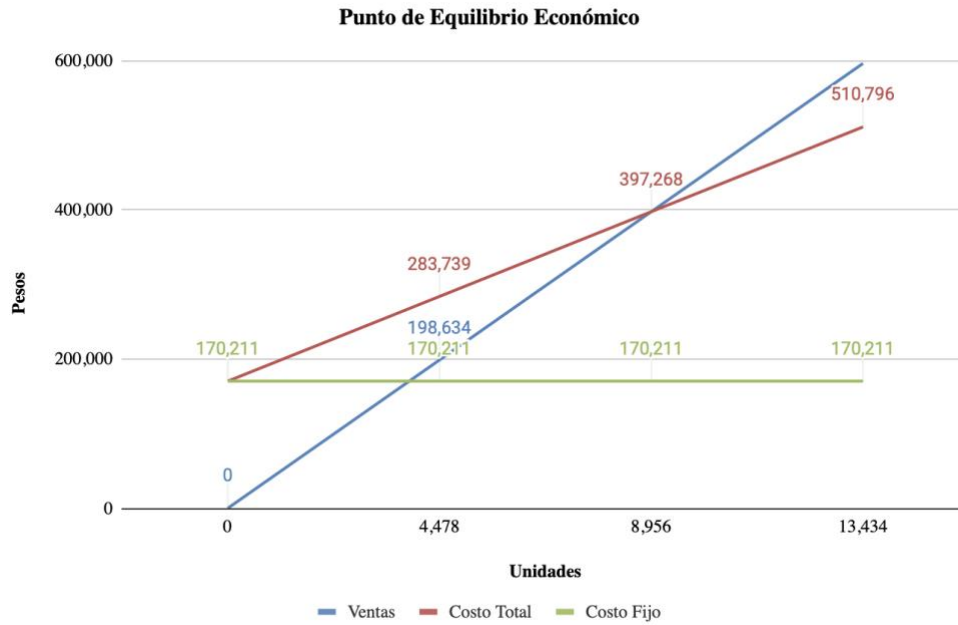
- Venderíamos un 15% más de productos Hauss.
- Venderíamos un 30% más de productos de otras marcas.
- Los gastos operativos disminuirían un 10% sobre el nivel de venta.

Esto haría que la Tasa Interna de Retorno del negocio sea del 58.84%, recuperando la inversión en 1 año y casi 11 meses. Obviamente el Valor Actual Neto es superior al que plantea en un escenario normal, dejando esta cifra en U\$D 65,103.94.

Para finalizar, dejando de lado el escenario pesimista, tanto el escenario de base como el optimista, nos arrojan resultados positivos en términos del análisis financiero, con plazos de recupero de la inversión más que aceptables.

6.6 Punto de Equilibrio

Una vez hallados los costos a los que se debe incurrir para el proyecto, se tiene que encontrar el punto de equilibrio en el que estos se igualan con los ingresos. Para calcular los ingresos y los costos, se tomará como referencia las ventas estimadas en base a los supuestos establecidos anteriormente y los costos estimados tanto para la materia prima como para el funcionamiento del proyecto en su totalidad. Por lo tanto, se obtiene que para lograr un punto de equilibrio entre los costos e ingresos, el negocio tiene que generar U\$D 397,268, lo que equivale a 8,956 unidades vendidas.



(Gráfico de punto de equilibrio)

Unidades	0	4.478	8.956	13.434
Ventas	0	198,634	397,268	595,902
Costo Total	170,211	283,739	397,268	510,796
Costo Fijo	170,211	170,211	170,211	170,211

Para ver de manera más detallada la parte numérica, dirigirse al Anexo 10.

Universidad de
San Andrés

7. Equipo

El negocio cuenta con dos socios fundadores, Tomás Santiago Bonanno y Francisco Mana Muñoz, además de trece empleados seleccionados especialmente para llevar a cabo tareas sumamente importantes para nuestro negocio. La idea es formar un equipo pequeño, trabajador y con mucha unidad y talento. Si crecemos, ellos crecerán al igual que nosotros. Como mencionamos previamente, las tareas que estos empleados llevarán a cabo serán: Business Intelligence; Marketing; Logística & Operaciones; Comercial; Catálogo Web y Taxonomía; y Diseño & Modas. Cada área cumple una función clave para el negocio, y estas van a estar siendo monitoreadas y asesoradas por nosotros, Tomás y Francisco.

Queremos buscar integración lateral y horizontal en los proyectos y en la comunicación con nuestro equipo, como también entre ellos. A continuación detallaremos información acerca del rol que cumplirá cada sector que mencionamos anteriormente:

- 1) Business Intelligence: La idea es que la persona contratada para realizar estas tareas arme principalmente la estructura de datos necesaria para poder llevar a cabo el análisis de los mismos y poder detectar patrones. Esto nos brindará mayor información acerca de quiénes son nuestros consumidores ¿Qué consumen?, ¿Cuánto consumen?, ¿Qué días?, ¿Con qué frecuencia? y demás datos que luego sean codificados en información relevante para el negocio. Esta área va a funcionar como soporte del resto de las áreas para mejorar la toma de decisiones. A su vez, es importante que la persona de BI arme algoritmos y sistemas de recolección de datos para predecir comportamientos, o para mejorar el up-selling y cross-selling. Más allá de toda la información que se pueda recopilar, es necesario proteger la misma y darle confianza al cliente, brindando seguridad a la hora de compartir su información con nosotros. Para ello, necesitaremos tener a alguien que se pueda contactar con una persona de seguridad cibernética y que nos haga el seguimiento.

- 2) Logística y Operaciones: La persona que va a estar a cargo de estas tareas va a tener como meta principal reducir los días de entrega de los productos. Para ello va a tener que desarrollar el sistema de despacho de la manera más eficiente posible. Coordinando con los proveedores los días que nos entrará la mercadería a nuestro depósito para que luego podamos despachar los productos a nuestros clientes. Es imprescindible manejar minuciosamente el stock para que nunca haya faltante, y de esta manera, no perder ventas. Asimismo, tampoco es bueno sobre stockear dado que generaría iliquidez y sería un costo alto para nosotros. El sistema de despacho es un proceso fundamental para Hauss, ya que va a ser parte de la propuesta de valor que ofrece nuestro negocio: “envíos rápidos y seguros”. Para el futuro, creemos que la implementación de un ERP (software que intercambia información entre departamentos y controla stocks, costos, etc), puede ayudar mucho en esta área.
- 3) Marketing: En este sector se llevará a cabo la creación de contenido que hará que los clientes perciban las diferencias de nuestra propuesta. La idea es detectar nuestro segmento para poder brindarle una experiencia personalizada. Llevar a cabo las campañas publicitarias, a través de las redes sociales e internet, es una tarea muy importante para mantener activos a los usuarios y así, aumentar el tráfico de nuestra página web, como en Facebook, Instagram.
- 4) Catálogo web y Taxonomía: Aquí se llevará a cabo todo lo que esté relacionado al análisis del comportamiento entre el usuario y el front-end. Es decir, acá se verá cómo navegan los usuarios, cómo buscan por el buscador, la categorización de productos, las fichas técnicas de los productos y las imágenes de los productos. Es necesario que la persona a cargo, mantenga una comunicación constante con el área comercial para poder estar al tanto de la información de los productos y que la fotografía sea la del producto correspondiente. Asimismo, es importante que analice cómo se comunica el usuario con la página web, dado que hay muchas veces que el usuario llama a un producto de una manera distinta a como la reconocemos nosotros.
- 5) Comercial: Este sector será fuertemente respaldado por uno de los socios, Francisco Mana Muñoz. La persona correspondiente tendrá la responsabilidad de mantener contacto con proveedores para poder estar al

tanto de los productos que se van a estar comercializando y actualizando precios y márgenes. Asimismo, es importante que este lleve un análisis semanal del rendimiento de las compras y las ventas, como así también, la rotación del stock, lanzamientos de promociones y márgenes de los distintos niveles, desde el margen de Familia hasta el margen del SKU. Deberán mantener comunicación constante con las áreas de Marketing y Operaciones para poder llevar a cabo las promociones y los despachos de manera ordenada.

- 6) Diseño y Moda: Los integrantes de esta área serán diseñadores industriales y diseñadores gráficos. La idea es que estas dos personas se encarguen de seguir las tendencias y modas mundiales del diseño para poder diseñar nuestros muebles y objetos de decoración. Para ello, va a ser necesario el uso de photoshop y programas afines para desarrollar los diseños adecuados. Por su lado, el diseñador gráfico va a asistir al área de marketing y a la de Diseño para llevar a cabo las campañas publicitarias. A su vez, estas dos áreas serán las que se comuniquen constantemente con revistas de diseño para tercerizar la sección de noticias de diseño. Por otro lado, el diseñador industrial se encargará de determinar los materiales necesarios para hacer los muebles, manteniendo los estándares de calidad que nuestra marca ofrece.

A continuación hablaremos exclusivamente de los dos socios y los roles que tomarán dentro del negocio.

Francisco Mana Muñoz: Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés, cuenta también con una certificación de Data Scientist y programación en Python gracias al curso online de Udemy “The Data Science Bootcamp”. Además, cuenta con varias experiencias profesionales, tanto en empresas como en otros emprendimientos que llevó a cabo. Trabajo seis meses en Sodimac en el área de eCommerce, dentro del equipo de Catálogo web y Taxonomía, encargado de detectar la falta de información en las fichas técnicas de los productos. Dicho esto, Francisco va a estar monitoreando las áreas de Business Intelligence (BI), de Catálogo web y sobre todo, la comercial. Las ventas en un negocio son la base de la estructura, sin venta no hay información, no hay

movimiento y sobre todas las cosas, no hay dinero para financiar nada. Básicamente, Francisco llevará la relación comercial con todas los grandes clientes que quieran amueblar un comercio grande, oficinas, hoteles, restaurante, cualquier cliente que no sea consumidor final.

Tomás Santiago Bonanno: Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés y actualmente trabajando en Nomad Advisors, empresa dedicada a la asesoría financiera e inversión. Nuestro socio se encuentra en el área de Client Advisory, administrando la cuenta de los clientes con más antigüedad, brindándoles información acerca del rendimiento de sus portfolios, y también acerca de nuevas inversiones que puedan mejorar el rendimiento del mismo. Tomás va a estar encargado del área de Marketing, Operaciones y Logística, y llevará las finanzas del negocio. Estará a cargo de administrar las campañas de Marketing y de determinar el presupuesto que estas dos áreas van a poder disponer para poder llevar a cabo su funcionamiento.

Luego habrá varias tareas y actividades que se monitorean de manera conjunta. Las reuniones con la contadora para cerrar balances serán llevada a cabo por los dos socios ya que contiene información muy importante sobre el negocio y futuras tomas de decisiones, ya sean a nivel comercial como financieras. Reuniones con los diseñadores serán llevadas a cabo de manera conjunta también, importantes para ver y opinar acerca de los diseños que se van a estar desarrollando y los materiales que se van a estar utilizando, el costo de los mismos y demás detalles.

8. Aspectos Legales

En lo que respecta a la parte legal del proyecto, debemos analizar dos cosas. Por un lado, las leyes y normas que regulan la industria donde se encuentra nuestra plataforma y por otro lado, la forma jurídica que vamos a optar para operar comercialmente.

8.1 Ley

En primer lugar, la ley por la cual está alcanzado nuestro negocio es la 27.506, más conocida como la Ley de Promoción de la Economía del Conocimiento. La primera versión de dicha ley, fue publicada el 06/10/2019, bajo el gobierno de Mauricio Macri. La misma, fue aprobada por unanimidad en el senado y por una amplia mayoría en la cámara de diputados, contando con el apoyo de casi todas las fuerzas opositoras. Esta ley fue presentada con el objetivo de promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de la tecnología. Los rubros y actividades alcanzadas por dicha ley, son:

- Software y servicios informáticos y digitales como: desarrollo de SAAS, eLearning, marketing interactivo, **eCommerce**, servicios de provisión de aplicaciones, edición y publicación electrónica de información, videojuegos y servicios de cómputo de la nube.
- Biotecnología, bioinformática, biología molecular y neurotecnología.
- Servicios geológicos y servicios relacionados con la electrónica y las comunicaciones.
- Nanotecnología y nanociencia.
- Industria aeroespacial y satelital, tecnologías espaciales.
- Ingeniería para la industria nuclear.
- Servicios orientados a soluciones de automatización en la producción, inteligencia artificial (AI), robótica e internet industrial, internet de las cosas (IOT), sensores y realidad aumentada (AR).

Antes de pasar a explicar quienes están alcanzados y cuáles son los beneficios, es importante aclarar que esta ley sufrió modificaciones con el ascenso a la presidencia de Alberto Fernández. Las actividades comprendidas no tuvieron ninguna modificación, pero sí los sujetos alcanzados y los beneficios impositivos. Asimismo, se derogó una cláusula que promovía la estabilidad fiscal durante 10 años para las empresas alcanzadas por la ley, que generó mucho revuelo y enojo entre los empresarios del sector. A continuación, pasaremos a explicar los lineamientos de la ley actualizada a junio del 2020.

Para fomentar la inversión y el desarrollo de las actividades anteriormente descritas en el país, la ley contempla beneficios impositivos cómo:

- i) Una reducción del 60% en la alícuota del impuesto a las ganancias (IIGG), en la medida que se mantenga su nómina de personal en los términos y condiciones que establezca la reglamentación.
- ii) Una reducción del 70% en la Contribuciones patronales⁶. Ahora bien, este beneficio no alcanza a todos los empleados, sino que tiene un tope. Este beneficio alcanza a un máximo de 3745 personas al momento de la inscripción en el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. Esto quiere decir que si al momento de la inscripción un empleador tiene 5000 empleados, solo podrá acceder al beneficios de la reducción en las cargas patronales por el equivalente a 3745. Sin embargo, esta cláusula no aplica para los nuevos contratados (posteriores al registro), siempre y cuando se aumente el número de empleados. Esto quiere decir que si el empleado al momento de el registro tenía 5000 empleados y luego suma 1000 más, éstos últimos estarán alcanzados con el beneficios de la reducción del 70% en el impuesto de las contribuciones patronales. A su vez, las rebajas en la alícuota

⁶ Según el Decreto 814 del 2001, la Contribución Patronal alcanza a los empleadores del sector privado y se calcula sobre el total de la masa salarial, con una alícuota del 19,5%. El dinero es destinado al Sistema Unico de Seguridad Social.

pueden llegar al 80% si las empresas incorporan mujeres, empleados con posgrados en ingeniería, ciencias exactas y naturales, discapacitados y personas que sean beneficiarios de planes sociales. Esta última cláusula está estipulada para todo empleo incremental.

- iii) Un bono de crédito fiscal transferible por única vez equivalente a 1,6 veces el monto de las contribuciones patronales que hubiera correspondido pagar. Este monto podrá ser utilizado para el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a las Ganancias (IIGG).
- iv) Eliminación de retenciones y percepciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para las empresas que efectúen operaciones de exportación.

Las personas alcanzadas por la ley, son todas las personas jurídicas comprendidas en el inciso a) del artículo 53 de la Ley de impuesto a las Ganancias. Es decir, todo tipo de Sociedad constituidas en el país (S.R.L, S.A., **S.A.S**, etc), Fideicomisos (menos los financieros), Empresas Unipersonales, Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas, Fondos de Inversión constituidos en el país, Entidades Mutuales y Civiles. Ahora bien, para ser personas jurídicas beneficiarias de la ley, se debe cumplir con dos requisitos:

1. Acreditar que al menos el 70% de la facturación de las personas jurídicas proviene de los rubros y actividades comprendidas en la ley (especificadas más arriba).
2. Cumplir con al menos 2 de los siguientes 3 puntos:
 - i. Capacitar continuamente a los empleados
 - ii. Realizar tareas de Investigación y Desarrollo (I&D)
 - iii. Exportar bienes y/o servicios

Las únicas entidades exceptuadas de estos últimos requisitos, son las micro empresas que tengan menos de 3 años de antigüedad, desde su constitución. Dado que la ley busca beneficiar a estos actores, el único requisito que tendrán para

recibir los beneficios, será el de acreditar que desarrollan alguna de las actividades comprendidas en la ley (descriptas arriba) y que lo hacen bajo territorio Argentino.

Para controlar el funcionamiento de la ley y verificar las personas que pueden acoplarse a la misma, se creó el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento en el que deberán inscribirse quiénes deseen acceder al régimen de la Ley.

Por último, la ley comprende la creación de un fondo fiduciario para la Promoción de la Economía del Conocimiento (FONPEC), el que se conformará como un fideicomiso financiero y de administración. El objetivo con este es financiar actividades de capacitación y formación para fortalecer las actividades comprendidas en la ley. A su vez, busca apoyar inversiones productivas, financiar capital de trabajo, fomentar la inserción comercial internacional de las PyMEs y nuevos emprendimientos. Este fondo será financiado por desembolsos de hasta el 4% de los ingresos de los beneficiarios de la ley, recursos del congreso, donaciones, fondos nacionales y provinciales, fondos provenientes de la colocación de oferta pública por el fondo fiduciario en el mercado de capitales y los ingresos provenientes de las penalidades por el incumplimiento de la ley.

8.2 Sociedad

En segundo lugar, para que nuestra empresa pueda funcionar en el marco de la legislación nacional, debemos crear una persona jurídica que se caracterice por ser un sujeto de derecho con patrimonio propio y a la cual, se le puedan imputar derechos y obligaciones. Tras analizar diferentes estructuras societarias, llegamos a la conclusión que la opción que mejor se adapta a nuestro negocio, es la figura de la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S). Esta figura societaria está comprendida en la Ley 27.349, mejor conocida como Ley de Apoyo al Capital Emprendedor, teniendo como objetivo apoyar la actividad emprendedora en el país y su expansión internacional, así como la generación de capital emprendedor en la República Argentina.

Las S.A.S es un tipo societario híbrido, que oscila entre la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) y la Sociedad Anónima (S.A). Decimos esto dado que por un lado, el capital está dividido en acciones y no hay un número máximo de socios o accionistas, como en las S.A, pero por otro lado, la forma de gobierno y la flexibilidad, es similar a la de las S.R.L.

Para llevar a cabo nuestro negocio, elegimos una Sociedad por Acciones Simplificadas porque:

- La responsabilidad de los socios está limitada a sus acciones (al igual que las S.A y S.R.L). Lo que quiere decir que los socios en ningún caso deberán responder con el patrimonio propio.
- El objeto social puede ser plural, aclarando actividades principales que puedan o no estar relacionadas entre sí. (En contraste a las S.R.L y S.A dónde el objeto social debe ser preciso y determinado).
- No requiere órgano de Fiscalización (Mientras que en las S.R.L y S.A es obligatorio).
- La transferencia de acciones (capital) no se debe inscribir en el Registro Público de Comercio (En cambio en las S.R.L hay que inscribir todas las transferencias de capital ante este organismo).
- El trámite de constitución no requiere dictamen legal (Mientras que en las S.R.L Y S.A, sí).
- El costo del trámite de constitución se puede incluir como integración del 25% del capital social.
- Permite deducción en IIGG cuando se hagan aportes de inversión en capital
- Los libros societarios y contables pueden ser digitales (mientras que los de las S.A Y S.R.L deben ser rubricados).
- No se requiere constituir garantías para los administradores.
- Está habilitada para recibir inversión colectiva (Crowdfunding). La Comisión Nacional de Valores (CNV) es la encargada de regular y hacer de intermediario entre los inversores y los emprendimientos (S.A.S). La participación de los inversores se da a través de la compra de acciones y bonos convertibles.
- La sociedad se puede crear de manera online y en 24 hs.

- Es la figura menos costosa. En nuestro caso puntual, siendo dos accionistas y gerentes, utilizando el estatuto modelo (contrato de constitución predeterminado), integrando el capital mínimo requerido, constituyendo la sociedad en CABA, certificando las firmas en el IGJ e incluyendo los honorarios del abogado, el costo total de constituir una S.A.S es de \$17.567.

En resumen, la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) se caracteriza por ser flexible, poseer beneficios fiscales y tener bajos costos. A su vez, es un tipo societario que, a diferencia de las S.R.L o S.A, se puede constituir de manera simple, rápida y desde una computadora, haciendo menos trámites y teniendo mayores beneficios.



9. Plan de Implementación de Riesgos

9.1 Implementación

A continuación, se detalla con un gráfico de Gantt las tareas y actividades previstas para la puesta en marcha del proyecto en el primer año con la apertura mensual. Es importante aclarar que las siguientes actividades mencionadas no son las únicas que se llevarán a cabo, hay algunas más que no están contempladas dentro del plan de implementación porque no tienen un gran impacto en la puesta en marcha del negocio.

Plan de implementación	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Haus												
Puesto en marcha												
Venta online												
Empleados												
Personal de Haus												
Agencia Sabatini Design												
Proveedores												
Diseño de la pagina web y contenido para las Redes Sociales												
Desarrollo de la web												
Desarrollo de la Aplicacion												
Completar Fichas Tecnicas												
Produccion de fotos												
Promocion del Lancamiento & Datos fundamentales												
Publicidad y Marketing												
Desarrollo del producto												
Produccion por nuestros proveedores												
Entrega de productos a nuestro deposito												
Legales												
Inscripcion de la Sociedad												
Terminos y Condiciones del Servicio												
Contrato con Proveedores												

(Gráfico de Gantt)

Basándonos en nuestro plan, en cinco meses comenzaremos a vender a través de nuestra página web. Para lograr esto, deberíamos completar algunas actividades esenciales. En el primer mes se llevará a cabo la inscripción de la sociedad, tarea fundamental para que la razón social de nuestro negocio se encuentre dentro del marco regulatorio. En este mismo mes se buscarán asociaciones claves para que produzcan nuestros muebles y artículos para el hogar. Luego de realizar una buena investigación de mercado, y de negociar con distintos productores de muebles (ya sean de Sillones, Iluminación, Decoración, Mesas, etc.), firmaremos un contrato con nuestros futuros proveedores. Este proceso tomará dos meses de búsqueda, dado que dependemos de bastantes proveedores, habiendo algunos con los que firmaremos contrato antes que otros. Más aún, en el mes uno tendremos reuniones semanales con los programadores para poder avanzar lo más rápido posible con el desarrollo de la página web. El mismo tomará cuatro meses de trabajo. Los primeros dos meses son exclusivamente destinados al diseño de la página web y las funcionalidades, el tercer mes se empezarán a cargar las fotos de los productos mientras se avanza con la sección de noticias, y el cuarto mes se utilizará para realizar retoques y modificaciones de toda la página web. Por último, en este primer mes se seleccionará el equipo que trabajará en Hauss. En algunos casos ya conocemos quiénes ocuparán los puestos de trabajo, pero para otros casos, deberemos hacer un proceso de selección para elegir a los mejores candidatos. Esta actividad tomará posiblemente 2 meses.

En el mes 2, algunos de nuestros proveedores comenzarán su producción, esperando recibir los productos en nuestro depósito al mes siguiente. Esta variable depende de la fecha en la que firmemos los contratos con nuestros posibles proveedores. Una vez que los mismos se encuentran en nuestro depósito, ya es posible realizar una producción fotográfica, la cual, se va a estar cargando a la página web. Este proceso supone tardar dos meses, básicamente el mismo tiempo que tomara tener todos los productos en nuestro depósito. En este mismo mes comenzará la carga de toda la información de los productos, tarea necesaria para poder ofrecer una ficha técnica completa. Al igual que otras tareas, esta no se hará por única vez, sino que se deberá hacer a lo largo del ejercicio porque van a haber productos que se den de alta y otros de baja.

En el mes 4 comienzan otras nuevas actividades, imprescindibles para la puesta en marcha del negocio. En primer lugar, van a arrancar las primeras muestras y desarrollos de la aplicación móvil que va a estar linkeada con la página web. Este desarrollo va a demorar menos que la página web, dado que ya toda la base de diseño y fotografías está definida. Simplemente habría que trabajar sobre las funciones de la aplicación y algunos otros detalles. La segunda actividad que se debe hacer, es armar las campañas publicitarias para comenzar a lanzarlas una semana antes de la puesta en marcha. Esta actividad será llevada a cabo por la persona de marketing principalmente. La tercera y última actividad, será realizar un contrato de prestación de servicio con la agencia de comunicación y diseño Sabatini Design. Fundamental para poder planear qué contenido se va a estar compartiendo en la sección de noticias y el blog.

Es así que, después de 5 meses de mucha búsqueda y trabajo, se logrará poner en marcha el eCommerce.

9.2 Riesgos

El proyecto no está exento de riesgos, por lo que en esta sección intentaremos detectarlos, con el objetivo de desarrollar un plan de contención.

Riesgos de Vínculo

El modelo de negocio supone tercerizar algunas actividades de la cadena de valor, como la revista digital y la producción de muebles, lo que implica ventajas y riesgos. Si un proveedor de productos no envía los objetos bajo el esquema comprometido, la experiencia de compra se derrumba, dado que no llegaríamos a cumplir con la entrega de los productos a tiempo y se quebraría la confianza con el cliente. Es por ello que debemos analizar muy cuidadosamente cada una de nuestras relaciones estratégicas y mantener una comunicación fluida y constante con nuestros proveedores. Para esto, vamos a contar con un profesional especializado que su única tarea será la comunicación con los proveedores, para prevenir este tipo de fallas.

Riesgos de Funcionalidad

Somos conscientes que la venta de muebles por internet está poco arraigada en la sociedad argentina, por lo que debemos asegurarnos que las campañas de marketing y comunicación, estén dirigidas a educar al cliente en cuanto a los beneficios del servicio y a romper prejuicios. El éxito del negocio depende principalmente de este factor, por lo que vamos a invertir recursos humanos y monetarios, para desarrollar una batería comunicacional que logre ser efectiva.

Riesgo de no Inspirar

Una de las premisas centrales del modelo de negocio reside en generar clientes leales para maximizar las ventas. Si no logramos este punto, hay muchas probabilidades de que el proyecto fracase (el 85% del ingreso de nuestros benchmarks proviene de clientes leales). Para ello, debemos lograr un vínculo estrecho con los clientes e inspirarlos para que compren reiteradamente en la página. Para lograrlo, vamos a conformar un equipo de profesionales del diseño que se va a ocupar de desarrollar las herramientas de fidelización (showrooms online, newsletter y revista digital).

Riesgos Económicos

Por último, conociendo la volatilidad económica de Argentina, desarrollamos una estructura que se centra principalmente en los costos variables. Con esto lo que buscamos es flexibilidad y poder estar mejor preparados ante cambios imprevistos del macro y micro entorno.

Factores que Asistan al Funcionamiento del Proyecto

1. Generar inspiración en los consumidores a través de las herramientas propuestas (Revista digital, Newsletter, maquetas o showrooms digitales).
2. Desarrollar la página web acorde a los estándares predeterminados. Debe ser fácil de usar, tener una interfaz amigable y contener un alto grado de diseño (debe ser estética a los ojos del consumidor).
3. Desarrollo de Aplicación móvil con Realidad Aumentada.
4. Determinar el sistema de logística para los envíos.

5. Tercerizar y desarrollar la revista web con una empresa para estar generando contenido de diseño constantemente y así, estimular la navegación de nuestros usuarios.
6. Contar con un equipo de profesionales del diseño de interiores que se ocupe de asistir a los clientes en tiempo real y genere un vínculo estrecho y personal con los consumidores, con el objetivo de convertirlos en “clientes leales”.



Universidad de
San Andrés

10. Conclusión

El trabajo realizado tuvo la intención de idear, desarrollar y analizar las diferentes actividades interrelacionadas que constituyen la implementación de un plan de negocio.

Con este propósito, es que hemos desarrollado un negocio de muebles y objetos para el hogar que rompe con la forma tradicional de ver y comprar que tienen los consumidores argentinos. Para llevar a cabo la implementación del mismo, tuvimos que analizar el contexto macroeconómico del país y la dinámica puntual del sector en cuestión, con el objetivo de adaptar este modelo de negocio, exitoso en Europa y USA, a las características del país y a los gustos y necesidades del consumidor local.

En primer lugar, hemos encontrado que la industria de muebles y objetos para el hogar está en caída y no genera una evolución significativa desde hace años. Notamos que la misma está conformada por pequeños y medianos actores que apuntan a nichos específicos, que generalmente están definidos por el poder adquisitivo de las personas y la zona geográfica del segmento, generando que la industria de muebles y objetos para el hogar esté fragmentada y atomizada. A su vez, la mayor crítica de los consumidores apunta a la demora, deficiencia y costo de los envíos. En contraposición, el comercio electrónico en la Argentina crece año tras año a una tasa de dos dígitos y el panorama a futuro es muy prometedor. Decimos esto dado que el contexto mundial, asociado al COVID-19, está generando cambios de comportamiento en los consumidores, provocando que miles de personas se familiaricen con el comercio electrónico y desarrollen nuevos hábitos de consumo, perdurables en el tiempo. Todos estos ítems nos dan a entender que, a pesar del mal momento económico de la Argentina, existen grandes oportunidades por explotar.

En segundo lugar, como se mencionó a lo largo del trabajo, es de vital importancia el desarrollo adecuado de un plan de marketing que nos permita mostrar las

cualidades del servicio y su funcionamiento. Para derribar prejuicios, principalmente, ligados a la tangibilización de los productos, debemos comunicar las cualidades distintivas de nuestro servicio, haciendo énfasis en la tecnología de realidad aumentada y el servicio de entrega veloz y gratuito. A su vez, esta sección nos permitió definir una estrategia de diferenciación y de maximización de la rentabilidad, proporcionando disparadores e ideas para lograr inelasticidad de la demanda. Por último, a través de la investigación de mercado, pudimos encontrar nuestro segmento target, su amplitud y determinar su ubicación geográfica.

En tercer lugar, con el objetivo de captar, retener y afianzar clientes leales, se desarrolló un plan de gestión de las operaciones relacionado al modelo TQM. Esta herramienta, además de ayudarnos en las operaciones y en eficientizar la cadena de valor de la empresa, nos ayudará en el primer contacto con los clientes, a analizar el comportamiento de navegación de los usuarios y en el feedback final de los consumidores.

En cuarto lugar, se analizó la viabilidad del proyecto bajo el marco legal argentino. El análisis arrojó que la actividad y objeto del negocio es lícito y a su vez, posee beneficios impositivos por estar ligado a la digitalización y a la industria 4.0. Por otro lado, se determinó que la forma jurídica más conveniente para desarrollar y llevar a cabo el negocio propuesto, es a través de la creación de una Sociedad de Acciones Simplificada, debido a su agilidad y flexibilidad.

Por último, tras desarrollar la parte numérica, se llegó a la conclusión que el proyecto es económicamente viable y financieramente rentable. Para llegar a esto, se analizaron las ventas, costos y gastos, para el posterior desarrollo del Estado de Resultados y el Flujo de Fondos. Asimismo, se calculó la tasa de descuento del proyecto y se aplicó el análisis financiero. Los resultados arrojaron que el proyecto posee un VAN positivo, una TIR a 5 años del 47,5% y el periodo de recupero de la inversión se logra a partir del tercer año.

En modo de cierre, se puede decir que si se implementa, se lleva a cabo y se controla el plan de negocio desarrollado, existen muchas posibilidades de que el negocio resulte viable y financieramente rentable.

11. Fuentes y Bibliografía

- Bakhtiari, K. (2020). How Will The Pandemic Change Consumer Behavior. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/kianbakhtiari/2020/05/18/how-will-the-pandemic-change-consumer-behavior/#109ce36866f6>
- Bilik, J. (2017). Deco & Design: un sector que gana impulso en el e-commerce. *El Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Como-es-vender-Deco--Design-online-20171221-0002.html>
- Cáceres, M. (2018), Vender con tarjeta en cuotas: Sabé cuánto tenes que cobrar. *Increase*. Recuperado de: <https://increase.app/ar/vender-con-tarjeta-en-cuotas/>
- Consumer Market Outlook, Furniture, Argentina (2020). *Statista*. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/17000000/114/furniture/argentina>
- Costo Argentino (2017). *Cámara Argentina de Comercio y Servicios*. Recuperado de: https://www.cac.com.ar/data/documentos/52_CAC%20-%20Costo%20Argentino%20-%20Agosto%202017.pdf

- COVID-19 will Permanently Change Consumer Behavior (2020). *Accenture*. Recuperado de: <https://www.accenture.com/sk-en/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research>
- Damodaran online (2018). Recuperado de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Digital Market Outlook, Furniture & Homeware, Argentina (2020). *Statista*. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/255/114/furniture-homeware/argentina>
- Dvoskin, R. (2004). La investigación de mercado. En *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia* (pp. 133-161). Argentina, Buenos Aires: Granica.
- Dvoskin, R. (2004). Segmentación. En *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia* (pp. 97-132). Argentina, Buenos Aires: Granica.
- El Comercio electrónico creció un 76% en 2019 y resgistró ventas por más de mil millones de pesos al día (2019). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-76-en-2019-y-registro-ventas-por-mas-de-mil-millones-de-pesos-al-dia>
- Future of the Tech Economy (2020). *UBS*. Recuperado de: <https://www.ubs.com/global/en/wealth-management/chief-investment-office/investment-opportunities/investing-in-the-future/2020/future-of-tech->

[economy.html?campID=NL-CIOFUTUREOFTECHONOMY-GLOBAL-ENG-LAUNCHEMAIL](#)

- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. United Kingdom: Black Curtain Press.
- Molero, J. M. & Leiva, M. J. (2017). Análisis de Mercado en Argentina: Sobre la Capacidad de Cumplir con Criterios de Sustentabilidad para el Sector Mobiliario de la Madera. *PNUMA*. Recuperado de: https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/revision_de_mercado_a_argentina_mobiliario_06dic_1.pdf
- Rodal Montero, E. (2020). *Industria 4.0: Conceptos, tecnología habilitadoras y retos*. España: Pirámides.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). SEECYT. “*Generación de Modelos de Negocios*”.
- Fernandez, P., Martinez, P. & Acin, I. F. (Marzo 2019), Market Risk Premium & Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York : Free Press; Londres: Collier Macmillan.

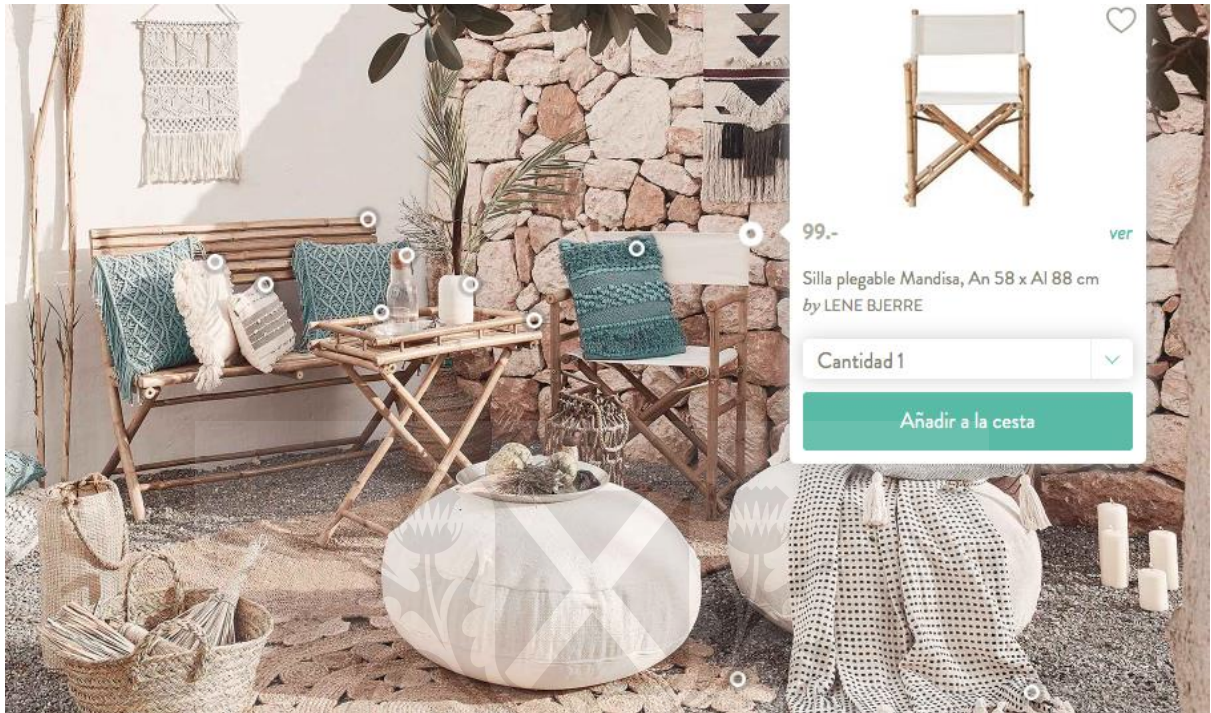
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I.* México: Compañía Editorial S.A. de C.V.



Universidad de
San Andrés

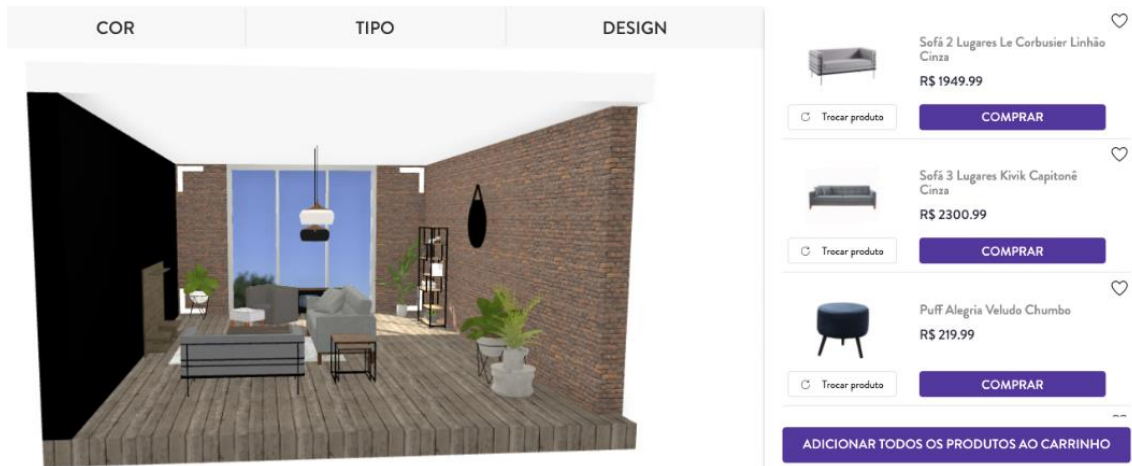
12. Anexos

Anexo 1: Showrooms Online





Anexo 2: Simulador 3D de la plataforma web

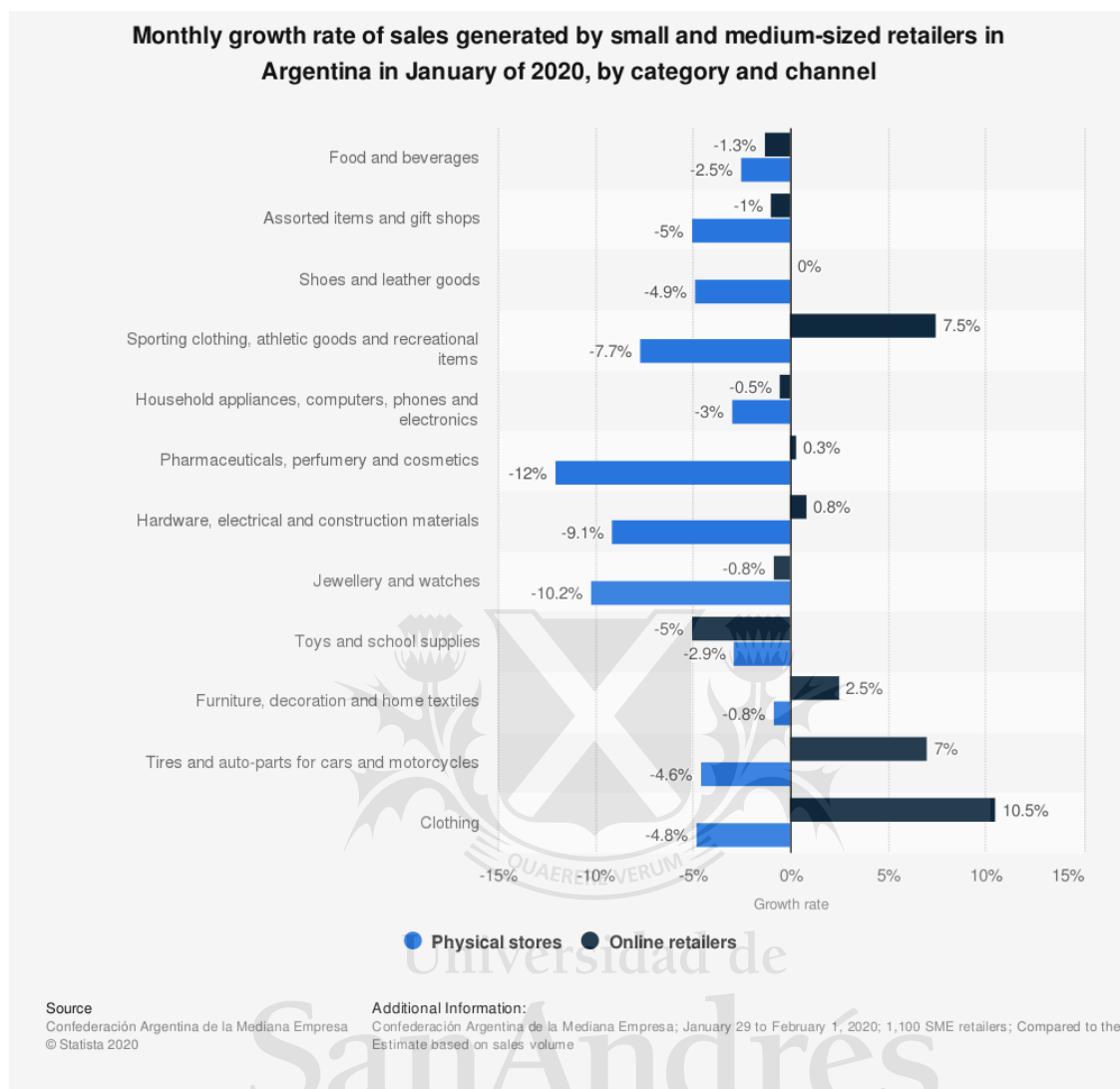


Anexo 3: Imagen de como se verían productos con App con Realidad Aumentada



La App Móvil a desarrollar será muy similar a la del siguiente video de IKEA:
<https://www.youtube.com/watch?v=UudV1VdFtuQ>

Anexo 4: Crecimiento de Ventas en online retailers previo al COVID-19



Anexo 5: Cuestionario y Resultados Encuesta

Cuestionario Encuesta

Género?

- Hombre
- Mujer
- Otro

Cuántos años tiene?

- 18 - 25
- 26 - 39
- 40 - 49
- + 50

Dónde vive?

- CABA
- Zona Sur del GBA
- San Isidro
- Tigre
- Nordelta
- Vicente Lopez
- Pilar
- Otra

Con quién vive?

- Con mi familia
 - Con mi Pareja
 - Solo
- Para los que no viven con sus padres

A qué edad se mudó por primera vez?

- Free answer

Cómo hizo para amueblar su primer hogar?

- Ya venía amueblado
 - Fui comprando de a poco
 - Mis padres me ayudaron
 - Me llevé muebles de casa
 - Compraba los muebles más baratos que conseguía
- Para los que viven con sus padres

Tiene pensado mudarse dentro del plazo de 1 año?

- Si
- No

Preferiría mudarse a un lugar ya amueblado o vacío?

- Amueblado
- Vacío

En caso de haber contestado "Vacío" ¿Le motiva el hecho de darle su toque de decoración a su nuevo hogar?

- Si, mucho
- No
- Podría ser, pero no es lo que más me interesa

Le gustaría que haya una página web con showrooms virtuales dónde pueda comprar muebles y objetos de decoración sin tener que salir de su casa?

- Si
- No

- Tal vez
- Preguntas Generales

Cuáles son las redes sociales que más utiliza?

- Instagram
- Facebook
- Twitter
- Tik Tok
- Pinterest
- Ninguna
- Otra

Compra cosas a través de internet?

- Si
- No

Qué tipo de compras realiza generalmente por internet?

- Ropa y fashion
- Cosas para el hogar y la cocina
- Tecnología
- Accesorios
- Libros
- Artículos de decoración
- otro

Qué productos compraría por internet?

- Libros
- Electrónica
- Muebles y artículos de decoración
- Artículos de cocina
- Ropa y zapatillas
- Ninguno
- otro

Cuán a menudo compra cosas por internet?

- Free answer

Conoce marcas de muebles y objetos de decoración en la Argentina?

- Si
- No
- Muy poco

Le gusta el diseño y la decoración?

- Si
- No

Si le gusta ¿Cuáles son los medios que más frecuenta para observar cosas de diseño y decoración?

- Pinterest
- Instagram
- Facebook
- Twitter
- Revistas impresas
- Revistas digitales
- Blogs
- Otra

Del 1 al 5 ¿Qué importancia le da a la decoración de su habitación o hogar?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Compra muebles o artefactos de decoración?

- Si
- No

*A los que responden "No" se les termina la encuesta.

- Para los compradores de Muebles

Cuándo fue la última vez que realizó una compra de este tipo?

- La semana pasada
- Hace 2 semanas
- Hace 1 mes
- Entre 1 y 3 meses
- Hace más de 3 meses

En dónde suele comprar muebles y objetos de decoración?

- Feria y eventos
- Shoppings
- Locales a la calle
- Pequeños productores
- Internet
- Otro

Aproximadamente, de cuánto fue el ticket de su última compra?

- Manor a \$4.999
- \$5.000 a \$9.999
- \$10.000 a \$19.999
- \$20.000 a \$39.999
- Mayor a \$40.000

Por lo general, ¿qué lo moviliza a comprar muebles y objetos de decoración?

- Cambiar muebles viejos/rotos
- Remodelar un ambiente del hogar
- Rediseño de casa
- Mudanza
- Deseo de tener algo que no tengo
- Ofertas
- Ver productos únicos que no los iba a volver a encontrar

Suele comprar muebles y objetos de decoración en un mismo lugar/marca?

- Si
- No
- De vez en cuando

A la hora de comprar un mueble. ¿Cuál de las siguientes características le parece que es más importantes? (determine un orden de prioridad, siendo 1 el más importante y 3, el menos importante).

- Diseño
- Precio
- Calidad

Cuando compra muebles, ¿Cuáles características definen lo que usted considera una “excelente” experiencia de compra? (Las preguntas se valoran de 1 a 5).

- Contar con Información completa del producto
- Entrega veloz del producto
- Buen diseño de local/página web
- Asistencia personal
- Disponibilidad del producto

Cuando se trata de compras con envío, en una escala del 1 al 5 ¿Cuánto le importan los tiempos de entrega? (siendo 1 muy poco y 5 muchísimo).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Pagaría un diferencial por un servicio de entrega veloz y eficiente?

- Si
- No
- Tal vez

Le gustaría inscribirse en un Newsletter que lo mantenga al tanto de todas las tendencias mundiales acerca del diseño y la moda? (1 menos interés, 5 mucho interés)

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

Alguna vez compro muebles u objetos de decoración por internet?

- Si
- No

- Los que compraron muebles por internet

Por qué página web realizó la compra?

- Free answer

Del 1 al 5 ¿Cuánto le gustó la experiencia?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Responda si su respuesta estuvo entre 1 y 2: ¿Cuál de todos los siguientes inconvenientes tuvo?

- Largo plazo de entrega
- Me trajeron el producto equivocado
- El producto no era de la calidad esperada
- Las medidas no eran las que figuraban en la página
- El producto vino dañado
- Problemas en la facturación

Responda si su respuesta estuvo entre 3 y 5: ¿Qué fue lo que más le gustó?

- Rapidez de entrega
- El no tener que moverme de mi casa
- La página web y su fácil uso
- Las ofertas que encontré
- otra

La página web dónde compro muebles brindaba una experiencia similar a la que se ve en el video?

- Si
- No



Video de Servicio de Westwing (principal Benchmark)

Se siente atraído y compraría a través de una página web como la del video?

- Si
- No

- Para los que no compraron muebles por internet

Cuáles son las razones por las que no has comprado muebles por internet?

- Me gusta ver en vivo y tocar el producto antes de comprarlo
- Me genera desconfianza
- Me gusta comprar por otros medios
- No utilizo dispositivos electrónicos
- Simplemente no me gusta comprar por internet

Suponiendo que ofreciéramos el mismo servicio que se ve en el video ¿Comprarías muebles u objetos de decoración a través de la página web?

- Si
- No
- Tal vez

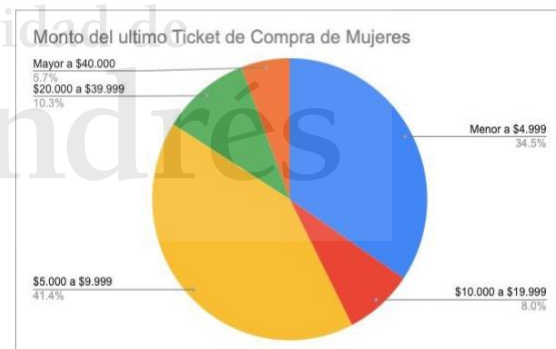
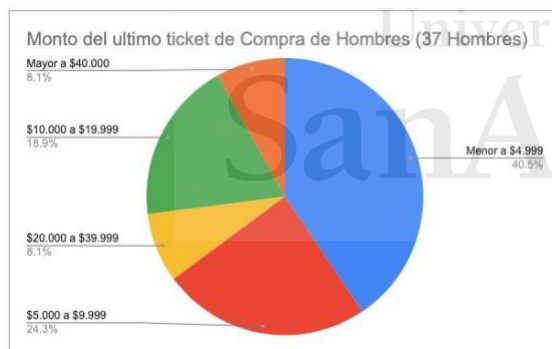
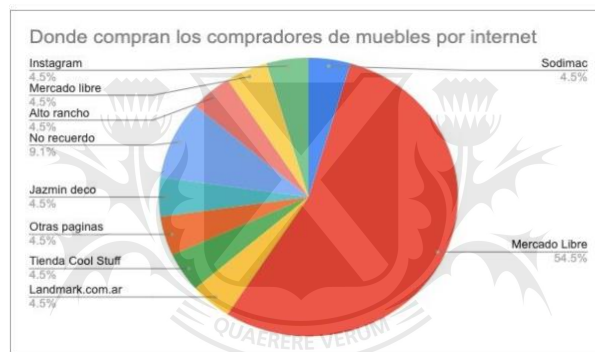
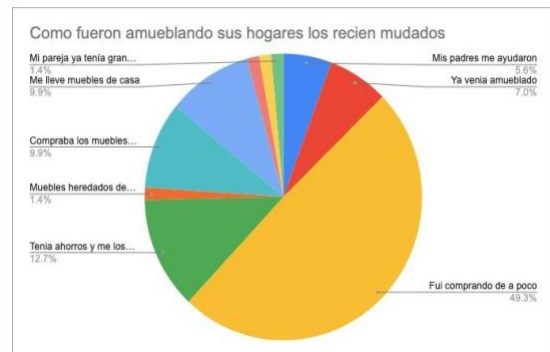
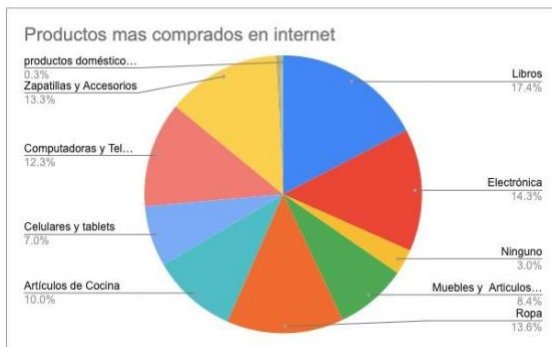


Video de Servicio de Westwing (principal Benchmark)

Link de video mostrado: https://youtu.be/d_ZMiAYvjc

Algunos Resultados de la Encuesta

Gráficos



Datos Tabulados:

Edad y Sexo de los encuestados		
Edad	Hombre	Mujer
18-24	65	64
25-29	14	17
30-39	5	16
40-49		10
+50	11	23
Total	95	130

Edad y Sexo de los Compradores de Muebles		
Edad	Hombre	Mujer
18-24	24	41
25-29	4	11
30-39	4	14
40-49		9
+50	11	20
Total	43	95

Edad y Sexo de los Compradores de Muebles x Internet		
Edad	Hombre	Mujer
18-24	16	24
25-29	3	10
30-39	4	12
40-49		8
+50	3	10
Total	26	64

Potenciales usuarios/clientes segun el sexo

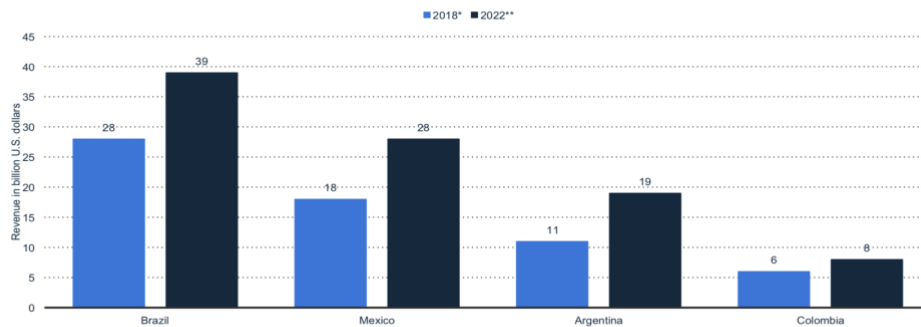
		Hombre	Mujer
Cantidad de personas	Total	95	130
	Compan muebles	43	95
	Compan muebles por internet	26	64
% de personas	% de compradores de muebles	45.26%	73.08%
	% de compradores de muebles por internet	27.37%	49.23%

Ingreso segun el Sexo del encuestante		
Ingreso	Hombre	Mujer
\$40.000 - \$69.000	27	28
\$70.000 - \$149.000	16	24
más de \$150.000	4	6
Menos de \$40.000	20	40
No tengo sueldo	28	30
Total	95	128

Anexo 6: Crecimiento de facturación eCommerce

E-commerce sales revenue in selected countries in Latin America in 2018 and 2022 (in billion U.S. dollars)

Latin America: e-commerce sales 2018-2022, by country



Note: November 2018; Including desktop and mobile sales
Further information regarding this statistic can be found on [page 55](#)
Source(s): [Worshipy](#), [D. S&P](#)

42

E-commerce **statista**

Anexo 7: Imagen de la marca



Logo oficial



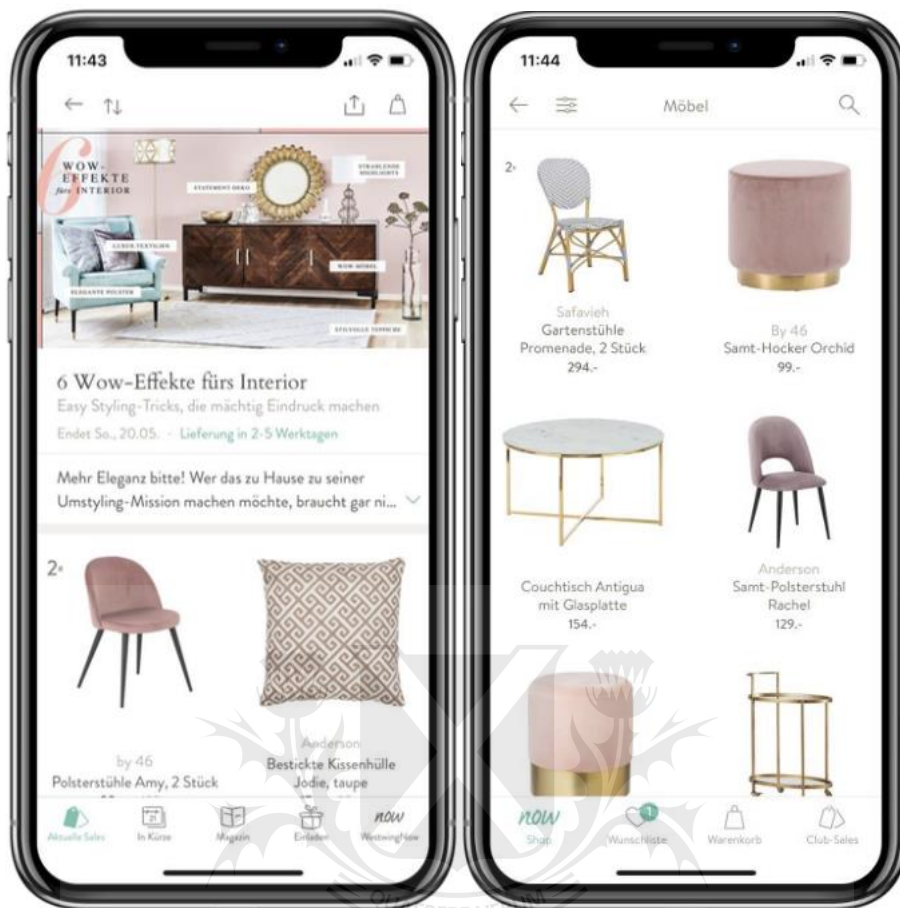
Tarjetas Personales



Indumentaria Staff



Vista perfil de Instagram



Vista de App Móvil

Anexo 8: Análisis de precios competencia más directa

Olivia D			
Producto	\$ más bajo	\$ más alto	\$ promedio
Sillón 2 plazas	\$ 82.000,00	\$ 96.170,00	\$ 86.250,00
Sillas	\$ 10.800,00	\$ 50.000,00	\$ 17.000,00
Mesa comedor	\$ 36.000,00	\$ 208.000,00	\$ 90.000,00
Estantes	\$ 24.000,00	\$ 113.000,00	\$ 65.000,00
Espejos	\$ 6.050,00	\$ 64.900,00	\$ 18.000,00
Lampara de techo	\$ 35.000,00	\$ 43.000,00	\$ 13.000,00
Lampara de pie	\$ 8.500,00	\$ 40.000,00	\$ 19.600,00
Lamparas de Mesa	\$ 4.300,00	\$ 13.860,00	\$ 7.800,00
Velas	\$ 600,00	\$ 6.200,00	\$ 1.600,00
Jarrones	\$ 700,00	\$ 3.380,00	\$ 1.400,00

\$ = precio en pesos; Local analizado: Olivia D

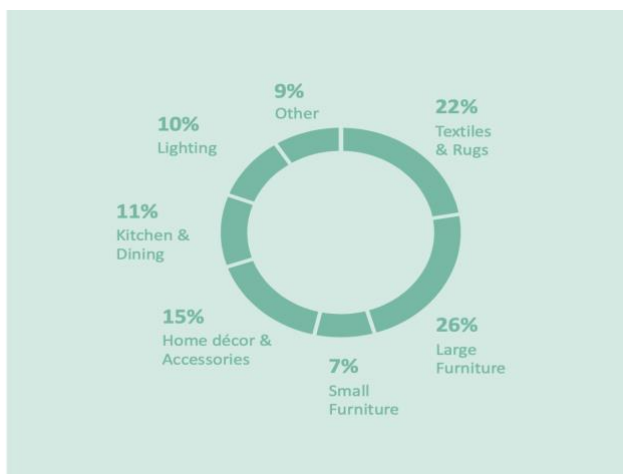
Kikely			
Producto	\$ más bajo	\$ más alto	\$ promedio
Sillón 2 plazas	\$ 59.000,00	\$ 157.000,00	\$ 82.500,00
Sillas	\$ 3.900,00	\$ 51.500,00	\$ 19.000,00
Mesa comedor	\$ 19.000,00	\$ 171.000,00	\$ 45.000,00
Estantes	\$ 88.200,00	\$ 107.609,00	\$ 98.000,00
Especjos	\$ 6.800,00	\$ 43.960,00	\$ 17.300,00
Lampara de techo	\$ 6.600,00	\$ 16.172,00	\$ 8.875,00
Lampara de pie	\$ 12.400,00	\$ 48.770,00	\$ 24.800,00
Lamparas de Mesa	\$ 2.600,00	\$ 30.600,00	\$ 7.000,00
Velas	\$ 1.039,00	\$ 2.245,00	\$ 1.460,00
Jarrones	\$ 339,00	\$ 12.730,00	\$ 4.000,00

\$ = precio en pesos; Local analizado: Kikely

Dellacasa			
Producto	\$ más bajo	\$ más alto	\$ promedio
Sillón 2 plazas	\$ 29.135,00	\$ 72.134,00	\$ 49.000,00
Sillas	\$ 7.510,00	\$ 22.323,00	\$ 9.800,00
Mesa comedor	\$ 18.000,00	\$ 93.000,00	\$ 32.375,00
Estantes	\$ 17.398,00	\$ 60.000,00	\$ 31.000,00
Especjos	\$ 8.500,00	\$ 16.830,00	\$ 11.300,00
Lampara de techo	-	-	-
Lampara de pie	-	-	-
Lamparas de Mesa	-	-	-
Velas	-	-	-
Jarrones	-	-	-

\$ = precio en pesos; Local analizado: Dellacasa

Anexo 9: Porcentaje Venta por Categoría



Anexo 10: Parte numérica

Flujo de Fondos 1 Año en USD:

Flujo de Fondos Mensuales en Dolares													
Flujos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	USD6,805.85	USD34,207.87	USD35,105.69	USD36,027.09	USD36,972.66	USD37,943.06	USD38,938.92	USD39,960.92	USD41,009.75	USD42,086.10	USD43,190.70	USD44,324.30	USD436,572.92
Egresos por Compras M.P.		USD15,559.45	USD19,857.68	USD20,378.87	USD20,913.74	USD21,462.65	USD22,025.97	USD22,604.07	USD23,197.34	USD23,806.18	USD24,431.00	USD25,072.23	USD239,309.18
Sueldos y Cargas		USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD16,075.37
Producción		USD536.15	USD536.15	USD536.15	USD536.15	USD536.15	USD536.15	USD536.15	USD536.15	USD536.15	USD536.15	USD536.15	USD5,897.67
Administración		USD3,354.78	USD3,354.78	USD3,354.78	USD3,354.78	USD3,354.78	USD3,354.78	USD3,354.78	USD3,354.78	USD3,354.78	USD3,354.78	USD3,354.78	USD36,902.57
Comerciales		USD258.33	USD258.33	USD258.33	USD258.33	USD258.33	USD258.33	USD258.33	USD258.33	USD258.33	USD258.33	USD258.33	USD2,841.60
Cargas Soc. Producción		USD751.16	USD751.16	USD751.16	USD751.16	USD751.16	USD751.16	USD751.16	USD751.16	USD751.16	USD751.16	USD751.16	USD8,262.81
Cargas Soc. Adm. y Ventas		USD6,361.82	USD6,361.82	USD6,361.82	USD6,361.82	USD6,361.82	USD6,361.82	USD6,361.82	USD6,361.82	USD6,361.82	USD6,361.82	USD6,361.82	USD69,980.02
Subtotal Sueldos y Cargas		USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD1,461.40	USD16,075.37
Otros Gastos de Producción	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD1,196.19	USD14,354.22
Otros Gastos de Adm. Y Venta:	USD6,635.09	USD6,715.45	USD6,797.92	USD6,882.56	USD6,969.41	USD7,058.55	USD7,150.02	USD7,243.90	USD7,340.24	USD7,439.10	USD7,540.57	USD7,644.69	USD85,417.49
Total Egresos Operativos	USD7,831.28	USD29,832.90	USD34,213.61	USD34,819.44	USD35,441.16	USD36,079.20	USD36,733.99	USD37,405.97	USD38,095.58	USD38,803.29	USD39,529.58	USD40,274.92	USD409,060.92
Diferencia Operativa	-USD1,025.43	USD4,374.96	USD892.08	USD1,207.65	USD1,531.50	USD1,863.86	USD2,204.93	USD2,554.96	USD2,914.17	USD3,282.81	USD3,661.13	USD4,049.38	USD27,512.00

Flujo de Fondos a 5 Años en USD:

Flujo de Fondos en USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	USD436,572.92	USD560,087.60	USD672,105.12	USD806,526.14	USD967,831.37
Egresos por Compras M.P.	USD239,309.18	USD299,653.54	USD384,139.64	USD460,967.56	USD553,161.07
Sueldos y Cargas	USD69,980.02	USD80,793.44	USD96,952.13	USD116,342.56	USD139,611.07
Otros Gastos de Producción	USD14,354.22	USD14,354.22	USD14,354.22	USD14,354.22	USD14,354.22
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	USD85,417.49	USD88,821.44	USD92,906.18	USD97,807.86	USD103,689.88
Impuesto a las Ganancias		USD3,686.35	USD7,318.25	USD11,186.06	USD15,827.44
Total Egresos Operativos	USD409,060.92	USD487,308.99	USD595,670.41	USD700,658.26	USD826,643.68
Diferencia Operativa	USD27,512.00	USD72,778.61	USD76,434.71	USD105,867.88	USD141,187.69
Inversiones	USD114,058.43				
Flujo Financiero					
Prestamo					
Devolución del Prestamo					
Total Flujo Financiero					
Diferencia Ingresos - Egresos	-USD86,546.42	USD72,778.61	USD76,434.71	USD105,867.88	USD141,187.69
Aporte del Emprendedor					
Flujo de Fondos	-USD86,546.42	-USD13,767.81	USD62,666.90	USD92,100.07	USD203,854.59

Balance Año 1 en USD:

Activo		Pasivo	
Caja	-86,546	Proveedores	30,903
Créditos	36,200	Sueldos y Cargas	5,611
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	501,344
Materias Primas		Pasivo Corriente	537,857
Activo Corriente	-50,346	Prestamos	0
		Pasivo No Corriente	0
		TOTAL PASIVO	537,857
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	114,058	Capital	
Amortización B. de U.	-3,111	Resultado	22,645
Activo No Corriente	110,947		22,645
Total Activo	60,601	Total Pasivo + PN	560,502

Cálculo Impuesto a los Ingresos Brutos Año 1 en pesos:

Ingresos Brutos			
	Totales	CABA	Bs As
Ingresos	\$52,878,205	\$26,439,102.70	\$26,439,102.70
Gastos	\$13,482,173	\$11,979,173	\$1,503,000
Coefficiente Ingresos		50.00%	50.00%
Coefficiente Gastos		88.85%	11.15%
Coefficiente Unificado		69.43%	30.57%
Alícuota IIBB		0.035	0.05
IIBB a Pagar	\$2,093,242.14	\$1,284,892.29	\$808,349.85
IIBB a Pagar Mensual	\$174,436.85		

Cálculo costo Fletes en pesos:

Costo total de Flete			
Rubro	Costo x mes x furgon	Costo x día x furgon	Costo x día x 2 furgones
Flete (nafta+peajes+service)	25258.40	971.48	1942.95
Seguro	12360.00	475.38	950.77
Amortización	13795.29	530.59	1061.18
MOD	61295.00	2357.50	4715.00
Patente	5000.00	192.31	384.62
Total	\$117,708.69	\$4,527.26	\$9,054.51

Supuestos Flete
c/chofer hace 80 km x día
hay 2 Furgones
El furgon consume 8 litros c/100KM
Precio de Biodisel = \$52,67
Service + aceite + neumaticos = un 15% extra al costo de viaje
Peaje promedio = \$65
Se pasa 8 veces por día por el peaje (4 c/chofer)
Se reparte 26 días a la semana. Todos los días menos los domingos

Tercerizar el servicio por día, por furgoneta, cuesta \$11.000 aprox.



Universidad de
San Andrés