

**Escuela Normal Superior y Superior de Comercio Nro 46 Domingo
Guzmán Silva**

Innovación y Desarrollo Emprendedor

Proyecto:

Desarrollo de un plan de negocios

Capítulo 1: misión, visión y valores	3
Historia	3
Misión	3
Visión	3
Valores	3
Capítulo 2: Diagnóstico	4
Análisis del macro entorno	4
Factores demográficos	4
Factores económicos	5
Factores económicos permanentes	5
Factores temporales a nivel nacional	6
Factores culturales	7
Factores tecnológicos	10
Factores político-legales	11
Análisis del micro entorno	14
Competidores	14
Clientes	16
Proveedores	18
Sustituto	21
Síntesis: amenazas y oportunidades	22
Capítulo 3: Plan comercial	24
Definición del mercado de referencia	24
Matriz de Abell	24
Desarrollo de las cuatro P: Producto, Precio, Distribución y Promoción	25
Producto	25
Producto genérico	25
Producto esperado	25
Producto aumentado	25
Producto potencial	26
Estrategia de segmentación de mercado	26
Precio	27
Canales de distribución	28
Promoción	28
Previsión de ventas	31
Consumo aparente	31
Demanda potencial	31
Demanda proyectada	31
Capítulo 4: Recursos Humanos	33

Identificación de las necesidades de RRHH	33
Reclutamiento	35
Capacitación	35
Política Salarial	36
Organigrama	36

Capítulo 1: misión, visión y valores

Historia

En el marco del cursado de la materia *Innovación y Desarrollo Emprendedor* de la carrera *Tecnicatura Superior en Desarrollo de Software*, entre los alumnos Mauro Boasso, Nicolás Ybañez, Nahuel González y Lautaro Leonhardt, quienes conformamos un grupo de trabajo, nace el interés por desarrollar una idea de negocio que consiste en una plataforma digital llamada “*nombre de empresa*” cuyo objetivo es simplificar y agilizar el flujo de trabajo del sector inmobiliario en lo que concierne a la gestión de inmuebles y las relaciones con sus clientes, procurando que las mismas sean más satisfactorias.

Misión

Nuestra misión es ofrecer al sector inmobiliario el soporte tecnológico que simplifique la gestión de inmuebles, contribuya y facilite las relaciones con sus clientes.

Visión

Nuestra visión es ser la plataforma tecnológica que impulse mejores relaciones entre el sector inmobiliario y sus clientes.

Valores

Valoramos:

- El *compromiso personal* en asumir la misión y visión empresarial como propia, demostrando respeto por los valores organizacionales y actuar en congruencia con ellos.
- La colaboración entre los miembros de la organización como motor facilitador para el logro de los objetivos comunes.
- La *innovación* de quienes actúan en pos de idear soluciones disruptivas destinadas a la resolución de problemas propios del puesto, sector u organización en general.

- La *curiosidad* entendida como una constante búsqueda del conocimiento y oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento.
- La *orientación al cliente*, esto es, la sensibilidad ante los problemas y necesidades actuales de los clientes actuales como potenciales.
- La *perseverancia* para sostener nuestras acciones con firmeza con la finalidad de cumplir con una meta establecida a pesar de los impedimentos y dificultades emergentes.

Capítulo 2: Diagnóstico

Análisis del macro entorno

En la iniciación de un nuevo negocio, adquiere particular relevancia el análisis del conjunto de variables y factores que ejercen influencia en el desarrollo y desempeño de aquel. En este sentido, las empresas operan dentro de un entorno amplio (macro entorno) de fuerzas y condiciones cambiantes que dan forma a las oportunidades y a su vez les plantean amenazas, específicamente, se incluyen los factores políticos, tecnológicos, medioambientales, demográficos, económicos y culturales (Hill & Jones, 2009). El conocimiento del macro entorno donde nuestra actividad empresarial pretende desplegarse, es de suma importancia puesto que nos permite identificar las oportunidades mencionadas y desarrollar fortalezas con la finalidad de que la empresa se desempeñe con mayor eficiencia dentro del mercado. En forma análoga, el reconocimiento de las posibles amenazas nos permite anticiparnos y hallar diversas formas de prevenirlas y/o afrontarlas.

En la presente sección se presenta un análisis del macro entorno empresarial, para lo cual se procede a examinar a continuación cada uno de los factores de mayor relevancia conforme al negocio planteado.

Factores demográficos

Aquí se engloban características de la población que pueden ayudarnos a identificar necesidades existentes por ej. (una mejor búsqueda, atención personalizada, gestión de trámites, reservas, entre otras), mediante las cuales vamos a otorgar al usuario receptor del mismo, una mayor calidad de búsqueda. Además, mediante una pirámide poblacional debemos hacer un análisis detallado de cuándo es conveniente lanzar el producto, en nuestro caso, Gestor de Inmuebles al mercado.

Por otra parte, vamos a realizar un estudio con el fin de obtener más información sobre la longevidad que tendrá nuestro público, si bien, nuestro Gestor Inmobiliario Web está capacitado para todos, debemos tener a disposición nuestra las estadísticas en las cuales detalla los rangos de edades que generan crecimiento en el uso del mismo.

Todos estos son factores que determinan económicamente el tamaño del mercado, la orientación que debemos alcanzar para que nuestro producto y que además sea cómodamente aceptado por los usuarios.

En el siguiente enlace damos a conocer un informe en el cual nos da cuenta de la situación inmobiliaria que se vivía en 2004 y el pasado año 2020.¹

Factores económicos

Factores económicos permanentes²

1) El nivel general de la actividad económica al que le afectan las dimensiones del mercado del país donde esté ubicada la empresa, así como las disponibilidades del factor trabajo y el capital social básico. Actualmente, podemos encontrar que dentro del mercado de alquileres ha habido una serie de factores que lo limitan (menos inmuebles, más caros y con más requisitos para conseguir alquilar) desde la sanción de la ley N°27.551, pues *"los alquileres subieron más de lo que debían subir a raíz de la sanción de la ley de alquileres"* (Daniel Zampone). Debido a los cambios desfavorables que introdujo la ley, muchos propietarios optaron por retirar el inmueble del mercado de alquileres y eso incrementó el precio, al menos en un 60%.³ Sin embargo, a pesar de los obstáculos que presenta el mercado inmobiliario tanto para inquilinos como para propietarios e inmobiliarias, también existen diferentes y nuevas oportunidades que se deben explorar en la forma económica y es donde nuestra empresa encuentra el lugar para establecerse y tender a lograr la permanencia del mercado.

2) Los niveles salariales, a partir de los cuales, dependerá el poder adquisitivo de los empleados. A mayor nivel salarial, mayor es la dedicación económica que se

¹ <https://idesa.org/disminuyo-el-porcentaje-de-familias-que-son-duenas-de-su-vivienda/>

² Toda la información utilizada con el fin de definir estos factores (explicaciones sin ejemplificación del ítem 1 al 3), se obtuvo de:
<https://www.gestion.org/factores-economicos-en-la-empresa/#:~:text=Existen%20diversos%20tipos%20de%20factores,en%20su%20funcionamiento%20y%20desarrollo.>

³ https://www.clarin.com/economia/ano-complicado_0_EuRhTtw3M.html

requiere para la actividad, aunque también se incrementará la capacidad de consumo. El último informe elaborado por el INDEC muestra que durante el décimo mes del 2020 el salario volvió a perder contra la inflación.⁴

Según se desprende del último informe elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), durante octubre del 2020 se produjo un incremento salarial promedio del 4,6% en los trabajadores registrados. Este salto intermensual hizo que al décimo mes del año se alcanzará una suba acumulada del 31,9% a lo largo de los últimos 12 meses. En contraste con la inflación, dicho incremento parece ser insuficiente. Al analizar los datos del INDEC, el Ministerio de Economía señaló que "en términos reales, descontando la inflación, el Índice de Salarios redujo la tasa de caída hasta 3,2% interanual desde el 3,5% de septiembre".

Factores temporales a nivel nacional

1) El nivel de actividad económica coyuntural. Existen una serie de elementos que configuran la situación de un país, en lo referente a la expansión, continuación o estancamiento de su actividad económica, y que afecta directamente a la empresa; en otras palabras, la situación actual que atraviesa una economía, así como las perspectivas futuras de la misma.⁵

Durante el tercer trimestre de 2020, la economía argentina atenuó la caída respecto al trimestre anterior, hasta alcanzar una tasa de crecimiento interanual de -10,24%. Entre las causas de esta recuperación estuvo la variación positiva de la demanda interna con respecto al segundo trimestre debido a la flexibilización de las medidas de contención de la pandemia y la reapertura gradual de las actividades económicas. En el mercado laboral, la tasa de desempleo disminuyó respecto a 2T20 (2do trimestre del 2020) hasta situarse en un 11,70% del total de la población activa. En cuanto a los precios, la inflación descendió hasta un 38,33%. Por último, el peso argentino continuó perdiendo su valor respecto al dólar en el tercer trimestre del año, hasta alcanzar un cambio de 73,32 pesos por dólar.⁶

2) Los tipos de interés. En este caso, se utilizan mecanismos como la variación del tipo de interés para tener en cuenta el grado de estabilidad económica del país. El tipo de interés o tasa de interés es el precio del dinero, es decir, es el precio a pagar

⁴ <https://www.forbesargentina.com/money/ciento-cuarenta-cinco-ciento-n5916>

⁵ <https://economipedia.com/definiciones/coyuntura-economica.html>

⁶

<https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/Informe-Macro-Argentina.pdf>

por utilizar una cantidad de dinero durante un tiempo determinado. Su valor indica el porcentaje de interés que se debe pagar como contraprestación por utilizar una cantidad determinada de dinero en una operación financiera.⁷ Argentina ha subido sus tipos de interés 2 puntos, desde el 36% hasta el 38% anual. Los tipos de interés son una de las herramientas más importantes, utilizadas por los bancos centrales, para llevar a cabo su política monetaria. Una subida de los tipos de interés sirve para frenar la inflación y proteger la divisa.⁸

Factores culturales

El entorno cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. La gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con los demás. La sociedad actual encontró una división cultural de la cual se apropió: establecer generaciones basados en rangos etarios. Cuando nos referimos a generaciones, estamos hablando de las llamadas Generación Y (también llamados Millenials, nacidos entre 1980 y 1995), Generación X (nacidos entre 1965 y 1981) y los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964).

Dentro del negocio inmobiliario, vemos que esta división etaria en la sociedad, resulta un factor sociocultural clave en el macroentorno de la empresa. A su vez, estas generaciones están motivadas por ciertos factores, los cuales son:

- Los *Baby Boomers* están motivados por 4 factores:

- **Aventura** (animada por cierta sensación de juventud);
- **Inteligencia** (impulsada por un sentido de poder hacer las cosas y alguna disposición a aceptar los cambios);
- **Apoyo entre generaciones** (cuidar a jóvenes y ancianos, a menudo dentro de esquemas no tradicionales);
- **Renovación** (jubilarse jóvenes para iniciar una segunda carrera u otra fase de su vida productiva).

- La *Generación X* y la *Generación Y* estará motivada por tres factores:

- **Redefinir la buena vida** (muy entusiasmados para mejorar su bienestar económico y mantener el control)

⁷ <https://economipedia.com/definiciones/tipo-de-interes.html>

⁸ <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/argentina>

- **Nuevos rituales** (volver a los valores tradicionales, pero con actitud tolerante y un estilo de vida activo)
- **Cortar y pegar** (equilibrar el trabajo, el esparcimiento, el sueño, la familia, y otros aspectos de su vida).

Los principales valores culturales de una sociedad se expresan en la perspectiva en que la ven las organizaciones, la sociedad, la naturaleza y el universo.⁹ Por lo que, si relacionamos los valores centrales de la sociedad argentina actual y sus valores secundarios, en conjunto con la economía y con el sector inmobiliario, siendo el de principal interés a tratar, podemos encontrar:

1) A pesar de que fue nulo el ingreso de turistas a la Ciudad (CABA) durante casi ocho meses, la oferta de alquileres turísticos o temporarios supera ampliamente a la destinada a vivienda y convierte al mercado inmobiliario local en un espiral de aumentos constantes.

Este no es un fenómeno nacional. Se calcula, por ejemplo, que Rosario cuenta con unos 3.500 inmuebles en oferta para vivienda, y que los destinados a alquileres temporarios o turísticos no llegan a 100. El alquiler turístico en CABA, por el contrario, presenta una oferta de unos 19.000 inmuebles, mientras que las opciones para alquilar vivienda solo ascienden a unas 15.000.

Los anuncios para alquileres turísticos están dirigidos a inquilinos sin garantía: piden un mes de adelanto, uno de depósito y otro de comisión inmobiliaria. El tiempo de la locación es arbitrario, puede ser de 3 o 6 meses. Los avisos que publican el plazo, habitualmente lo hacen por un mes. En general, son departamentos nuevos o construidos durante el boom inmobiliario de la Ciudad (2003-2007) y están amoblados.

El precio es mayor que el alquiler para vivienda (un 20% más). Además, esta modalidad permite que el locador aumente el precio cada tres meses y que el intermediario perciba comisión inmobiliaria, ya que la Ley 5859 prohíbe su cobro en alquileres habitacionales, pero no para el temporario o turístico.

Sin embargo, quienes acceden a estos contratos no son turistas sino inquilinos residentes, vecinos que trabajan, estudian y desarrollan su vida cotidiana en la Ciudad de Buenos Aires. Resulta evidente que el alquiler temporario o turístico responde a un interés por burlar las leyes vigentes, cobrar comisiones inmobiliarias y obtener una renta mayor. De esta forma, el efecto inmediato que produce el auge de esta modalidad es una indexación de hecho, un aumento constante en el precio de los alquileres.

⁹ <https://gb-learningmarketing.blogspot.com/2013/01/fuerza-cultural-como-actor-en-el.html>

Ante este escenario resulta pertinente señalar que el dejar hacer en las relaciones de vivienda perjudica enormemente a los ciudadanos ya que nadie puede acceder a condiciones de vida dignas si destina más de la mitad de sus ingresos a vivir bajo techo. Por tal motivo, resulta necesaria una política pública de alquileres y un Estado que regule el mercado y haga cumplir la normativa.¹⁰

2) La generación entre los 18 y 35 años está tan interesada en comprar como en alquilar.

El comportamiento de la Generación de entre 18 a 35 años (los llamados millennials), es bastante diferente a la de la Generación X (personas entre 36 a 55 años) y aún más dispar que la de los Baby Boomers, que tienen más de 56 años. Mientras que el 51% de los millennials manifestó estar más interesado en comprar que en alquilar, esta diferencia es mucho mayor en la Generación X (68% prefiere comprar) y los Baby Boomers (casi 75% opta por adquirir una propiedad). En este sentido, sólo un 25% de esta última generación está buscando inmuebles para alquilar, frente un 32% de los X y un 49% de los millennials.

Un estudio de Mercado Libre Inmuebles, analizó los motivos que llevan a cada una de las generaciones a elegir comprar o alquilar.

Principales razones para los millennials:

- 73,2% “Es una inversión a largo plazo para mi familia”.
- 72,3% “Alquilar es como tirar el dinero”.
- 38,1% “Una vivienda es un seguro al momento de mi jubilación”.
- 36,9% “Conseguí un crédito hipotecario para financiar la compra”
- 31,3% “Mi situación laboral ha mejorado”.

Para la Generación X, los motivos son los mismos. pero en proporciones diferentes:

- 75,5% “Es una inversión a largo plazo para mi familia”.
- 58,5% “Alquilar es como tirar el dinero”.
- 54% “Una vivienda es un seguro al momento de mi jubilación”.
- 32% “Conseguí un crédito hipotecario para financiar la compra”.
- 18,8% “Estoy comprando como inversión para ponerla en alquiler”.

Los Baby Boomers, por su parte, privilegian más la renta.

- 95% “Estoy comprando una inversión para ponerla en alquiler”.
- 76,6% “Es una inversión a largo plazo para mi familia”.
- 75,1% “Una vivienda es un seguro al momento de mi jubilación”.

¹⁰

<https://defensoria.org.ar/noticias/sobre-el-impacto-de-los-alquileres-temporarios-en-el-precio-de-la-vivienda/>

- 49,6% “Alquilar es como tirar el dinero”.
- 19,3% “Mi situación laboral ha mejorado”.

Las justificaciones para alquilar son compartidas por las tres generaciones. “Mi situación económica me impide comprar una vivienda”, “comprar no está en mis planes aún” y “mi situación laboral no ha mejorado” son los tres motivos principales, en ese orden, que tienen los encuestados para arrendar una vivienda.¹¹

Factores tecnológicos

Como consecuencia de la llegada de la tecnología al sector inmobiliario, se deben esperar cambios significativos en el modelo de negocio de la industria. Según Tic Beat, en 2008 podíamos encontrar aún muchas páginas web estáticas e incluso basadas en *Flash* de este tipo de compañías (constructoras, comercializadoras, promotoras y marketing), que destacaban por su contenidos y su diseño. Ahora la inmensa mayoría de las empresas del sector han optado por webs ‘responsive’ (ágiles y flexibles), donde priman el producto a la información corporativa y en la que buscan la interacción con el cliente. En estas, emulan en lo que concierne al proceso de búsqueda de vivienda a los grandes portales inmobiliarios que, sin duda, se han alzado ya como la principal vía de acceso al mercado inmobiliario. La migración de las viejas webs en *Flash* a otros CMS de carácter ‘responsive’ no es de poca importancia, ya que la mayoría de las visitas de los portales inmobiliarios llegan a través de smartphones o tablets. Además, percibe una notable diferencia en el tipo de dispositivo desde el que se accede y el tipo de viviendas que se buscan. Los datos de *Google Analytics* de una promotora de alta gama de Madrid, dice que el 60% de las visitas a su web llegan desde iPhone y iPad, un porcentaje que se da la vuelta en favor de Android en el caso de inmobiliarias o constructoras de viviendas más estándar o de gama media.

Las fuentes en páginas webs, indican que la llegada de las redes sociales a este mercado como un canal más de comunicación con el cliente, ha permitido que se atienda la demanda comercial con más agilidad e inmediatez, además de servir como canal de atención al cliente en muchos casos.

Hoy, gracias a los avances en Inteligencia Artificial, Big Data, Blockchain o Machine Learning, podremos gestionar, visitar, o alquilar y comprar una vivienda a través de nuestros smartphones, sin desplazarnos de casa. Por ejemplo, numerosas

¹¹ <https://ideas.mercadolibre.com/ar/inmuebles/que-inmuebles-buscan-los-millennials/>

empresas de esta industria han recurrido a *Google Places* para dar entidad propia a sus promociones o han optado por imágenes 360° del interior de la casa para poder ofrecer al usuario la experiencia de visitar el piso piloto desde cualquier sitio en cualquier momento. Brindando más información y perspectiva al cliente para que así este tome una mejor decisión.

Beneficios que aportan las nuevas tecnologías al sector inmobiliario:

1. *Facilidad de búsqueda.*
2. *Ahorrar tiempo.*
3. *Obtener puntos de vista diferentes.*
4. *Abarcar las inmensas posibilidades que nos facilita Internet.*
5. *Conseguimos diferenciarnos de la competencia.*
6. *Apoyo de estrategias de marketing.*
7. *Llegar más fácilmente al cliente potencial*
8. *Recibir un feedback del cliente* ¹²

Factores político-legales

A continuación se examinan cambios en las leyes y disposiciones como consecuencia de desarrollos políticos y legales en el marco de una sociedad que afectan al negocio.

En nuestro país coexisten una serie de factores de la índole que aquí tratamos y que revisten cierta vigencia. En primer lugar, no es menor el peso de la publicación de la *nueva ley de alquileres* (27.551), que rige desde el 1 de julio de 2020 cuya aplicación es inmediata para los contratos con destino a vivienda que se celebren en el futuro. Entre algunas de sus implicancias principales, la aparición de la ley incrementó el valor inicial de los contratos, como consecuencia de las mayores precauciones tomadas por los propietarios ante la incertidumbre generada por aumento de precios

¹² Toda la información utilizada fue extraída de los siguientes sitios webs:

<https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/como-la-tecnologia-ha-transformado-el-mercado-inmobiliario/>

<https://www.oirealtor.com/noticias-inmobiliarias/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-mercado-inmobiliario/>

<https://luquemedina.com/sector-inmobiliario-y-tecnologia/>

<https://www.elblogsalmón.com/sectores/por-que-la-tecnologia-sera-clave-en-el-futuro-del-sector-inmobiliario/>

<https://www.oirealtor.com/noticias-inmobiliarias/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-mercado-inmobiliario/>

durante la pandemia y el congelamiento de alquileres¹³. De acuerdo con el economista Federico González Rouco¹⁴, experto en temas de vivienda, las cláusulas que con anterioridad eran negociables entre inquilino y propietario, como arreglos en el inmuebles, pago de expensas extraordinarias, resultaron fijadas por la ley y terminan siendo abonadas por el inquilino.

Con la aparición de la ley, el precio de los alquileres en la Ciudad de Buenos Aires subió durante el cuatro trimestre de 2020 un promedio de 53,8% interanual para los monoambientes y un 63,7% para departamentos de dos y tres ambientes¹⁵.

De acuerdo con otro artículo¹⁶, la introducción de la nueva ley cambió el dinamismo del mercado inmobiliario: no sólo se presencié una subida de alquileres, sino que además se presume que un segmento de propietarios buscan mantenerse al margen del negocio de alquileres, lo que se traduce en una menor oferta y en paralelo se cuenta con una mayor demanda. En continuidad con lo anterior, el presidente del Colegio Único de Corredores Inmobiliarios de la Ciudad de Buenos Aires en un artículo publicado en marzo de 2021¹⁷, afirmó que “en los últimos cinco meses se retiró el 40% de la oferta que había, muchos propietarios los pusieron en venta y otros lo amueblaron y lo pusieron en alquiler temporario”.

Otra de las implicancias para el inquilino con relación a la ley de alquileres reside la actualización anual, lo que determina la fijación del valor del alquiler durante un año; en efecto, el propietario del inmueble buscará ampararse con un monto inicial más alto para evitar un desfasamiento tras 12 meses¹⁸. En otro artículo se ha resaltado que, como consecuencia de la nueva ley de alquileres en vigencia desde el año pasado, crece la tendencia de los alquileres que se concretan por fuera de los medios jurídicos requeridos. Particularmente, 7 de cada 10 propietarios no contemplan la ley y fijan montos por encima de la inflación. En este contexto, la alta demanda permite a

¹³ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/rige-la-nueva-ley-de-alquileres>

¹⁴

<https://www.infobae.com/economia/2021/02/20/ley-de-alquileres-si-se-hubiese-aplicado-en-los-ultimos-10-anos-los-inquilinos-hoy-pagarian-mucho-mas/>

¹⁵

<https://www.infobae.com/economia/2021/02/20/ley-de-alquileres-si-se-hubiese-aplicado-en-los-ultimos-10-anos-los-inquilinos-hoy-pagarian-mucho-mas/>

¹⁶

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/casas-y-departamentos/alquileres-fin-al-decreto-como-sera-el-nuevo-contrato-nid31032021/>

¹⁷ <https://www.zonaprop.com.ar/noticias/actualidad/ley-de-alquileres-derogacion-o-modificacion/>

¹⁸

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/casas-y-departamentos/alquileres-fin-al-decreto-como-sera-el-nuevo-contrato-nid31032021/>

los propietarios a fijar las condiciones y el precio de forma que los inquilinos quedan supeditados a dichos factores¹⁹.

Asimismo, se introduce un factor legal adicional que se relaciona con una *norma tarifaria* aprobada en la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que exceptúa a los propietarios que rentan una propiedad por un monto de hasta \$30.000 de pagar dicho impuesto con la finalidad de aligerar la carga impositiva a los propietarios y que al mismo tiempo beneficia a los inquilinos²⁰.

Otro punto es el que se refiere a la *ley de Incentivo a la Construcción Federal Argentina y Acceso a la Vivienda* promulgada el 12 de marzo de 2021 tiene como propósito diferir el pago de impuestos destinada a quienes inviertan en obras de construcción y habilita el blanqueo para la compra de tales propiedades²¹. Los fondos declarados se depositarán en la Cuenta Especial de Depósito y Cancelación para la Construcción Argentina creada a este fin y deberán emplearse con exclusividad al desarrollo o inversión en proyectos inmobiliarios dentro del país. Frente a este escenario, la Cámara Argentina de la Construcción (Camarco) sostiene que impulsará el desarrollo del sector de la construcción así como recuperar puestos de trabajo perdidos y generar una mayor oferta de viviendas²².

Por último, la alta demanda anteriormente señalada (conjuntamente acompañada de una baja en la oferta) busca una regulación a través de las siguientes medidas: por un lado, Jorge Ferraresi, ministro de Desarrollo Territorial y Hábitat, afirmó recientemente²³ que una de las posibles soluciones a la suba de los alquileres constituye la aplicación de un impuesto alto a quienes disponen de una vivienda desocupada lo que impulsa a los propietarios a lograr incrementar la oferta y ocupar las viviendas desocupadas y por el otro, el funcionario propuso la construcción de viviendas accesibles a pagar en una cuota similar al costo de un alquiler con una proyección de 265 mil viviendas en los próximos años.

¹⁹

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/casas-y-departamentos/alquileres-blue-cada-vez-mas-contratos-se-cierran-por-fuera-de-la-nueva-ley-nid06052021/>

²⁰

<https://www.zonaprop.com.ar/noticias/actualidad/nueva-ley-reduce-monto-de-ingresos-brutos-para-propietarios-que-alquilan-sus-inmuebles/>

²¹

<https://www.zonaprop.com.ar/noticias/actualidad/blanqueo-desarrolladoras-celebran-ley-pero-piden-se-acelere-su-reglamentacion/>

²² <https://www.telam.com.ar/notas/202104/552238-afip-blanqueo-construccion.html>

²³

<https://www.infobae.com/economia/2021/05/07/la-solucion-en-la-que-piensa-el-gobierno-para-frenar-la-fuerte-suba-de-los-precios-de-los-alquileres/>

Análisis del micro entorno

Competidores

Por lo que se refiere a la presente sección, se efectuó un estudio destinado a identificar en primer lugar el conjunto de competidores actuales del mercado y en segundo lugar, a realizar una caracterización de los mismos que permita elaborar un perfil general de nuestra solución en términos de sus fortalezas y debilidades que, simultáneamente, facilitan concebir cómo la misma se posicionará en el mercado.

Con base en la exploración de soluciones tecnológicas existentes en el mercado dentro de nuestro país y utilizando como criterio arbitrario los resultados de búsqueda con mejor posicionamiento, situadas dentro de las dos primeras páginas del buscador²⁴ a los fines de circunscribir la búsqueda, se halló un número de 12²⁵ competidores con diversas características susceptibles de ser agrupadas en al menos dos grandes categorías:

- 6 de 12 se categorizan como un software integral de gestión o administración inmobiliario. Entre sus atributos principales se destacan la administración de propiedades, la gestión de ventas y alquileres, facturación, administración de cobranzas, publicación en portales y algunos de ellos incluyen funcionalidades de CRM.
- 5 de 12 se categorizan como un software CRM Inmobiliario. Sus atributos principales se relacionan con la gestión de relaciones con clientes, no obstante aquí es preciso introducir algunas observaciones adicionales: a diferencia de la categoría anterior donde los competidores presentan un conjunto más

²⁴ <https://www.google.com>

²⁵ Competidores:

- Suiteinmobiliaria: <https://www.suiteinmobiliaria.com/index.html>
- Xintel: <https://xintel.com.ar/>
- Kiteprop: <https://www.kiteprop.com>
- ProfitSistemas: <https://profitsistemas.com/>
- SolProp: <https://solpropsoftware.com/ar/>
- Inmosoft: <https://www.inmosoft.com.ar>
- Amocrm: <https://es.amocrm.com/>
- Tokkobroker: <https://www.tokkobroker.com>
- Gvamax: <https://gvamax.com.ar/gvamax.asp?id=1>
- 2clicsapp: <https://www.2clics.app/funciones/>
- Siprop: <https://siprop.com/#sitioweb>
- e-Reclamos: <http://www.e-reclamos.com.ar/web/>

homogéneo de características, aquí se ubican competidores cuya combinación de atributos permite una mayor diferenciación:

- Para empezar, AmoCRM busca diferenciarse con una funcionalidad de chatbot, de la cual se destaca la posibilidad de construir uno propio capaz de integrarse con diversas plataformas y redes sociales, tendiendo a automatizar en alto grado las comunicaciones con clientes en el contexto de las ventas y captación de clientes. Asimismo, dispone de una oferta de chatbot más avanzada con Inteligencia Artificial.
- Por otra parte, Tokko Broker acentúa su capacidad para la difusión de propiedades en venta y/o alquiler y añade a la fórmula un CRM inmobiliario orientado a gestionar las relaciones con clientes y potenciales en lo que respecta a las operaciones mencionadas. Con todo ello, Tokko Broker se orienta hacia al segmento de brokers y agentes inmobiliarios.
- Otra alternativa existente es Siprop, un CRM posicionado en el mercado integrante del grupo de OLX que ofrece servicios para gestión y difusión de propiedades, herramientas para optimizar la presencia del sitio web en internet y la construcción de la marca online, funciones relacionadas con la gestión de alquileres, la impresión de recibos y el control de pagos y por último, la funcionalidad principal CRM para efectuar seguimiento a los clientes potenciales y su asignación a agentes inmobiliarios.
- GVAmaz representa un competidor cuya solución es análoga a las referidas con antelación, que a las funciones ya conocidas de gestión de inmuebles, la publicación en portales y redes, la optimización del sitio web, enfatiza la generación de reportes y estadísticas con una versión para la web y otra para dispositivos móviles como smartphones y tablets.
- Por último, se halló otro competidor, 2clics quien focaliza dentro de sus servicios, un sistema de gestión de contenidos que permite la creación de un sitio web de un modo amigable, un CRM orientado a ventas como en los casos anteriores e incluye un sistema de administración de alquileres con una fuerte base en la automatización de procesos que contribuye con el ahorro del tiempo en tareas repetitivas (que abarca actividades como: cálculo de honorarios, reportes estadísticos,

facturación electrónica, documentos, cálculos punitivos y comunicaciones masivas) y todo ello fundado en brindar al usuario una experiencia satisfactoria mediante una interfaz de usuario intuitiva.

- Finalmente 1 de los 12 competidores no es susceptible de ser clasificado entre las categorías previas, en virtud de que se circunscribe a satisfacer un dominio más estrecho directamente relacionado con la gestión de reclamos destinado a la administración de consorcios conocido como *e-Reclamos*. Entre los servicios que posee la aplicación se mencionan el seguimiento de reclamos, la gestión de agendas para datos de proveedores de servicios, propietarios y unidades, el control de los empleados. El sitio web del competidor revela capturas de pantalla sobre la interfaz de usuario acerca de diversas funcionalidades y tras su inspección es posible realizar como observación que aquella revela un aspecto puramente funcional sin centrarse en proveer una experiencia de usuario intuitiva y amigable.

Tras el análisis expuesto sobre los competidores actuales, cabe aseverar que el último caso presentado abarca el mismo dominio de problema que procuramos satisfacer, mediante una propuesta de valor que provee un grupo de servicios imprescindibles y estrechamente ligados en la gestión de reclamos y las relaciones con el cliente. En este punto, nos orientamos a ofrecer un conjunto de servicios análogos basados en una propuesta de valor que realza el papel de la automatización de tareas y procesos recurrentes, agilizando el flujo de trabajo humano y en suma añadir valor al proveer una herramienta que incorpore como parte de la solución ciertos atributos de calidades, tales como la facilidad para su uso y una estética agradable que minimice el esfuerzo que el usuario debe realizar para invertir en la interacción con el producto y contribuir al logro de sus objetivos con facilidad.

Clientes

Habiendo partido, en primer lugar, de el hecho de establecer la definición o el concepto de cliente como una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa y en segundo lugar, de el problema que buscamos solucionar y/o satisfacer con los servicios que nuestra organización planea brindar al mercado (detallado en el último párrafo del punto anterior, “Competidores”), fuimos capaces de establecer los clientes a los que podemos llegar y los motivos por los cuales fueron establecidos bajo este rol, así como también ciertas características a tener en cuenta a

la hora de vender nuestros servicios y garantizar un alto número en la compra/consumo del mismo.

El sector del mercado que vimos como potenciales consumidores, lo establecimos en:

- 1- Por un lado, los clientes. Consideramos como cliente o principal consumidor, a las entidades inmobiliarias, dentro de las cuales distinguimos dos grandes segmentos de mercado:
 - Un segmento inmobiliario que gestiona un número más limitado de propiedades que definimos como límite hasta 50, con necesidades de gestión de reclamos más acotada.
 - Un segmento inmobiliario que excede el límite señalado y cuya cantidad de propiedades gestionadas puede superarlo ampliamente, escenario que exige una gestión más controlada y ordenada de la demanda recibida por los inquilinos en términos de reclamos.
- 2- Y a la par, consideramos correcta una distinción como “usuarios” o “consumidores secundarios”. Dentro de esta categoría, englobamos tanto a los inquilinos que adquieren o alquilan cierta propiedad (sin distinguir entidades inmobiliarias y propietarios), como a aquellos trabajadores o empresas u organizaciones que prestan servicios de mantenimiento que los inquilinos puedan contratar ante ciertos inconvenientes o situaciones (sin importar si trabajan de forma independiente o tienen relación con la inmobiliaria).

Una vez establecido el sector al cual estará dirigida nuestra organización, y ésta está brevemente detallada, se procederá a realizar estudios de casos en los que estos consumidores secundarios intervienen y establecen relaciones entre sí, así como también con los clientes principales. El objetivo de realizar dichos estudios, es observar la forma en que estas relaciones se dan, los motivos que llevan a ello, los inconvenientes que pueden ocurrir en medio y cuales son las resoluciones o resultados que se obtienen de ella, para así poder establecer con precisión cual será nuestro servicio y la calidad que debe presentar el mismo. De esta forma, seremos capaces de satisfacer las necesidades que se vuelven implícitas en estas relaciones y con una comunicación correcta para cada tipo de cliente y consumidor.

Proveedores

Es una de las fuerzas competitivas de Porter para el análisis del entorno competitivo de la empresa, en la que se toma el poder que ejercen los clientes sobre ella. El estudio de los clientes de la empresa es una variable fundamental en el análisis del entorno, porque con él, la empresa puede valorar las posibilidades de éxito de su negocio.

Cuando el poder de negociación de los clientes y de los proveedores sobre la empresa es alto, este aparecerá como una amenaza del entorno para la empresa. Por el contrario, si tal poder de negociación es bajo, representará una oportunidad para la empresa. (El economista y profesor de Harvard Business School Michael Porter).

Se puede determinar si los proveedores “tienen el poder” cuando pueden negociar los precios en su beneficio y así aumentar la rentabilidad de su empresa.

El poder de negociación de los proveedores puede ejercerse de 3 maneras:

1) Aumentando los precios, disminuyendo la calidad y reduciendo la disponibilidad de los productos.

2) Los proveedores poderosos que son capaces de subir los precios a su favor pueden reducir la rentabilidad de la industria. Además, el poder de negociación de los proveedores puede afectar directamente a la competencia entre los compradores y a una industria.

3) El poder de negociación del proveedor en una industria afecta al entorno competitivo y al potencial de beneficios de los compradores. Los compradores son las empresas y los proveedores son los que suministran a las empresas. Esto según el escritor Joan Magretta (en su libro *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*) son casos en donde el poder de negociación de los proveedores supera al de los compradores.

El grado de concentración de clientes y de proveedores viene dado por el número de empresas (clientes y proveedores) que existen y el equilibrio entre ellas. Así, cuantos menos clientes y proveedores existan (mayor concentración), mayor será su poder con respecto a la empresa. Por el contrario, cuando una empresa negocia con varios clientes y proveedores (porque el sector está poco concentrado), tiene mayor maniobra de negociación y, por tanto, podrá mejorar las condiciones del contrato.

En algunos casos, aun existiendo muchos clientes y proveedores, el poder de negociación de estos frente a la empresa puede ser alto, por tener una cuota de mercado elevada o disponer de un gran tamaño.

Frente al poder de negociación de clientes y proveedores, como consecuencia del elevado grado de concentración de estos, la empresa puede optar por establecer un acuerdo de cooperación de manera que, mediante la firma de un acuerdo a largo plazo, se puedan conseguir ventajas que de otra forma serían imposibles.

Un elemento determinante en el poder de negociación de nuestros clientes y proveedores, por la mayor o menor facilidad para acceder a otras fuentes de suministro, como, por ejemplo, el caso de la empresa del mueble que para conseguir madera de primera calidad no dispone de una única alternativa si no que puede acceder a ella a través de distintas fuentes.

Esta mayor o menor facilidad para acceder a otras fuentes de suministro viene dada por la existencia de dos factores.

1) Los costes de cambio: se refiere a los costes en que va a incurrir la empresa. Si dichos costes son bajos, la empresa tendrá mayor facilidad para cambiar y, por tanto, dispondrá de un mayor poder de negociación frente a sus clientes y proveedores.

2) Existencia o no de sustitutivos de los productos/servicios que nos ofrecen nuestros proveedores y clientes. La existencia de productos sustitutos nos permite disponer de un mayor poder de negociación frente a clientes y proveedores.

Otra variable relevante es el grado de dependencia o autonomía de la empresa frente a sus clientes y proveedores. Cuando esta dependencia es mayor, el poder de negociación de la empresa frente a sus clientes y proveedores disminuye.

Este nivel de dependencia dependerá de los siguientes factores.

1) El porcentaje de los costes de los productos de la empresa sobre el total de costes de sus clientes o proveedores: cuando dicho porcentaje es alto, es decir, el cliente o proveedor depende en gran medida de la empresa, el poder de esta última será mayor.²⁶

²⁶

<https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>

<https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html>

<https://sites.google.com/site/6lacomercializaciondeinmuebles/4-el-cliente-el-eje-de-la-venta/2-4-el-poder-de-negociacion-del-vendedor-y-del-comprador>

<https://www.oirealtor.com/noticias-inmobiliarias/negocios-inmobiliarios-estrategias/>

2) El porcentaje de los costes de los productos de los clientes y proveedores sobre el total de costes de la empresa: en este caso, cuando dicho porcentaje es alto, el poder de negociación de la empresa frente a estos disminuye.

3) El porcentaje de venta o de ingresos que la empresa le genera a sus clientes y proveedores; cuando dicho porcentaje es alto, significa que el cliente o proveedor depende en gran medida de la empresa, por lo que su poder de negociación frente a ellos será alto.

4) El porcentaje de venta o de ingresos que los clientes y proveedores le genera a la empresa: cuando este porcentaje es alto, la empresa tiene dependencia de sus clientes y proveedores y, por tanto, su poder de negociación frente a ellos es bajo.

En general podemos decir que las ventajas o capacidades superiores de los proveedores pueden deberse a:

Que opere en un mercado de monopolio: Esto significa que sería el único proveedor del factor que requiere la empresa, lo que le da la ventaja de vender un insumo con la calidad y precio establecido por el proveedor. Esto es debido a que la situación de competencia en el mercado es totalmente nula.

Que exista un exceso de demanda en relación a la oferta: Esta situación se explica porque hay pocos vendedores de los insumos, en relación a la demanda de las empresas que compiten en el mercado. Esta relación desproporcionada hace que también el proveedor ejerza mayor influencia en el establecimiento de los precios del insumo requerido.

Que el proveedor pueda ofrecer un insumo de mejor calidad que los otros competidores: En este caso encontramos una capacidad superior sobre la competencia, lo que le confiere una fuerza en el proceso de la negociación en la entrega y en la fijación de los precios.

Que el sector donde compete la empresa no sea atractivo para el proveedor: Si nuestra empresa no opera en un sector que sea interesante para el proveedor, puede

<https://www.billin.net/blog/negociar-cuando-cliente-te-lo-pone-difcil/>

<https://www.metrocuadrado.com/noticias/guia-de-compra-y-venta/como-negociar-con-el-comprador-de-tu-inmuble-254>

ser que se inclinen por vender los insumos a otras empresas, que consideren que sí son para ellos importantes.

Que el proveedor se pueda fácilmente convertir en competidor: Sería el caso que evolucione y diversifique su estructura de producción para, posteriormente, terminar vendiendo los mismos productos que la empresa comercializa en el mercado.

Sustituto

Un sustituto, organización que con un producto o servicio similar busca satisfacer la misma necesidad, por ejemplo: azúcar - edulcorante.

La definición de gestor inmobiliario es simple: persona o empresa que presta servicios de mediación, asesoramiento y gestión en materia inmobiliaria. Esto incluye la compraventa, el alquiler o la cesión de bienes inmuebles.

Además de gestor inmobiliario, en el sector se utilizan otras definiciones como, agente inmobiliario, Broker inmobiliario o asesor inmobiliario. Se trata de diferentes denominaciones para un mismo oficio: un profesional que se encarga de cubrir una necesidad para un cliente. Es cierto que para muchas personas que buscan en este sector un refugio para su dinero, la correcta gestión de una cartera inmobiliaria no se puede encargar a cualquiera.

En definitiva, un agente inmobiliario es un mediador entre aquel que quiere vender o alquilar una propiedad y aquel que quiere comprarla o alquilarla.

El mercado inmobiliario consta de diferentes componentes:

Por un lado el bien que se ofrece, que en este caso se refiere a la propiedad o el inmueble objeto de venta o alquiler, y la demanda, a la persona física o jurídica que desea adquirir o alquilar el inmueble.

En este caso el agente debe estar preparado para asesorar y trabajar tanto desde el lado de la compra como desde el lado de la venta.

Por otro lado, debe encargarse de la búsqueda de propiedades, así como de potenciales compradores o inquilinos. Para captar clientes, se puede poner avisos en los medios gráficos, en revistas especializadas, en diarios, internet, clasificados, ofrecer visitas. Lo ideal es tener en cuenta efectivamente lo que buscan, porque en muchos casos sucede que se ofrece a potenciales clientes cualquier cosa sin tener en cuenta efectivamente lo que buscan, de ese modo no aumentan las posibilidades de venta, sino de alejar al potencial cliente. Por ejemplo, si alguien busca un

departamento de tres dormitorios, no deberíamos llevarlo a conocer una casa de un dormitorio, porque claramente no es lo que busca.

Otra opción es dar seguimiento al cliente potencial, ofrecerle nuevas posibilidades. Es muy importante escuchar y tomar nota de lo que busca para poder eventualmente ofrecer exactamente eso.

Cuando se trata de vender un inmueble se debe tratar de alcanzar algunos objetivos, como mostrar la propiedad la mayor cantidad de veces a posibles compradores hasta que se venda; comunicarle al dueño actual qué avances hubo, si hay ofertas o no, cuantas personas se acercaron a ver la propiedad, qué comentarios hacen, etc. Por supuesto que sí hay gente que se muestra interesada, por ejemplo que pide ver la propiedad una segunda vez, o solicita papeles para conocer el estado legal del inmueble, lo ideal es facilitar todo eso.

Una vez que se capta un posible comprador, hay que actuar de manera eficiente, facilitar toda la documentación requerida por el interesado, porque una demora en este punto puede hacer perder todo el negocio.²⁷

Síntesis: amenazas y oportunidades

Finalmente, bajo el escenario descrito, procedemos a expresar algunas consideraciones finales relacionadas con el negocio en términos de amenazas y oportunidades:

Partiendo de las amenazas, la retracción de la oferta a la cual se le atribuye la aparición de la nueva ley de alquileres puede considerarse una potencial amenaza en tanto un conjunto de propietarios prefieren mantener desocupados sus inmuebles lo que constituye un menor número de propiedades que requieren ser gestionadas. Asimismo, las modificaciones introducidas por dicha ley que promueven a propietarios a elevar los alquileres es una susceptible de considerarse una amenaza adicional en la medida que la elevada estructura de costes podría desviar el interés y tornar menos atractiva la idea de adquirir un nuevo servicio. Otra amenaza a señalar se relaciona con la propuesta de construcción de viviendas para los próximos años que permitirá el acceso de un segmento poblacional a vivienda propia, generando una menor demanda en el mercado inmobiliario.

²⁷ Toda la información recopilada fue extraída de las siguientes páginas informantes.
<https://www.capacitarte.org/blog/nota/blog-cuales-son-las-funciones-de-un-agente-inmobiliario>
<https://inmogesco.com/blog/gestor-inmobiliario-definicion-funciones-requisitos/>

En el plano tecnológico, los avances en materia de Big Data e Inteligencia Artificial proveen herramientas potentes y una inversión a largo plazo, que simultáneamente suponen un riesgo en tanto sean aprovechadas con celeridad y anticipación por parte de los competidores preexistentes, en particular de aquellos con mayor trayectoria y con posicionamiento en el mercado que les abriría mayores oportunidades para el desarrollo de una propuesta superadora.

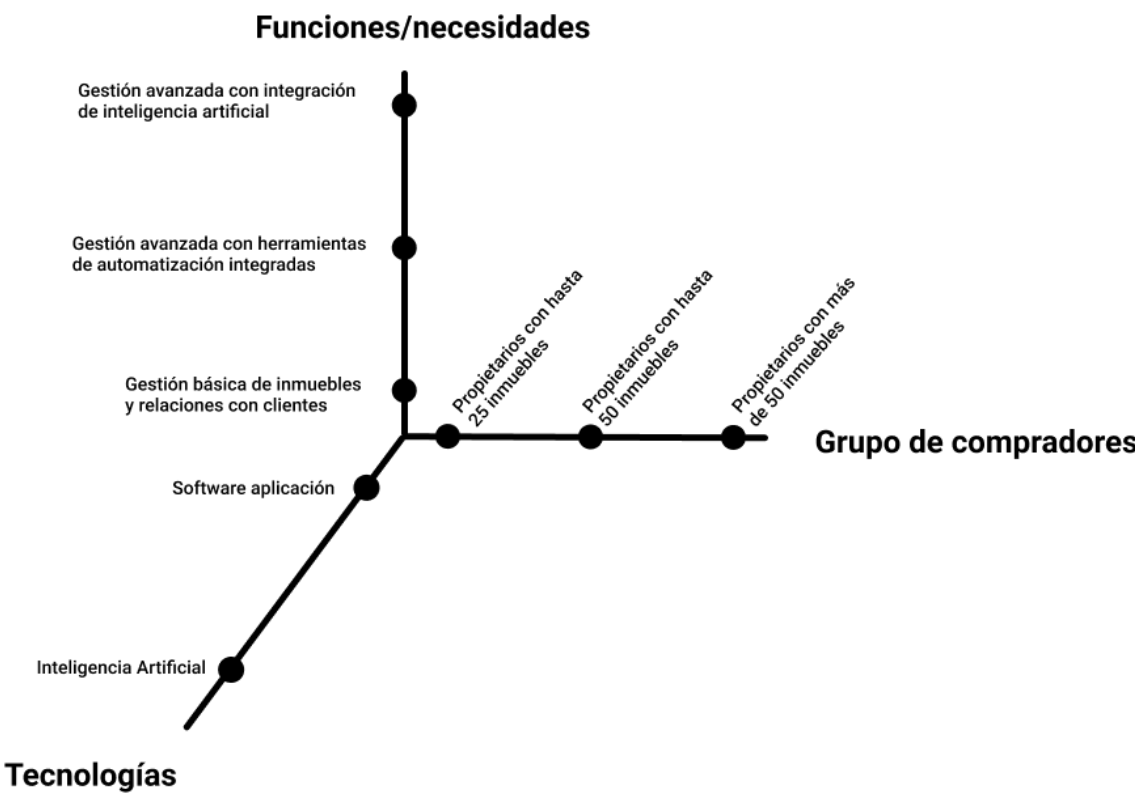
En otro orden de cosas, exponemos las oportunidades identificadas tras el presente análisis: en primer lugar mencionamos el aligeramiento en la carga impositiva a propietarios en Buenos Aires y la ley de Incentivo a la Construcción Federal Argentina y Acceso a la Vivienda tiende a motivar el desarrollo económico beneficiando no sólo la construcción sino además diversos proyectos inmobiliarios a futuro. A pesar de la numerosa y variada cantidad de competidores a nivel nacional, debemos resaltar la escasez de propuestas orientadas a satisfacer la necesidad relativa a la gestión de clientes en tanto inquilinos durante su ciclo de vida por los inmuebles que habitan en base a una relación contractual. En suma, en nuestra labor de identificar nuestro cliente, a quien reconocimos como usuario de la plataforma, hallamos un usuario adicional, el inquilino, a quien nuestra propuesta procura igualmente generar valor al enriquecer su experiencia mediante un conjunto de servicios y funcionalidades, lo cual trae aparejado un beneficio añadido a nuestro cliente.

Capítulo 3: Plan comercial

Definición del mercado de referencia

Exponemos a continuación el modelo de Abell a los fines de representar gráficamente nuestro mercado de referencia.

Matriz de Abell



Desarrollo de las cuatro P: Producto, Precio, Distribución y Promoción

Producto

En lo que sigue se describen sucesivamente las diversas dimensiones del producto y en suma la estrategia de segmentación de mercado correspondiente.

Producto genérico

Lo conforma nuestra plataforma de gestión en su versión que integra las funcionalidades mínimas de seguimiento de reclamos realizados por inquilinos, acceso a registro histórico de aquellos y datos sobre las propiedades e inquilinos involucrados.

Producto esperado

Aquí se incluyen las siguientes prestaciones:

- Control de proveedores de servicios, que abarca una agenda con los trabajos asignados a aquellos incluyendo la fecha y hora de visita, entre otros detalles.
- Control de usuarios que permite conocer el modo en que se desempeñan los empleados a través de la aplicación.
- Importación de datos de consorcios, propietarios, inquilinos y proveedores de servicios que simplifican y ahorran tiempo de gestión.
- Exportación de datos en forma personalizada para su posterior procesamiento, impresión y/o envío a quien lo necesita.
- Gestión de usuarios destinados a proveedores de servicios cuyo acceso al sistema les permite verificar los trabajos pendientes y realizados.

Producto aumentado

Se engloban atributos como:

- Alertas y/o recordatorios inteligentes destinadas a personal administrativo y a proveedores de servicios en función de diversos eventos relevantes: creación de un reclamo, concertar una visita a la propiedad para revisiones y/o reparaciones.

- Integración de servicios de mensajería (Whatsapp, Telegram) y Correo Electrónico que posibilitan administrar las comunicaciones desde la aplicación y en efecto desde un sólo lugar.
- Integración de Chatbot basado en Inteligencia Artificial capaz de brindar soporte a consultas de inquilinos y una interfaz intuitiva para el diseño de conversaciones con el bot.

Producto potencial

Se destacan aquí, los siguientes atributos:

- Creación de reportes mediante Inteligencia Artificial basados en datos históricos recopilados de reclamos y las gestiones efectuadas con un enfoque predictivo, en que se incluyen pronósticos sobre futuros reclamos, costos asociados, la calidad de respuesta frente al problema reportado, entre otra información de relevancia.

Estrategia de segmentación de mercado

Mediante nuestra *estrategia de segmentación diferenciada* procuramos satisfacer a dos grandes segmentos de clientes cuya distinción puede trazarse a partir de factores como: cantidad de propiedades bajo gestión, aspecto que se correlaciona con la demanda generada por inquilinos mediante reclamos, necesidades de acceder a funcionalidades avanzadas de automatización de tareas de rutina, basadas en Inteligencia Artificial y capacidad de demanda del producto por parte de dichos segmentos. De esta manera, se identificó por un lado un segmento de clientes con recursos económicos más limitados, una demanda moderada de reclamos que precisa una atención ágil e inmediata, dispuestos a introducir una mejora continua y optimizar su relación de atención con los inquilinos mediante el uso de las funcionalidades más básicas que provee nuestra solución tecnológica y por otro lado, un segmento compuesto por inmobiliarias cuya gestión se extiende a un número significativo de inmuebles, caracterizado por una mayor cantidad de personal administrativo que requiere acceso a la aplicación como herramienta de trabajo diario y en simultáneo y dispone de recursos económicos superiores al segmento anterior, beneficiándose además de funcionalidades más avanzadas.

Precio

Cabe señalar un factor de relevancia dada su incidencia en el mecanismo seleccionado a los fines de establecer aquel que sea más pertinente en la fijación de precios: nos referimos a la fuente de ingresos. En este sentido, nos inclinamos principalmente a establecer una *cuota de suscripción mensual* en cuanto es el acceso ininterrumpido a los servicios ofrecidos por la plataforma como generador de ingresos. Aquí retomamos los grupos de compradores expuestos en la matriz de Abell para indicar que dicha cuota representa una fuente de ingresos provenientes de los dos grupos próximos al centro (hasta 25 y 50 propiedades). Respecto al grupo restante (más de 50 propiedades), concebimos conveniente emplear una *cuota por uso*, lo que implica generar ingresos en la medida que el cliente hace uso del producto/servicio debido a la demanda variable, de aquí que el precio es proporcional al uso. Tras lo anterior, determinamos un mecanismo de fijación de precios en el que se ofrecen dos planes de suscripción de precio fijo dependiendo estrictamente de las características de la propuesta de valor inherente al plan en cuestión, concebidos específicamente para un segmento de mercado orientado a planes más accesibles y prestaciones más básicas (grupo de hasta 25 y hasta 50 propiedades). En contraposición, introducimos una variación en la fijación de precios para el segmento que accede al plan cuyo uso excede la gestión de 50 propiedades, en que el precio a abonar por mes se determina conforme al volumen de propiedades añadidas a la plataforma desde un usuario, siendo el precio el resultado del producto de la cantidad variable de inmuebles añadidos y una constante que representa un valor unitario por propiedad.

A continuación se expone en un cuadro en el que se visualizan los planes y sus respectivos precios:

Id	Plan	Precio
1	Básico	\$ 6.250 / mes
2	Intermedio	\$ 10.000 / mes
3	Completo	Desde \$ 12.000 (para las primeras 50 propiedades) + \$ 175 / propiedad gestionada

Canales de distribución

A la hora de comercializar nuestra propuesta de valor seleccionamos canales digitales, particularmente un sitio web, tipo *landing page*, a la cual es redirigido un usuario al interactuar con nuestros anuncios o al hallar el sitio mediante un búsqueda mediante el buscador Google. Asimismo, utilizamos como canales de venta la versión mobile de la aplicación web en las tiendas Play Store para dispositivos Android y App Store para iOS. Desde las aplicaciones mobile como desde el sitio web, la información del producto es accesible a los potenciales clientes y los habilita desde allí a efectuar la suscripción a los servicios ofrecidos de acuerdo a sus necesidades.

Promoción

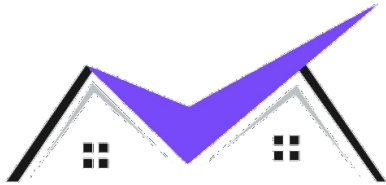
En cuanto a las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren, determinamos el empleo de los siguientes medios destinados a la promoción del producto:

- Publicidad: emplearemos publicidad en redes sociales y en motores de búsqueda, especialmente Google.
 - Google Ads: se invertirá en publicidad a través de Google Adwords y a través de las palabras clave (*keywords*) puntuales relacionadas con las búsquedas más relevantes asociadas a nuestro producto. Por ejemplo: gestión inmobiliaria de reclamos, seguimiento inmobiliario de reclamos, gestión de inmuebles, etc. Lo anterior se traduce en :
 - Anuncios dinámicos de búsqueda: Cuando un usuario realiza una búsqueda en Google con términos estrechamente relacionados con los títulos y las frases que se usan con frecuencia en su sitio web, Google Ads utilizará estos títulos y frases para seleccionar una página de destino de su sitio web y generar un título claro y relevante para su anuncio²⁸.
 - Anuncios gráficos: anuncios con imágenes cargados.
- Redes sociales: se utilizarán anuncios en Instagram y Facebook para alcanzar los segmentos indicados con anterioridad.
- Newsletter: consiste en una herramienta de publicación periódica que recoge las novedades más relevantes y de interés que tiene un negocio. En ella, se recogen los principales contenidos de interés para los suscriptores sobre la marca y el

²⁸ <https://support.google.com/google-ads/answer/2471185?hl=es-419>

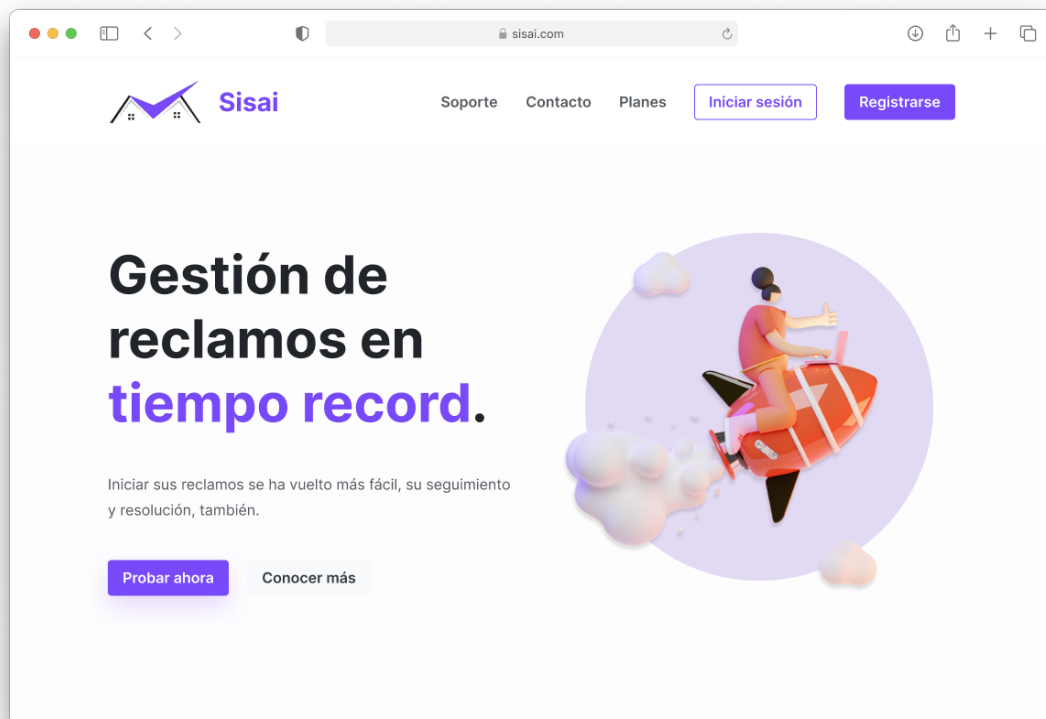
sector: ofertas y promociones especiales, contenido gratuito de valor y principales novedades²⁹. Esta herramienta permitirá mantener activos a los usuarios más interesados en nuestro producto generando una relación más cercana con el usuario final.

Se visualiza a continuación el logo de la empresa, capturas de pantalla del sitio web y un mock-up de publicidad para instagram:

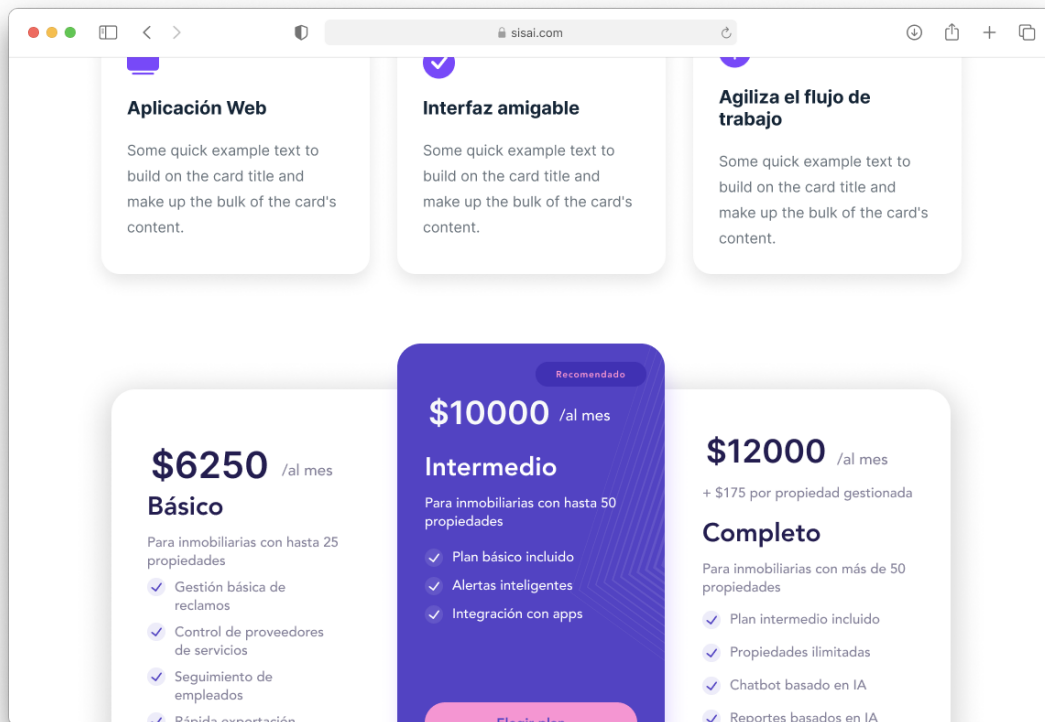


Logo

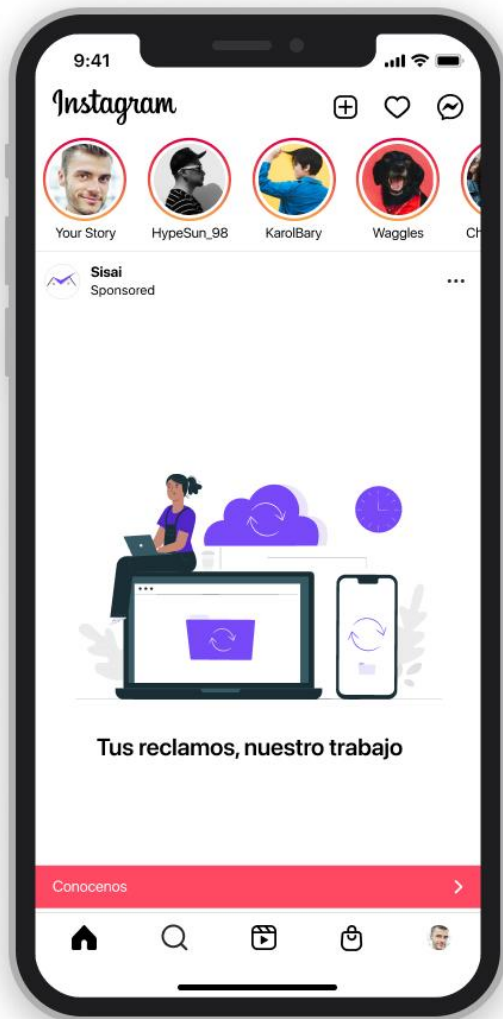
Capturas de pantalla del sitio web



²⁹ <https://www.iebschool.com/blog/que-es-una-newsletter-y-como-hacer-una-inbound-marketing/>



Muestra de publicidad en Instagram



Previsión de ventas

Dividimos la presente sección en los siguientes tres tópicos:

Consumo aparente

Identificamos aquí el conjunto de inmobiliarias que residen en el país.

Demanda potencial

Conviene aquí precisar que nuestro interés radica en el subconjunto de inmobiliarias que cumplen con las siguientes condiciones:

- Residen en la ciudad de Santa Fe y Santo Tomé.

- Su actividad comercial principal consiste en alquiler de inmuebles, especialmente viviendas tanto casas como departamentos.
- Evidencian al menos una trayectoria de 10 años en el mercado.

Las condiciones previstas tornan a las siguientes empresas como potenciales candidatas a los fines de presentar nuestra solución tecnológica bajo la expectativa de insertarnos en el mercado: Benuzzi, Atilio Salas, Bottai, Ureta Cortes, Silvina Grosso, Raíces, Orcu, Fides, Abraham, Rossini, Cometto, Rodríguez Negocios Inmobiliarios, entre otras.

Demanda proyectada

Atendiendo al balance del mercado inmobiliario del año 2020 efectuado por REMAX, el último hasta la fecha³⁰, caracterizaron el año 2019 como un año con dificultades que condujo al año 2020 a mantener ciertas expectativas que se vieron frustradas por la situación de pandemia. En lo que a alquileres se refiere, el año 2020 evidenció la introducción de un factor adicional que movilizó el mercado inmobiliario y es la ley de alquileres, a partir de la cual, aquel reaccionó con un fuerte aumento. En el presente año, según los datos recopilados por la plataforma Zonaprop, el volumen de avisos de departamentos y casas en alquiler a nivel país es 28% menor al registrado dos años antes³¹. La nueva ley de alquileres generó incertidumbre en los propietarios e incentivados también por la baja rentabilidad anual de los alquileres (menos del 2% anual) algunos decidieron poner su inmueble en venta.³² Pese a que carecemos de algún indicador cuantitativo de crecimiento que describa a futuro el desarrollo por parte del sector inmobiliario, es necesario considerar de aquí a los próximos meses que es posible observar una continua sobreoferta de inmuebles en venta, motivado por la baja rentabilidad de los alquileres, de ahí que las expectativas de crecimiento del sector para el próximo año son bajas y se requiere proceder con cautela, aguardando posibles y nuevas medidas de tipo legal y estatal que introduzcan cambios en el mercado inmobiliario.

³⁰ <https://blog.remax.com.ar/index.php/2021/01/21/informe-mercado-inmobiliario-2020/>

³¹

<https://www.infobae.com/economia/2021/06/12/alquileres-con-menos-oferta-el-sector-inmobiliario-pide-cambios-en-la-ley-que-amplio-el-plazo-de-los-contratos-y-el-ajuste-por-ano/>

³²

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/casas-y-departamentos/alquileres-los-precios-de-los-departamentos-trepan-9-en-solo-dos-meses-nid04032021/>

Capítulo 4: Recursos Humanos

En la presente sección abordaremos secuencialmente los siguientes apartados: Identificación de las necesidades de RRHH (Análisis y Especificación de los puestos de trabajo), Reclutamiento, Capacitación, Política Salarial, Organigrama.

1. Identificación de las necesidades de RRHH

Considerando inicialmente que la empresa aquí planteada aún no ha sido lanzada al mercado, es preciso reconocer que el grado de especialización en términos de funciones desarrolladas por los recursos humanos de la organización es baja. Con base a ello, nuestra necesidad en este punto, radica en mantener una división de trabajo mínima que garantice una cobertura de las funciones requeridas para sostener las actividades de la organización. En este sentido los puestos identificados son, a saber:

Puesto: Analista Desarrollador	
Misión: Analizar, diseñar, desarrollar, y mantener componentes de software que permitan la implementación de los distintos sistemas de información que dan soporte a los procesos del negocio definidos.	
Funciones	
Actividad	Resultado
Analizar, diseñar, desarrollar e implementar las piezas de software en base a los requerimientos de la organización, aplicando la metodología definida.	Brindar soporte sistémico a los procesos del negocio con el fin de optimizarlos.
Gestionar las actividades de proyectos informáticos asignadas en las distintas etapas del desarrollo de software acordando el trabajo con pares.	Cumplir con los plazos acordados y mitigar los riesgos del proyecto asegurando la calidad del producto.
Brindar soporte, dando mantenimiento preventivo y	Solucionar inconvenientes atribuidos a la aplicación.

correctivo de los sistemas y asesorar a los usuarios respecto al funcionamiento de la aplicación.	
---	--

Puesto: Asegurador de Calidad (QA)	
Misión: Asegurar la calidad del producto en todas las fases del proyecto, consiguiendo en muchas ocasiones prevenir posibles fallos futuros.	
Funciones	
Actividad	Resultado
Diseñar los casos de prueba en base a la especificación de requerimientos de la aplicación.	Asegurar la calidad y funcionalidad de los mismos en función de los requerimientos definidos.
Ejecutar los casos de pruebas diseñados.	Comprobar el comportamiento del sistema, componentes, etc. y establecer la funcionalidad correcta de todo el proceso.
Documentar los fallos y defectos hallados y analizar estos problemas	Reportar tales fallas a los analistas desarrolladores para su análisis y resolución de modo que se asegure un nivel de calidad aceptable en el producto.
Identificar comportamientos o usabilidad que puedan generar confusiones a la hora de utilizar un software por parte de los usuarios finales.	Conseguir que un software ofrezca la máxima confianza a los usuarios finales, siendo intuitivo, práctico y de fácil aprendizaje.

Puesto: Administrador de Base de Datos (DBA)	
Misión: Administrar, supervisar y asegurar el adecuado uso de los datos dentro de un DBMS (Database Management System).	
Funciones	
Actividad	Resultado

Monitorear el desempeño de la base de datos.	Garantizar que esté manejando los parámetros adecuadamente y que le brinde respuestas rápidas a los usuarios.
Recopilar y analizar de las necesidades del usuario para obtener modelos de datos conceptuales y lógicos	Obtener una comprensión sobre el problema de negocio a resolver y construir modelos de bases de datos que permitan brindar una respuesta adecuada.
Realizar copias de seguridad periódicas de los datos y mantenerlos a salvo de la destrucción accidental o intencional.	Preservar los datos de la organización.
Gestionar el creciente volumen de datos y diseñar los planes apropiados.	Preservar y administrar el conjunto de datos disponible.

Dichos puestos serán cubiertos por:

- Analista Desarrollador: Nahuel González y Mauro Boasso.
- Asegurador de Calidad: Lautaro Leonhardt
- Administrador de Base de Datos: Nicolas Ybañez.

2. Reclutamiento

Con base a los puestos especificados inicialmente a cubrir por quienes conformamos el presente equipo de trabajo, prescindimos de la realización de actividades destinadas al reclutamiento y selección de personal a corto plazo. Dichas actividades se llevarían a cabo como resultado de una planificación de recursos humanos que prevea la demanda de personal necesario en condiciones favorables de crecimiento de la empresa.

3. Capacitación

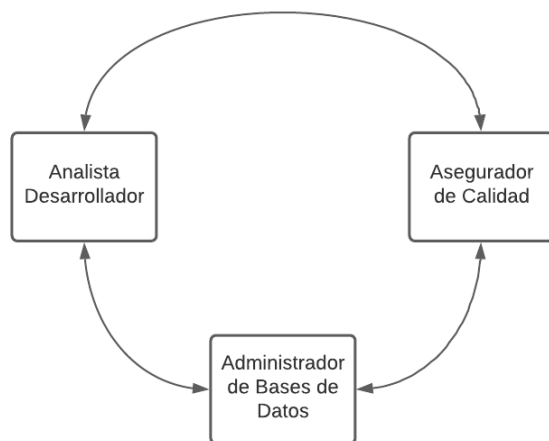
Acorde a lo planteado en el apartado anterior, no requerimos inicialmente de la elaboración de un plan de formación y entrenamiento para los nuevos colaboradores.

4. Política Salarial

Convenimos en establecer el convenio colectivo de trabajo correspondiente para el sector empresas de software, hardware y servicios informáticos que regula las formas de prestación de servicios característicos de la actividad de software y las Tecnologías de Información³³.

5. Organigrama

Puesto que el organigrama es una representación gráfica que muestra el resultado final de la diferenciación organizacional, como mencionamos anteriormente nuestra baja división de tareas inicialmente se ajusta a una escasa diferenciación vertical, es decir, el grado en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular las unidades organizacionales. En efecto, consideramos pertinente asumir una organización bajo una estructura de equipo autogestionado que prescinda de una cadena vertical de mando que descentre la autoridad en torno a una figura central, generando posibilidades para modos participativos de toma de decisiones. A continuación se ilustra el organigrama confeccionado:



³³ <https://unioninformatica.org/institucional/convenio-colectivo-de-trabajo/#ConvenioColectivo>