

CASO: ¿ALFOMBRAS ONLINE EN URUGUAY?

Nota de Enseñanza y Resolución

1.- Nota de Enseñanza

Resumen del caso:

David Köhler, empresario alemán especializado en eCommerce de decoración, considera expandirse a Uruguay con una tienda de alfombras de diseño exclusivamente online.

Su amigo Martín Cuello le muestra datos recientes sobre el mercado digital uruguayo (uso de internet, hábitos de compra, canales, pagos, barreras).

David debe decidir si invertir, si vender solo online o también en marketplace, y qué estrategias seguir.

Objetivos de aprendizaje:

- Analizar la viabilidad de vender productos de **alto valor y baja frecuencia** de compra en un mercado digital emergente.
- Identificar **segmentos de clientes y barreras culturales** en Uruguay.
- **Evaluar estrategias omnicanal:** tienda online propia, marketplaces, showrooms.
- Reflexionar sobre la **internacionalización de un eCommerce europeo en un mercado latinoamericano**.

Preguntas guía para la discusión:

- ¿Qué datos del anexo muestran oportunidades o amenazas para un eCommerce de alfombras?
- ¿Qué segmentos de consumidores serían el público objetivo en Uruguay?
- ¿Conviene combinar el online con el showroom? ¿Por qué?
- ¿Qué rol cumplen los marketplaces?
- ¿Qué barreras culturales debe superar David?
- ¿Qué consejos prácticos darías para el lanzamiento?
- ¿Invertirías en Uruguay o no? Justifica.

Plan de clase sugerido (90 min):

- a.- Introducción y breve repaso del caso (10 min).
- b.- Trabajo en grupos para responder preguntas (20 min).
- c.- **Discusión plenaria sobre oportunidades y riesgos** (20 min).
- d.- **Debate: ¿Invertir o no?** (20 min).
- e.- Conclusiones y aprendizajes clave (20 min).

2.- Respuestas a las Preguntas

a) Datos clave del anexo:

- **9 de cada 10 uruguayos son internautas; 64% compró online en 2024.**

- 1,56 millones de compradores online, 730.000 frecuentes.
- **Smartphones son el dispositivo principal (84%).**
- Marketplaces de Uruguay lideran, **pero crece la compra en tiendas online y redes sociales.**
- **Pagos digitales predominan (tarjetas crédito y débito online) por alta bancarización.**
- Principales motivadores: **comodidad, practicidad, precio.**
- **Barreras: desconfianza, falta de costumbre, necesidad de ver el producto.**

b) Segmentos propensos a comprar alfombras online:

- **Edad: 25 a 44 años (coincide con target de David).**
- **Clase media-alta y alta.**
- Ubicación: Montevideo y principales ciudades del interior.
- **Usuarios intensivos de eCommerce, acostumbrados a comprar productos de hogar.**

c) Canales, dispositivos y pagos:

- Canales: marketplaces y tiendas online propias.
- Dispositivos: principalmente smartphones.
- Medios de pago: tarjeta de crédito online, luego débito y transferencias.
- Showroom: puede ser útil para superar barreras “táctiles” y generar confianza.

d) Barreras culturales/psicológicas:

- **Desconfianza en compras online (37%).**
- **Necesidad de ver el producto físicamente.**
- **Baja frecuencia de compra del producto (alfombras no son “compra impulso”).**
- **Solución: showroom, garantía de devolución, reseñas, certificaciones de calidad.**

e) Marketplace:

- **Relevante en Uruguay (79% compra allí).**
- Ventajas: confianza, tráfico, logística.
- Desventajas: comisiones, menor control de marca.
- **Recomendación: estar en marketplace al inicio, pero construir tienda propia.**

f) Consejos para un eCommerce exitoso en Uruguay:

- **Definir bien el segmento** (jóvenes profesionales, familias con poder adquisitivo).
- **Estrategia omnicanal: tienda online + showroom + marketplace.**
- **Marketing digital enfocado en redes sociales y WhatsApp.**
- Ofrecer financiación y medios de pago locales.
- **Trabajar la confianza** (testimonios, devoluciones, certificaciones).
- Experiencia digital cuidada (fotos, simuladores de ambiente).

3.- Argumentos a favor y en contra de invertir en Uruguay

A favor:

- Crecimiento sostenido del eCommerce (64% compró en 2024).

- **Alto nivel de bancarización y uso de tarjetas online (93%).**
- **Segmento objetivo coincide con el perfil comprador online.**
- **Mercado pequeño, pero con potencial de nicho premium.**
- **Oportunidad de ser pionero en un sector con poca competencia digital.**

En contra:

- **Mercado reducido en escala (3,5 millones de habitantes).**
- **Alto peso de marketplaces, lo que limita margen y marca propia.**
- **Desconfianza cultural hacia productos caros online.**
- **Baja frecuencia de compra del producto (no es recurrente).**
- **Ticket promedio online en Uruguay todavía es más bajo que el valor de una alfombra.**

4.- Consejos clave para David

- **Estrategia gradual:** comenzar en marketplace (Mercado Libre) para ganar confianza y luego migrar tráfico a tienda propia.
- **Ofrecer showroom físico en Montevideo** para reforzar la experiencia táctil.
- **Construir confianza digital:** política clara de devoluciones, garantías, fotos de alta calidad y simuladores de ambientes.
- **Usar marketing digital intensivo en redes sociales** (Instagram, Facebook, WhatsApp Business) con segmentación geográfica y socioeconómica.
- Adaptarse a medios de pago locales: incluir cuotas sin recargo, transferencias, redes de cobranza.
- **Apuntar al segmento premium joven (25–44 años, Montevideo, media-alta).**
- Diferenciarse por **diseño europeo exclusivo y storytelling de marca.**