Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS

Developers Club

Autores: Pierro, Tobías y Ricciardelli, Franco

Legajos: 26315 y 26172

Mentor: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 2018

Propuesta Plan de Negocios

Developers Club

Julio 2018

Autores: Ricciardelli Franco & Pierro Tobías

Mentor: María Fernanda Tamborini

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo…….. 3
2. Herramientas para el Analisis …….4
3. Análisis del mercado inmobiliario
    1. Crecimiento del mercado inmobiliario……... 5
    2. Rol de los bancos en el mercado…….. 6
    3. Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del cliente……. 6
    4. Mercado inmobiliario 2018…….. 7
4. Oportunidad de negocio ……. 8
5. Propuesta de negocio…….. 9
    1. Ventajas para el desarrollador……..10
    2. Ventajas para el cliente……..10
    3. Potencial crecimiento……10
    4. Cuatro puntos claves para el éxito del negocio…….. 11
    5. Competidores directos……...12
    6. Operaciones ……12
    7. Análisis del impacto dólar en el modelo de negocios …….. 13
6. Análisis del impacto dólar en el modelo de negocios
    1. Segmento de mercado…….. 15
    2. Propuesta de valor……. 15
    3. Canales ……16
    4. Relación con los clientes……... 17
    5. Fuentes de ingreso …… 17
    6. Recursos claves …… 17
    7. Actividades claves …… 18
    8. Sociedades claves …… 19
    9. Estructura de costos …… 19
7. Plan de Marketing…….. 19
    1. Proceso de Decisión del Consumidor (PDC)..... 20
    2. Lealtad de los clientes ……..……21

3. Estrategia de precios …… 22
4. Estrategia de comunicación…… 22
8. Operaciones……... 23
9. Costos, Finanzas e Inversión …….. 24
10. Equipo Developers Club SAS…… 26
11. Aspectos legales e impositivos……..... 27
12. Plan implementación y Riesgos …… 28
13. Conclusión …… 31
14. Anexos…… 32
15. Presentación de marca…… 35
16. Bibliografía…… 38

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO

El negocio planteado se llama Developers Club, siendo un servicio diferencial e innovador destinado a la venta de desarrollos inmobiliarios a través de una fuerza de ventas altamente capacitada con la implementación de nuevas tecnologías como la Realidad Virtual. En Buenos Aires, principalmente en CABA y Zona Norte existe un mercado en crecimiento, que se encuentra en recuperación posterior a una gran recesión entre los años 2012 hasta principios de 2016.

El core del negocio es la comercialización de desarrollos inmobiliarios exclusivamente de 10 miembros desarrolladores asociados al club quienes pagan un fee mensual por pertenecer al mismo. Estos miembros desarrolladores son importantes empresas constructoras de desarrollos inmobiliarios de Buenos Aires. El fee mensual que pagarán, incluye algunos beneficios además de la exclusividad nuestra de comercializar sus proyectos únicamente. Pero DC se guarda el derecho de elegir cuales son los proyectos que comercializar, debido a que se va a especializar en desarrollos de alto costo para un segmento objetivo de clase alta-media. El segmento objetivo de DC son personas que buscan una propiedad con vistas de una inversión o como vivienda, es por eso que los desarrollos ofrecidos pueden ser dos; comprar de pozo o ya finalizados listos para estrenar.

La propuesta de valor que ofrece este emprendimiento desde el punto de vista de los clientes, es decir, potenciales compradores de propiedades, se trata de la novedad y la posibilidad de accesibilidad remota, así como también la atención personalizada ofrecida por la fuerza de venta. Para los desarrolladores la propuesta de valor consiste en un servicio integral que permite una reducción de costos en la creación de showrooms, así como también en los costos de mantener una fuerza de venta, e invertir en publicidad y seguimiento de cada operación. Para ambos actores se incluye lo novedoso de la incorporación de la Realidad Virtual y una atención personalizada.

Al ser un proyecto centrado en brindar un servicio a través de la comercialización de desarrollos inmuebles de los miembros socios del club, la inversión necesaria es relativamente pequeña, alrededor de los 30.000 dólares. Pero el tiempo de recuperación es más bien rápido con una muy buena rentabilidad, aproximadamente del 45%.

HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS

Para realizar el plan de negocios fue necesario recurrir al material académico visto en diferentes materias específicas, con el fin de utilizar dicha biografía y conceptos como marco teórico para fundamentar y apoyar la propuesta de negocios.

En primer lugar, es importante determinar la existencia de una oportunidad y la viabilidad de la solución propuesta. Para esto, no apoyamos en el análisis planteado por Bygrave y Zacharakis (2010) en “the Entrepreneurial Process”.

Para llevar a cabo el análisis de mercado tomamos como guía las 5 Fuerzas de Porter, para poder entender cómo está compuesto el mercado y qué amenazas existen en el mismo. Esto nos permitió identificar cuáles son los competidores y actores importantes de la industria.

Para el análisis en profundidad del modelo de negocio utilizamos la herramienta de análisis CANVAS, la cual nos permitió analizar todos los pasos para generar un modelo de negocios sustentado en la propuesta de valor para los clientes de nuestro servicio. En este caso, utilizamos lo planteado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en el libro “Generación de Modelo de Negocio”.

Para poder llevar a cabo el plan de marketing realizaremos un análisis en primer lugar del Proceso de Decisión del Consumidor (PDC), para luego poder establecer cuál va a ser tanto la estrategia de precios como la estrategia de comunicación a llevar a cabo. Otro punto para tener en cuenta debe ser, poder definir el perfil del cliente objetivo, para esto nos basaremos en diferentes técnicas de segmentación y consideramos vital la implementación de un CRM para poder llevar un registro de las interacciones tanto previas a la compra como posteriores.

Por último, utilizaremos los conceptos explicados por Lavolpe en su texto “presupuestos y gestión”, con el fin de calcular los costos que tendrá el negocio, y así poder realizar un análisis financiero adecuado.

ANÁLISIS DEL MERCADO INMOBILIARIO

Analizaremos el mercado inmobiliario y la venta de inmuebles en la Ciudad de Buenos Aires y Zona Norte principalmente. Teniendo en cuenta la evolución del mercado inmobiliario en los últimos años y entendiendo que buscan los posibles clientes a en el momento de decidir la compra de un inmueble.

Crecimiento del mercado inmobiliario:

Según el último informe del Colegio de Escribanos de CABA, de enero a octubre de 2017 se realizaron 48.751 escrituras por un monto total de $14.854 millones, lo que refleja un alza del 44,3% en la cantidad de operaciones comparando al mismo período del 2016. (Anexo 1)

Analizando los datos del mercado y su evolución a lo largo del tiempo se puede identificar que en los últimos 20 años se produjo el segundo ciclo de recuperación del mercado inmobiliario, que se puede apreciar en dos tramos distintos. El primero de diciembre de 2009 a febrero de 2011, que luego este se vio frenado con la imposición del cepo cambiario, desde mediados de 2012 hasta finales del 2015 (lo cual generó una caída y estancamiento del crecimiento). Luego se levantó el obstáculo se dio lugar al segundo tramo de recuperación más importante de la historia, que continúa hasta la actualidad. (Anexo 2)

Luego de lo reflejado por datos históricos del mercado y de su tamaño actual, identificamos que el mercado inmobiliario está en un proceso de reactivación, lo cual da a lugar a más inversiones y una mayor confianza en el sector. Es importante analizar qué otros factores influyen o acompañan dicho crecimiento.

Uno de los factores más importantes del crecimiento del sector es el alza en la demanda de bienes inmobiliarios, como causa de las diferentes políticas económicas del Gobierno actual, como por ejemplo el cepo cambiario. En consecuencia de este crecimiento en la demanda, se pudo observar también un crecimiento de la oferta de propiedades, pero no es la misma medida; es por eso que el precio del m2 promedio aumentó. La oferta de propiedades creció un 78% en el 2017 en comparación con el 2012.

Rol de los bancos en el mercado

En el mercado actualmente se puede observar como los bancos tomaron un rol importante al aumentar la oferta de diferentes tipos de créditos hipotecarios para que las personas puedan acceder a una propiedad y así acompañar el crecimiento del mercado.

"Los bancos otorgaron en diciembre de 2017 $14.287 millones en nuevos créditos hipotecarios. Esta cifra reflejó un récord histórico, que supera al máximo de los 90s (dic-1997: $12.952 millones a valor hoy) y de los 2000 (oct-2007: $8254 millones)." Lucas Llach, 3/1/2018.

Es importante tomar en consideración este tipo de información, ya que nos describe cómo esta conformado el mercado y de qué manera un gran porcentaje de la población accede a una propiedad por medio de los créditos hipotecarios.

Por otro lado, analizando algunas de las tendencias que se encuentran latentes dentro del mercado inmobiliario en los últimos tiempos, podemos identificar como más relevante para el modelo de negocios planteado por Developers Club:

Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del cliente

En la actualidad las empresas a través de las redes sociales, base de datos y encuestas, obtienen y utilizan datos de los clientes con el objetivo de brindar un servicio con mayor personalización. Un claro ejemplo, se puede observar en páginas web destinadas a la venta de inmuebles donde utilizan tus visitas previas y preferencias con el fin de asesorarte más eficientemente. Este nuevo servicio se comienza a ofrecer producto de un cambio en las expectativas del consumidor, que busca en menor tiempo tener acceso a mayor cantidad de contenido de su interés. Ejemplos de esto pueden ser páginas como: ZonaProp, Properati, Mercado libre, entre otras.

Un ejemplo claro para tener en cuenta es el de Netflix y Uber, proveedoras de servicios de entretenimiento y transporte, modificaron los modelos de negocios existentes, con el objetivo de reducir costos priorizando al cliente. Estos cambios en la manera en que las empresas se relacionan y acceden a los clientes, generan que las empresas existentes deban realizar fuertes inversiones en proyectos tecnológicos con el fin de poder mejorar su relación Cliente-Vendedor y acompañar la tendencia del mercado.

Mercado Inmobiliario 2018

En primer lugar, analizando el escenario económico nos encontramos con una economía inflacionaria que refleja una suba acumulada de los precios en los primeros cinco meses del año es del 12,9 por ciento, lo que nos da una inflación estimada del 27% aproximadamente. Si analizamos el valor del Dólar podemos observar que en enero del 2018 cotizaba $18,74 alcanzando en julio valores por encima de los $28, esto tiene un gran impacto en la economía argentina, así como también en las especulaciones y el consumo de las personas, más adelante analizaremos cómo impacta esta alza en nuestro modelo de negocios.

Analizando puntualmente el 2018 se pueden observar ciertos datos relevantes. Según el Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires la cantidad total de las escrituras de compraventa de inmuebles registró en el quinto mes de 2018 una suba de 15,5% respecto del nivel de un año antes, al sumar 5.982 registros, y en comparación con abril de 2018, los actos mermaron 1,5% en cantidad. Dentro de este dato se encuentran tanto la venta de propiedades a estrenar como de propiedades usadas.

Por otro lado, para comenzar a analizar el mercado inmobiliario en Zona Norte la cual es de nuestro interés ya que será el foco del modelo de negocios, nos centraremos en las propiedades a estrenar, lo cual nos permite realizar cierta estimación de la oferta y demanda del tipo de propiedades de Developers Club va a ofrecer. Zonaprop, el Marketplace de propiedades con más flujo de operaciones, nos revela que tomando en cuenta únicamente Zona Norte y departamentos a estrenar existe una oferta de 4800 propiedades con características distintas. Por otra parte, Properati un actor más reciente pero aun así otro de los líderes en publicación de propiedades online con altos estándares de calidad, nos muestra que la Zona Norte en cantidad de propiedades a estrenar disponibles son de 1900, mientras que en Ciudad de Buenos Aires es de 2800 propiedades aproximadamente. Esto nos muestra la gran disponibilidad de propiedades que existen, ya que en este caso solo tomamos en consideración las dos páginas web con mayor cantidad de propiedades publicadas en la región, ya que, nos sirven como punto de referencia para tener un estimativo de la cantidad de propiedades existentes, a esto se deberían sumar las propiedades que tienen exclusivamente las inmobiliarias y

las desarrolladoras. A su vez, nos permite observar a nivel comparativo como Zona Norte es la región que le sigue a CABA en la cantidad de propiedades disponibles a estrenar, lo que permite ver el crecimiento presente en esta área en particular. (Anexo 3)

Es difícil generar una estimación de la demanda precisa, pero gracias a la recolección de datos de distintas fuentes y entendiendo cómo es el comportamiento del mercado y de los compradores podemos observar que hay un mercado atractivo. Se puede observar un crecimiento mes a mes en la cantidad de escrituras generadas, siendo la variación en cantidades de Marzo a Abril de 1,7% y de Abril a Mayo de 1,5%. A esto debemos agregarle la cantidad de propiedades a estrenar existentes en la oferta actual lo cual denota una fuerte inversión en los últimos años en la construcción. A su vez es importante reconocer que existe una cantidad en aumento de desarrolladores que ofrecen la posibilidad de comprar una propiedad a pozo, es decir, ir pagando el valor de la propiedad a medida que se va construyendo.

Este análisis de la situación actual nos permite entender en profundidad el contexto en el que se genera una oportunidad de negocios y donde poner el foco.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Uno de los disparadores que generó que los socios de DC desarrollen esta modelo de negocio fue la siguiente afirmación:

"Los desarrolladores inmobiliarios comercializan sus proyectos con su propia fuerza de venta en un 30%, un 40% con las inmobiliarias independientes y el 30% restante demoran en venderlos" - Hernan Nucifora (Director de Global Investments SRL & CEO Nucifora Propiedades.)

Gracias al análisis de mercado consideramos que el 30% que se demora en vender es en consecuencia a:

1. Falta de profesionalismo, experiencia y empatía por parte de la fuerza de ventas, lo cual no permite un seguimiento personalizado de cada cliente.
2. El mercado inmobiliario es una industria madura que se encuentra en crecimiento, pero está ligado a prácticas tradicionales de venta y comunicación.

3. La existencia de una gran variedad de oferta de propiedades por medio de páginas web, lo cual dificulta al potencial comprador encontrar la que mejor se adecua a sus preferencias y necesidades.

Es decir, la oportunidad encontrada es una consecuencia de que las fuerzas de venta actuales no logran acompañar la demanda de propiedades, y conectar a cada cliente con la propiedad buscada. Es por esto, que en una industria que se encuentra en crecimiento impulsada por el aumento de demanda y oferta de propiedades, consideramos viable introducir un modelo de negocios que genere mayor valor para el cliente a través de la incorporación de una fuerza de venta más capacitada y nuevas tecnologías que la complementen. Y así se pueda satisfacer por un lado las necesidades de los clientes y por otro, las nuevas expectativas y exigencias que estos esperan a la hora de adquirir un servicio, ya que, se está cambiando la forma de consumir y de comprar.

PROPUESTA DE NEGOCIO

Developers Club es una S.A.S. (Sociedad Anónima Simplificada) dentro del sector inmobiliario, cuyo fin es la venta de inmuebles.

DC desarrollará una fuerza de ventas profesional y altamente capacitada, que será un factor diferencial en el mercado inmobiliario. Además, cuenta con una oficina moderna ubicada en la localidad de Martínez, con una sala de VR (Virtual Reality) de alta categoría y jerarquía, implementando tecnologías de última generación.

La combinación correcta entre las tecnologías innovadoras y el small data, adquirido a través de nuestras fuerzas de comunicación y marketing, son claves para el éxito del proyecto. Esto permitirá contar con la posibilidad de generar una experiencia única para el cliente, inexistente en el sector inmobiliario argentino hasta el momento.

DC se compromete a vender, en el lapso de 12 meses, el 30% de los m2 brindados por cada miembro desarrollador, que según los estudios de mercado realizados por los socios el objetivo es meramente alcanzable con una fuerza de ventas elite. Además, garantiza total exclusividad territorial entre los desarrolladores; en otras palabras, DC no permitirá que dos o más desarrolladores compitan entre sí por propiedades en la misma

ubicación geográfica. Cada desarrollador se compromete a pagar un fee mensual de U$D 2.500, que funciona como un adelanto de las comision por ventas futuras. Este fee es devuelto al desarrollador, al finalizar el año de contrato, si no se cumple lo comprometido en él mismo.

Ventajas para el desarrollador

1. Reducción de costos de comercialización, marketing, infraestructura y gastos por armado de showroom y renders.
2. Pertenecer a un grupo "elite" de 10 desarrolladores que comercializa con los mejores vendedores del mercado.

DC le permite al miembro desarrollador reducir sus costos de marketing, porque DC será el encargado de publicar y ofrecer sus desarrollos. DC les ofrece a los desarrolladores la oportunidad de tener un showroom virtual, que será enviado a cada posible comprador a través de un link. A su vez, DC le ofrece a los members un servicio diferencial, innovador y más eficiente, a un menor costo.

Ventajas para el cliente

1. Una atención preferencial y altamente personalizada a través de tecnologías avanzadas.
2. Asesoramiento por parte de nuestra fuerza de ventas altamente capacitadas.
3. Posibilidad de conocer y experimentar propiedades desde un aparato móvil de manera remota, con presentaciones 360 y VR, a través de un link sin necesidad de transportarse a un showroom.
4. Oportunidad de experimentar con los Oculus VR en las oficinas de DC, a través de nuestro software de última generación, renders virtuales.

Potencial crecimiento

Developers Club hoy se encuentra en pleno desarrollo, pero con un alto potencial de crecimiento.

A nivel nacional Developers Club cuenta con un mercado inmobiliario pujante, en constante crecimiento y con un gobierno con políticas económicas que promueven la inversión.

A nivel internacional, DC pudo contactar a brokers de Miami para mostrar el modelo de negocio, los cuales se mostraron sumamente interesados en el proyecto con el fin de trabajar en conjunto con los desarrolladores de dicha ciudad.

Wanap es el único banco virtual en Argentina, uno de los dueños es el exitoso empresario, Eduardo Eurnekian. Luego de varias reuniones con gerentes y directivos del banco, nos transmitieron un gran interés por operar con nosotros, con el fin de ofrecer en conjunto ambos productos. Es decir que posibles tomadores de créditos sean direccionados de DC al Wanap y viceversa.

Para el éxito del negocio, luego de haber realizado un análisis minucioso del mercado y del plan de negocio, consideramos importante lo siguiente:

1. La incorporación de 10 miembros desarrolladores importantes en el sector inmobiliario y con gran disponibilidad de m2 a la venta. La mayoría de ellos tienen relaciones laborales con HN, uno de los socios, con gran conocimiento del mercado inmobiliario. Algunos de ellos son: Grupo Monarca, TGLT - Caputo, Consultatio - Faena.
2. La organización de una fuerza de venta de ELITE elegidos por parte de DR, uno de los socios, con gran experiencia en el sector de ventas. Esta fuerza de ventas se diferencia del resto debido a su gran capacidad de venta, empatía, conocimiento del mercado inmobiliario y ganas de trabajar. Además, deben poder implementar las nuevas tecnologías a sus metodologías de trabajo tradicionales, en busca de proveer un servicio diferencial para el cliente. Alguno de ellos son: Leonardo Martínez y Paula Iarusso.
3. Los acuerdos con los bancos. Para esto es importante diferenciar los créditos hipotecarios otorgados a personas que buscan adquirir su primera vivienda (por ejemplo, UVA), de los préstamos o medios de pago para financiar la adquisición de una propiedad.
4. La correcta administración de un CRM para colaborar con la fuerza de venta. El principal objetivo es la recolección de datos de cada interacción con los clientes para así tener un perfil completo del mismo. El principal objetivo es poder brindar un servicio personalizado a cada cliente, poder conocer sus intereses, gustos e intereses de compra. De esta manera, se podría hasta personalizar las presentaciones en realidad virtual para que a la hora de explorar la propiedad esta se encuentra decorada según el estilo del cliente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Como resultado de la aceptación e interés de los desarrolladores al proponerles el servicio ofrecido, podemos concluir que el servicio parece estar brindado una solución a sus problemas. Esto funciona como MVP para Developers Club ya que ayuda a verificar la viabilidad de la solución propuesta al problema detectado. Estos desarrolladores, los early adopters del negocio, son de suma importancia para el desarrollo del negocio dado que son los primeros clientes y generan los feedbacks necesarios para el crecimiento de este.

Otro MVP llevado a cabo por DC, fue la selección y contrato con los vendedores. Esto permite ver que personas con gran experiencia en la industria consideran viable los objetivos exigidos por la empresa dadas las herramientas tecnológicas que tiene a disposición.

Competidores directos

- Inmobiliarias tradicionales, con su propia fuerza de ventas y canales de distribución.
- Vendedores independientes que publiquen propiedades a través de los sitios webs existentes.
- Los mismos desarrolladores que decidan continuar con su fuerza de venta.

Es importante reconocer que nuestro modelo de negocios es replicable, es decir que la incorporación de este tipo de tecnologías innovadoras a esta industria puede ser llevada a cabo por alguno de los competidores directos. Es por esto, que consideramos importante en primer lugar que el modelo de negocios se está poniendo en marcha y ocupamos un rol de pioneros. Pero como contraparte es muy importante poder tener un diferencial en la calidad de operaciones que Developers lleva a cabo, es decir, poder aprovechar los contactos y la buena relación con los desarrolladores, así como también el servicio brindado por los vendedores.

Operaciones

Developers Club, lo que busca es conectar a la demanda existente de propiedades con la gran oferta producida por los grandes desarrolladores, principalmente ubicados en el conurbano de Buenos Aires, principalmente en Zona Norte. El foco está

puesto exclusivamente en propiedades a estrenar, es decir, no incluye propiedades usadas. Dentro de las propiedades a estrenar existen principalmente dos tipos:

I. Propiedades terminadas tazadas en dólares, esto se debe a que una vez que la propiedad se encuentra terminada es tasada a la moneda en la que se maneja el mercado inmobiliario. En este caso entran en juego personas que tienen el capital necesario a disposición o personas que acceden a algún tipo de crédito hipotecario o préstamos bancarios.

II. Propiedades desde pozo con precio concertado en pesos ajustado con el índice de CAC. De esta forma el cliente compra una unidad en pesos a lo largo de un periodo estipulado de construcción y obtiene una propiedad finalizada tasada en dólares. ¿Que es el CAC? El objetivo de este indicador es medir las variaciones mensuales que experimenta el costo de la construcción privada de edificios destinados a viviendas, en la Capital Federal y 24 partidos del conurbano bonaerense. Comprende cuatro índices: costo de la construcción privada de edificios destinados a la vivienda, costo de los materiales, costo de la mano de obra y costo de los gastos generales.

Análisis del impacto dólar en el modelo de negocios

El mercado inmobiliario en Argentina se encuentra dolarizado, ya hace más de 10 años, es decir, que el precio de las propiedades está tasado en dólares. Esto genera principalmente dos situaciones, por un lado, el precio de las viviendas en pesos tiende a dispararse ya que el dólar en Argentina no mantiene un precio estable y por otro, las propiedades no pierden valor con el tiempo, por el contrario, terminan convirtiéndose en una atractiva manera de invertir.

Frente a este escenario en el que el dólar superó los 28 pesos argentinos se pueden esperar ciertos cambios o consecuencias en el mercado:

- Se puede esperar que los precios de las propiedades puedan llegar a bajar entre un 3% o un 4% en el corto plazo, pero al largo plazo esta inflación se va a terminar trasladando a los precios.
- El mayor problema lo tienen los que toman créditos hipotecarios en pesos, ya que necesitan más para llegar al monto pactado en dólares. A su vez, esto generó que

las personas que actualmente tenían un prestamo para comprar una propiedad no terminen efectuando la compra ya que los pesos no les alcanzan para el valor en dólares o deban sacar un credito nuevo.

Estas situaciones en las que el mercado inmobiliario se ve afectado producto del precio del dólar afecta principalmente a las propiedades terminadas tasadas en dólares, que es uno de los dos tipos de operaciones que DC lleva a cabo.

Por otro lado, si analizamos el tipo de operaciones en las que Developers Club pone su foco del modelo de negocios, es decir, a la venta de departamentos a pozo con precio concertado en pesos ajustado con el índice de CAC (indice de la Cámara Argentina de la Construcción). este tipo de operaciones no se ven afectadas por el precio del dólar en lo inmediato, por el contrario, terminan convirtiéndose en una operación atractiva ya que de esta manera uno tiene la seguridad de que los precios de las cuotas no se van a disparar así como tampoco el de la propiedad. Esta es una de las razones por la cual este tipo de operaciones comienzan a ocupar un rol más importante en el mercado inmobiliario. Para poder entender cómo impacta esto en el valor pagado y percibido de la propiedad proponemos un ejemplo:

CAC de Enero a Mayo: presenta una tasa acumulada del 16%

El Precio del dólar de Enero a Mayo: 36%

	Precio Concentado CAC en pesos		Precio en Dolares	
	ene-18	may-18	ene-18	may-18
Precio unidad $	$ 2.000.000	$ 2.320.000	$ 2.000.000	$ 2.720.682
Precio unidad U$D			$ 106.610	$ 106.610
Indice CAC	16%			
Precio del Dolar			18,76	25,52

Se puede observar como “se le está ganando” cierto valor a la inflación del valor de la propiedad en pesos, esto se debe a que si uno quisiera comprar la propiedad ya tasada en dolar deberia pagar una suma mayor, a la correspondiente por la compra a pozo con precio concertado en pesos ajustado por el CAC.

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS UTILIZANDO LA HERRAMIENTA CANVAS

1. Segmento de mercado

El bloque de segmentos de mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir/proveer. Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. Analizaremos la segmentación desde dos aspectos:

Cliente, es decir el potencial comprador de una propiedad donde el segmento que se apunta es: Clase media/alta, dentro de la cual posteriormente se los clasificara en subsegmentos acorde a las propiedades que están buscando. Por ejemplo, en el caso de tratarse de un monoambiente/ dos ambientes se apuntan a personas de entre 21 y 30 años, generalmente soltero, que priorizan la ubicación por sobre la cantidad de metros cuadrados y que las expensas sean bajas. A su vez, otra forma que Developers Club utilizara para segmentarlos es si buscan una propiedad ya terminada o buscan la adquisición de la misma a largo plazo, es decir, comenzar a pagar una propiedad a pozo.

Desde el punto de vista de los Desarrolladores, se les considera clientes ya que son este tipo de empresas las que buscan contratar los servicios de DC. En este caso se trata específicamente de empresas desarrolladoras de proyectos inmobiliarios de primera línea, que cuenten con una gran cantidad de propiedades pero que tengan dificultades para poder vender dichas propiedades en los tiempos deseados.

2. Propuesta de valor

La proposición de valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Desde el punto de vista del cliente los principales elementos del modelo de negocio que favorecen a la propuesta de valor están vinculados en primer lugar a la novedad y accesibilidad, esto se da gracias a la creación de renders virtuales con tecnología 360° que los potenciales clientes pueden acceder por medio de la página de la empresa, permitiendo así vivir una experiencia ilimitada de forma remota. Otra característica de DC es la atención personalizada que recibe cada una de las personas que se contactan buscando adquirir una propiedad, estas son asesoradas acerca de qué propiedad se

acopla mejor a sus necesidades, y se los mantiene informado acerca de nuevas ofertas. Otra ventaja es que se ofrece un servicio integral que facilita al cliente desde adquirir diversos créditos o formas de pago gracias a los convenios con bancos de primera línea, hasta la optimización del tiempo de búsqueda ya que gracias a los renders virtuales y al búnker de VR las personas pueden acceder desde un mismo lugar físico a una gran variedad de propiedades.

Si analizamos la propuesta de valor percibida por los Desarrolladores podemos identificar varios elementos que la conforman. En primer lugar, el elemento novedoso es la incorporación de las tecnologías de VR con el fin de optimizar las ventas. Esto está presente en el principal objetivo que consiste en que los desarrolladores puedan reducir su esfuerzo en ventas y a su vez cumplir con los objetivos pactados. Para conseguir esto, DC tiene una fuerza de venta altamente capacitada, ofrece la posibilidad de generar showrooms virtuales en vez de invertir dinero y tiempo en la puesta en marcha de los showrooms físicos. A su vez DC se compromete a llevar a cabo todas las actividades de marketing necesarias para dar a conocer los distintos proyectos. Por último, los desarrolladores perciben una reducción del riesgo en estas operaciones como consecuencia de que DC se compromete a devolver el fee mensual si no se cumple con las ventas pactadas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3. Canales

Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Dentro de los canales propios de la compañía podemos identificar a la fuerza de venta, la página web de DC, los eventos corporativos con el fin de captar potenciales clientes y establecer un vínculo más cercano con los mismo.

DC a su vez utiliza canales externos, para llevar a cabo la publicidad y el plan de marketing utiliza diversas revistas, diarios, redes sociales entre otras. Por otro lado, con el fin de expandir su alcance publica sus propiedades no solo en su página web propia sino que lo hace también en páginas web tales como Mercado libre, Zonaprop. Anexos 4 y 5.

4. Relación con los clientes

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. En DC se puede apreciar dos tipos de clientes, los compradores de los inmuebles y los desarrolladores asociados.

Los compradores tienen la posibilidad de tener una asistencia personalizada por parte de la fuerza de ventas y en conjunto hacer un seguimiento de las propiedades interesadas. A su vez, a través de la página web de DC, el comprador puede ingresar y disponer de todos los renders virtuales disponibles. Si aún busca un servicio con mayor grado de diferenciación y atención, puede acercarse al búnker de VR para hacer uso de los Oculus Rift y experimentar las propiedades.

En cuanto a los desarrolladores se busca llevar a cabo un trabajo en conjunto, donde pueden enviar a personal propio de la empresa al búnker de DC a trabajar con la fuerza de venta elite. A su vez, cada desarrollador tiene relación con un solo vendedor para generar un vínculo fuerte entre ambas partes y poder trabajar con mayor eficiencia.

5. Fuentes de ingreso

El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias y para DC sus arterias son: las primas de Brokers, que son comisiones que se le cobran al desarrollador y comprador por la venta; y los fees mensuales acordados por los desarrolladores que son deducibles de las comisiones.

6. Recursos claves

El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios, en DC los recursos claves son: Físicos, Intelectuales, Humanos y Financieros. El recurso físico más

importante que DC dispone es el búnker de VR, donde hay invertido mucho capital en nuevas tecnologías.

Luego se encuentra el recurso intelectual, que yace en el conocimiento de los tres propietarios sobre los diferentes mercados y áreas (inmobiliario, ventas y marketing). El recurso humano es uno de los pilares del negocio porque son el contacto directo con el cliente, ellos son las fuerzas de ventas altamente capacitadas. Por último, el recurso financiero del negocio es importante porque con él se financia el emprendimiento. Principalmente el dinero proviene del capital propio de los propietarios y de los ingresos (ventas y fees mensuales).

7. Actividades claves

Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios, es por eso que en DC son actividades dentro de las áreas de: Ventas, VR y Desarrolladores.

Como se mencionó en recursos claves, la fuerza de ventas es muy importante por lo que, la actividad que lleven a cabo los vendedores, relación cliente-vendedor, es aquella que marca la diferencia con el cliente. La producción del material para las presentaciones 360 son claves para las ventas, es donde el cliente experimenta parte del modelo de negocio ofrecido. Por último, los desarrolladores que se afilien a DC son de suma importancia, porque de ellos depende el nivel y estado de las propiedades a vender. Por este motivo, es importante poner el foco en la relación que se establece con los mismo, operar de forma transparente y que estos puedan realizar un seguimiento o interactuar con las personas encargadas de llevar a cabo sus ventas, esto permite la generación de una relación a largo plazo, en la cual se cumplan los objetivos y expectativas que se tiene de la empresa.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

8. Sociedades claves

Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos. DC tiene dos tipos de alianzas, una estratégica entre empresas no competidoras y otra, alianzas estratégicas con competidores. La primera es alianzas con Bancos para trabajar en conjunto y compartir clientes, como por ejemplo con el banco Wanap y, la segunda alianza es con las inmobiliarias a través de ZonaProp para compartir las propiedades con el fin de generar más ventas (se cobran comisiones altas del 25/50%); también las afiliaciones de los desarrolladores con DC es una alianza clave.

9. Estructura de costos

El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. A grandes rasgos, DC tiene dos tipos de costos, fijos y variables. Los fijos son aquellos que no están modificados por la variación de las ventas, y ellos son: alquiler del local de las oficinas, los proveedores de servicios, sueldos administrativos y los gastos en publicidad. Por otro lado, se encuentran los costos variables, que varían con las ventas del periodo, como las comisiones por ventas que se les atribuyen a los vendedores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

PLAN DE MARKETING

La propuesta de valor ofrecida por Developers Club es diferente a lo que existe hoy en día en el mercado, es una propuesta innovadora que contiene un servicio integral para los desarrolladores y brinda un servicio con mayor facilidad de acceso y un asesoramiento continuo para los compradores. Una vez realizados los estudios correspondientes continuaremos con la especificación de cómo será llevado a cabo el plan de marketing en nuestro proyecto. Inicialmente el objetivo está centrado en un lanzamiento nacional, más específicamente de la zona de CABA y Zona Norte, donde se encuentran la mayor cantidad de los desarrollos de nuestros 10 miembros. Es muy importante una correcta campaña de comunicación para que tanto los desarrolladores como los clientes puedan entender la propuesta ofrecida por DC.

Para entender cómo es el comportamiento del consumidor en esta industria analizaremos los 7 pasos del **Proceso de Decisión del Consumidor (PDC)**

1- Reconocimiento de la necesidad: en este caso está relacionado a los dos tipos de segmentos a los que apuntamos, por un lado, unos tienen la necesidad de adquirir su primera vivienda y por el otro, las personas que buscan la adquisición de la propiedad como medio de inversión.

2- Búsqueda de información: para encontrar información los consumidores generalmente recurren a la web, pero aun así tienen una fuerte presencia las inmobiliarias donde las personas pueden llamar o ir para buscar asesoramiento. Como mencionamos anteriormente el consumo actualmente tiende a la obtención de información de manera más rápida y con accesibilidad remota, es decir se está tendiendo a todo por medio de la web.

3- Evaluación de alternativas: existen distintos tipos de páginas web, por un lado, están las páginas web propias de las inmobiliarias y por otro lado existen páginas como ZonaProp o Properati que son marketplace donde los compradores se pueden poner en contacto con los propietarios.

4- Compra: es un proceso de compra de voluntad propia del comprador, pero en este caso entra en juego en parte el trabajo de asesoramiento del vendedor, tanto en las inmobiliarias tradicionales como en el modelo de negocios de DC.

5- Consumo: en cuanto al consumo de la propiedad, se trata de un bien que es durable en el tiempo por lo que este se da de manera prolongada hasta que desee vender la propiedad. Pero si analizamos el consumo del servicio ofrecido, este finaliza en el momento que se efectúa la compra.

6- Evaluación posterior a la compra: los clientes tienen la posibilidad de efectuar una valoración del servicio y agregar recomendaciones, feedback importante poder brindar un mejor servicio. Por otro lado, en este caso lo que ocurre es que se genera cierta recomendación de boca en boca luego de un buen servicio y un comprador contento, esto sumado a que al momento de una nueva compra te vuelvan a elegir son parte de la evaluación post-venta que además estimula el negocio.

7- Descarte: en el mercado inmobiliario cuando hablamos de descarte hacemos referencia la reventa de esta propiedad.

Lealtad de los clientes: En esta industria es difícil generar fidelidad de los clientes, ya que se trate de grandes inversiones que se realizan por lo general cada muchos años. Gracias a que los vendedores de DC cuentan con una cartera de clientes previa, formada en sus años de experiencia en el sector, se podría considerar que este punto si entra en juego la lealtad, pero es entre el vendedor y el cliente y no para con la empresa.

Dentro de los clientes de Developers Club existen dos segmentos con los que podría generarse cierta lealtad. En primer lugar, están las personas con gran disponibilidad de capital que buscan comprar una propiedad como forma de inversión, ya se para su posterior reventa o para alquilar y obtener una ganancia de forma mensual, con este tipo de clientes se podría generar cierta lealtad y poner foco en una buena comunicación para poder ofrecerles nuevos desarrollos que tengan cierto atractivo para estas personas. La importancia de la calidad de las propiedades que ofrece Developers Club es importante, para que dichos compradores confíen en invertir su dinero en las propiedades ofrecidas. Desde este punto de vista es importante para el comprador, el valor que esa propiedad va a tener a futuro, es decir, quizás se trata de un barrio que se encuentra en crecimiento y esto puede ser considerado una buena inversión por el retorno futuro, o puede tratarse de una propiedad que es fácil de alquilar por su ubicación y facilidades lo cual genera un atractivo por el flujo de dinero que ingresa a su propietario.

Por otro lado, el mayor esfuerzo de obtención fidelidad debe estar puesto en los desarrolladores que son los que pagan por el servicio integral para la venta de sus propiedades. En este caso, se llevan a cabo contratos anuales (12 meses), por lo que es importante que el servicio ofrecido sea acorde a las expectativas de los desarrolladores para así lograr su renovación. Dentro de las actividades en las que hay que poner foco están: el cumplimiento de los objetivos de venta o la superación de estos, la buena comunicación entre la empresa y el desarrollador, para así facilitar el traspaso de información y la transparencia de las actividades.

Estrategia de precio: Es importante diferenciar entre el costo del servicio ofrecido a las desarrolladoras y el precio de venta de las propiedades que incluye el servicio ofrecido a los clientes.

Para determinar el precio del servicio DC determinó el cobro de un fee mensual a cada desarrollador de 2500 dólares durante 10 meses del contrato de 12 meses, a lo cual se suma una comisión por venta del 1% del precio de venta de la propiedad.

Para determinar el precio que percibe el comprador, en este caso se trata de un 4% de comisión por la compra. Esto se cobra ya que DC ofrece un servicio diferencial por la accesibilidad remota a las propiedades por medio de la realidad virtual y la tecnología 360 así como también por la calidad de sus propiedades.

Estrategia de comunicación: En cuanto a la estrategia de comunicación, como mencionamos antes una de las características de nuestros vendedores es que son personas con mucha experiencia en el sector inmobiliario y por lo tanto cuentan con una gran cartera de clientes, principalmente personas con gran disponibilidad de capital que compran propiedades como inversión. De esta forma se acceden a una base de clientes mediante un contacto personal.

En cuanto a la estrategia, el objetivo es poder tener visibilidad en el mercado, pero a su vez poner el foco en poder llegar al segmento objetivo.

I. Es importante la creación de la página web de la empresa que sea fácil de utilizar pero que a la vez se pueda sacar provecho de las nuevas tecnologías utilizadas, es decir, que se pueda acceder a las propiedades de forma remota, pero de una manera completa y en detalle. La página va a contar con dos formas de acceder a la misma, que da como resultados portales distintos con características y servicios distintos.

Como desarrollador: para así poder ver sus propiedades y la forma en la que se están manejando, la cantidad de visitas que tienen, los comentarios de los potenciales clientes.

Como Cliente: se tiene acceso a una página amigable, en la que se puede utilizar distintos filtros (ubicación, precio, metros cuadrados, tipo de operación (a pozo o propiedad terminada) etc) para poder encontrar fácilmente la propiedad que se está

buscando. La página contiene una gran cantidad de propiedades que pasan por el mismo proceso de generación de contenido, lo que brinda la seguridad de que lo que se está viendo es la realidad. Son generadas por especialistas que generan el contenido en 360, y realidad aumentada para tener la mejor calidad en el mercado. La página a su vez contiene un instructivo y un video tutorial para poder aprender a utilizar y aprovechar la tecnología 360, pudiendo así acceder a una vista completa de la propiedad. A su vez, existe la posibilidad de coordinar una reunión en las oficinas de Developers para así poder vivir la experiencia de Realidad Virtual en el bunker.

II. Seleccionar correctamente las páginas y revistas en las que se va a buscar publicar y promocionar la empresa, ya que es importante que vayan de la mano con el segmento objetivo, así como también con la estrategia de DC. Poder utilizar las redes sociales y los distintos marketplace de propiedades existentes para aprovechar el volumen de personas que transitan estas páginas y así captar a la mayor cantidad de potenciales clientes. Dentro de los marketplace darle prioridad a ZonaProp, Properati que son los más visitados en la actualidad.

OPERACIONES

Para el desarrollo de DC es necesario tener la disponibilidad de una oficina ubicada estratégicamente cerca de todos los miembros desarrolladores para tener un contacto personal prolongado en el tiempo. Las oficinas actuales de DC se encuentran en Martinez, Buenos Aires donde los 100 m2 de oficina estan estrategicamente divididos en una sala de reuniones para que se efectúen todos los contratos entre las partes, equipada con proyector y teléfonos de línea. También 1/3 de la oficina está dividida y equipada con escritorios para que los vendedores puedan trabajar diariamente y los clientes los visiten para poder experimentar el otro 1/3 de la oficina que se encuentra equipada con toda la tecnología necesaria para poder disfrutar de un búnker de VR de última generación.

A ser un proyecto que provee un servicio ofreciendo productos de terceros a los clientes no contiene costos de producción de un producto, pero si los costos de producción de la realidad virtual de cada desarrollo inmobiliario. Este servicio DC lo terceriza con una empresa programadora que contiene arquitectos de renderización

virtual de alta calidad. En promedio cada desarrollo inmobiliario tiene un costo de $150.000 pero existen diferentes paquetes para que el socio elija para sus proyectos; no todos los desarrollos necesitan la misma cantidad de renders, showrooms, etc.

A su vez, DC tiene contratado a un estudio de abogados y contadores de forma tercerizada que están disponibles para cualquier eventualidad que puedan tener los empleados o los socios.

Por último, para poder comercializar bienes inmuebles se necesita una matrícula de martillero público y es ahí donde, el conocimiento y título de uno de los socios, HN, es esencial y necesario para el desarrollo del proyecto.

COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

En el siguiente cuadro se encuentran los costos que DC debe enfrentar mensualmente, los cuales se pueden dividir en fijos y variables, estos dependen estrictamente de las ventas. Aproximadamente calculamos que DC tendrá un costos por el valor de USD 90.160 mensuales donde se incluyen un paquete básico de producción de VR que DC le regala una única vez a cada miembro desarrollador. Las demás producciones de VR deben ser pagadas por cada miembro y si deciden hacerlo con nuestro proveedor tendrán el beneficio de descuento del valor del mercado por ser miembros de DC.

EMPRESA	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
FiberCorp	USD 165	
Alquiler local	USD 3.500	
Yulio VR	USD 58	
Teléfonos	USD 179	
Sumaprop	USD 125	
Sueldos	USD 3.578	USD 76.500
Limpieza	USD 107	
Luz	USD 358	
Abl	USD 89	
Marketing	USD 500	USD 6.000
Produccion VR	USD 1.000	
Total	**USD 9.660**	**USD 82.500**
	USD 92.160	

A su vez, los costos de marketing pueden ser fijos o variables. Los primeros van a ser destinados a la publicidad

referida a la empresa, promoviendo sus servicios y los segundos, los variables, dependen de la cantidad de desarrollos inmobiliarios que hayan disponibles para la venta. Con 3 desarrollos por miembro desarrollador son un total de 30 desarrollos con un gasto de USD 200 promedio mensual.

El siguiente cuadro es un estado de resultados proyectado para 5 año luego del lanzamiento, con un objetivo de venta del 30% como el pactado en el contrato con los miembros desarrolladores, que si bien puede variar, es un promedio para todos los años igual. Además, creemos que es un nivel mínimo de venta que debemos alcanzar hasta en las primeras etapas del proyecto que surgieron por estudios y conocimientos del mercado por parte de los socios. Los costos operativos se refieren a todos los costos que la empresa tiene mensualmente y que están detallados en la imagen anterior; también consideramos que DC debe pagar un 35% de impuestos sobre las ganancias. En relación al capital de trabajo, al ser una empresa que provee un servicio y no un bien, no tiene proveedores ni stock por ende, no tiene variaciones en el capital de trabajo.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 30%						
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	-	USD 3.600.000	USD 3.600.000	USD 3.600.000	USD 3.600.000	USD 3.600.000
Costos Operativos	-	(USD 1.105.920)	(USD 1.105.920)	(USD 1.105.920)	(USD 1.105.920)	(USD 1.105.920)
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Resultado por Ventas	-	-	-	-	-	-
EBIT	**-**	**USD 2.494.080**	**USD 2.494.080**	**USD 2.494.080**	**USD 2.494.080**	**USD 2.494.080**
Impuestos	-	(USD 872.928)	(USD 872.928)	(USD 872.928)	(USD 872.928)	(USD 872.928)
Inversion en CT	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Inversion en AF	(USD 28.623)					
Cash Flow	**(USD 28.623)**	**USD 1.621.152**	**USD 1.621.152**	**USD 1.621.152**	**USD 1.621.152**	**USD 1.621.152**

Para el cálculo del VAN y de la TIR se utilizó una tasa de descuento de 25%, que incluye una tasa libre de riesgo del 5% de las Lebac en dólares, más un 20% del riesgo del negocio. Con estos valores se obtuvo un Valor Actual Neto de U$D 4.331.109 y una Tasa Interna de Retorno de 5.664%. Indicadores de que si las proyecciones se cumplen y las estimaciones de venta y demanda son acertadas, el proyecto es tan viable (VAN superior a 0) como rentable (45%).

Tasa de descuento	25%
VAN	**USD 4.331.109**
TIR	5664%

Por último, el cuadro de abajo detalla la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto, la cual se puede dividir en diferentes sectores donde la construcción de las oficinas representa el mayor porcentaje de inversión. Al ser un proyecto que provee un servicio comercializando bienes de terceros, no necesita una gran inversión inicial. El total de la inversión se financiará en su totalidad con el capital aportado por parte de los socios, quienes tiene disponible más capital en caso de necesitar una mayor inversión.

N	Sector	Total	Porcentaje
1	Tecnología	USD 9.660	34%
2	Desarrollo Web	USD 4.293	15%
3	Marca	USD 1.431	5%
4	Construcción Oficina	USD 12.522	44%
5	Varios	USD 716	3%
Total		**USD 28.623**	**100%**

Universidad de SanAndrés

EQUIPO DEVELOPERS CLUB SAS

El equipo de DC está compuesto por un equipo de 4 vendedores seleccionados con mucha prudencia y rigurosidad debido a que la fuerza de ventas de DC es de Elite. Se diferencian del resto de los vendedores principalmente por su gran capacidad de venta, dominio del mercado inmobiliario y por último, pero no menos importante, porque tienen una cartera de cliente que confían en su palabra para invertir. También forman parte del equipo 2 empleados del sector administrativo, uno de ellos gerente de ventas quien se encarga de asistir y solucionar las problemáticas diarias que pueda tener el equipo de ventas, y a su vez, también vender; y el segundo es una persona encargada de manejar los diferentes softwares de administración inmobiliaria, redes sociales y las necesidades básicas de la empresa.

Luego en la escala más alta de la empresa se encuentran los 3 socios, cada uno experto en el área que le corresponde como por ejemplo, DR en ventas, AS en marketing y publicidad, y por último HN en desarrollos inmobiliarios.

A su vez, también forman parte del equipo de DC los productores de contenido de VR que trabajan de forma tercerizada e independiente que a su vez son los responsables técnicos del funcionamiento diario de la empresa, pero son un factor clave para el desarrollo del negocio. También, la empresa tiene un contador y abogado de forma tercerizada que se encargan de todos los problemas de esa índole que puedan llegar a tener los dueños y empleados.

ASPECTOS LEGALES E IMPOSITIVOS

A la hora de tener en cuenta los aspectos legales para la puesta en marcha de Developers Club SAS, es importante considerar: la creación de la empresa de tipo SAS y la registración de la página web.

Página Web

En cuanto a los aspectos legales de la página web, hay que tener en cuenta:

1. Identificar al titular de la página web por obligación de LSSI.
2. Instituto Nacional de la Propiedad Industrial: Registrar el dominio y la marca comercial bajo el nombre del titular de la empresa.
3. AFIP: Inscribirse para poder comercializar inmuebles.
4. Ley de Protección de Datos Personales N 25.326: Para poder realizar campañas publicitarias o el uso de mailing dirigido a clientes, todos los datos personales deben ser registrados en las bases de datos LOPD.

SAS

SAS es un tipo societario establecido por la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor que tiene como objetivo principal propiciar la actividad emprendedora y de generación de capital en el país, así como su expansión internacional.

"La Sociedad por Acciones Simplificada es un nuevo tipo societario que permite constituir una sociedad de manera más rápida y simple a menor costo, los beneficios son:

- Es rápido, porque la inscripción podés realizarla en sólo 24 horas utilizando el Estatuto Modelo, desde el día hábil siguiente al de la presentación de la documentación correspondiente en el Registro Público. (Ley 27349, art. 38).
- Es simple y tiene menor costo que las tradicionales figuras jurídicas como las Sociedades Anónimas (SA) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) porque podes constituirla con el estatuto modelo.
- El estatuto puede estar firmado digitalmente.
- Tiene un capital mínimo de dos salarios mínimos vitales y móviles.
- Puede ser unipersonal y no requieren un número máximo de integrantes, es decir, no necesitas un socio para constituirla.
- Junto con la inscripción, se obtiene el CUIT de forma automática.
- Tendrás los registros societarios y contables en formato digital."[1]

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

Implementación: Como ya hemos mencionado anteriormente Developers Club actualmente se encuentra ya avanzando en su proceso de formación, a continuación, buscaremos especificar de qué manera se dio el proceso de formación.

Todo comenzó con la detección de la oportunidad, en un mercado conocido para uno de los socios del emprendimiento, quien gracias a su experiencia en el sector pudo identificar una problemática. A partir de ese momento se debió realizar una exhaustiva investigación de mercado para corroborar la existencia real de una oportunidad y posteriormente la formulación del modelo de negocios descrito anteriormente. Una vez que los 3 socios se pusieron de acuerdo en el tipo negocios que querían llevar adelante, se determinó que rol cumpliría cada uno y cuál sería su aporte a la empresa. Dos de los

[1] http://www.afip.gob.ar/sas/

socios poseen el capital para realizar las inversiones necesarias para comenzar a poner la marcha el proyecto. Una vez creada la sociedad legal se pasó a la búsqueda de un espacio físico (oficina) en donde se llevarán a cabo las actividades principales de la empresa. Una vez alquiladas las oficinas de 100 m2 en la localidad de Martínez fue importante la remodelación de esta, ya que un aspecto central de DC es la creación de un “Bunker” en el cual se pueda experimentar la Realidad Virtual.

Varias actividades se fueron dando en simultáneo, ya que para este entonces se estaba entrevistando y contactando con posibles vendedores par que integren el equipo. Se buscaba específicamente personas con experiencia en la industria y con una gran cartera de clientes, es decir, que pudieran aportar su red de contactos a la empresa, esta actividad es central para el correcto funcionamiento de la empresa ya que se trata de uno de los diferenciales y de la propuesta de valor ofrecida. Diego Ricciardelli uno de los tres socios fundadores fue quien luego de un largo proceso de selección, eligió y contrató a los 5 más capacitados, que luego en Julio de 2018 fueron enviados a una capacitación sobre negociación de Harvard en la Ciudad de Buenos Aires. Una vez que el equipo estuvo completo para Principios de Mayo, se contrató al personal de conocimiento técnico necesario para poder diseñar la Página Web y poder trabajar con los generadores de contenido de realidad Virtual para generar algunos prototipos con la finalidad de poder mostrar el valor agregado y como quedaría el producto final a los desarrolladores para que estos se sumen y busquen contratar el servicio.

Luego se contactó a la empresa proveedora del software CRM llamado Sumaprop para organizar la puesta en marcha del mismo como así también, la capacitación de los vendedores y la persona. Para principios de Julio se encuentran cerrados 5 desarrolladores dentro de los cuales se encuentran como ya mencionamos Grupo Monarca, TGLT - Caputo, Consultatio - Faena.y por otro lado se están negociando los contratos con otros desarrolladores para así alcanzar el objetivo de los 10. Por último, una vez que se encuentran los contratos de los diez miembros desarrolladores que su fecha estimada es para fines de Agosto, principios de Septiembre del 2018 a partir de ese momento se da oficialmente el lanzamiento de Developers Club al mercado y

comienza a correr el año de contrato lo cual exige que empiece el trabajo de acercar al potencial comprador la oportunidad.

Riesgos: Como todo proyecto en el cual se llevan a cabo operación en un mercado determinado, existen diferentes riesgos a los que se ve expuesto. A continuación, se describirán los principales riesgos y factores críticos para que se dé el éxito del emprendimiento, y a su vez propondremos planes para minimizar el impacto en cada caso, ya sea de cosas que deberían hacerse o actividades que actualmente se están llevando a cabo con el fin de prevenir

I. Fallar en la estimación de la demanda y por ende plantear objetivos de ventas en los contratos con los desarrolladores que no sean alcanzables. Esto afectaría directamente en los beneficios económicos del proyecto ya que, se debería devolver el fee mensual pagado por los miembros y a su vez se perdería la posibilidad de cobrar una comisión por ventas.

Para mitigar este riesgo, realizamos una exhaustiva investigación de mercado en la cual se buscó considerar las diferentes variables que podrían influir. Por otro lado gracias a la experiencia de Hernán Nucifora en la industria se han analizado los diferentes escenarios que pueden surgir en los diferentes escenarios.

II. Que las inmobiliarias tradicionales, las fuerzas de ventas propias de las desarrolladoras o surja la aparición de un nuevo competidor que imite el modelo de negocios de DC. Esto generaría que Developers Club deje de tener una propuesta de valor atractiva tanto para los compradores de propiedades como para los desarrolladores.

Para disminuir en este caso el riesgo es importante identificar cuáles son los diferenciales que plantea el proyecto por sobre la competencia existente, para de esta manera poner el foco en cuidar estos aspectos críticos. Un claro ejemplo de esto es poner el foco no solo en la incorporación de las nuevas tecnologías (Realidad Virtual), sino en las relaciones que se generan con los desarrolladores, para de esta manera generar una lealtad y un Know How que nos diferencie del resto.

III. Una nueva recesión del mercado inmobiliario producto de nuevas políticas económicas. Esto como se puede observar en la evolución histórica de dicho mercado,

tiene consecuencias negativas en la cantidad de escrituraciones que se llevan a cabo y por ende en el modelo de negocios planteado. Esto es algo fuera de control para la empresa, pero puede generar un gran impacto negativo ya que se trata de transacciones de alto valor y tasadas en dólares si hacemos referencia a los departamentos terminados. Frente a este escenario tal como mencionamos anteriormente el foco debe estar puesto en los departamentos a pozo con precio concertado en pesos ajustado con el índice de CAC, de esta manera la inflación afectaría en CAC pero no se sumaría a la devaluación del dólar.

CONCLUSIÓN

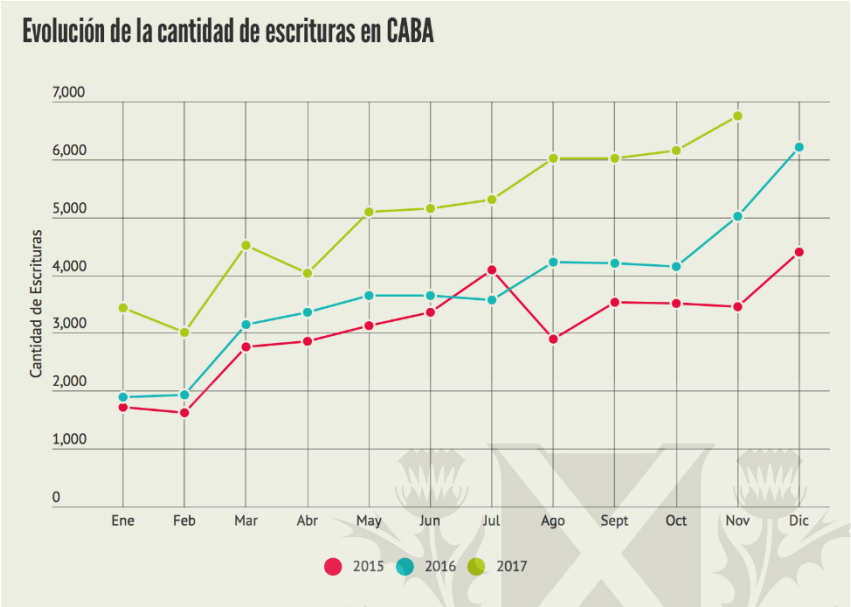
A primer modo de conclusión, DC tiene una gran oportunidad de crecimiento debido a que el mercado inmobiliario en los últimos años se está reactivando y alcanzando valores en escrituraciones como ningún otro año en la historia del mercado argentino. Además, el precio del m2 poco a poco aumenta, como así también la demanda por inmuebles como medios de inversión.

En segundo orden, las tendencias mundiales tienden a comercializar cada vez más a través del e-commerce como consecuencia de que el cliente busca la mayor comodidad posible y la reducción de sus traslados para adquirir bienes. DC es un innovador del sector inmobiliario gracias a la implementación de la VR, pero además porque permite que los posibles compradores experimenten la experiencia de conocer un desarrollo inmobiliario de forma remota sin tener que estar físicamente en el mismo país o provincia.

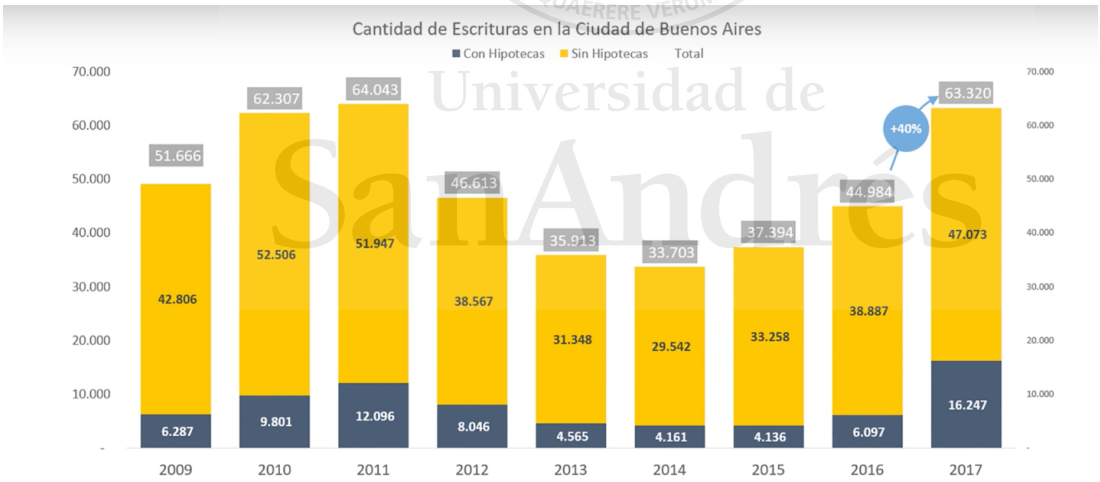
Por último y pensando en la inversión necesaria, se puede concluir que es un proyecto que necesita una inversión pequeña debido a que no hay que comprar ningún bien de uso ni inmueble para la puesta en marcha del mismo. El total del monto de inversión, menor a 30.000 dólares, va a ser destinado a la construcción y ambientación de una oficina de 100m2 que se alquila, además de los bienes tecnológicos que hay que comprar para la puesta en marcha del bunker. Por lo tanto no es mucho el riesgo que se corre al llevar adelante este proyecto, que si los objetivos de ventas planificados se cumple tiene una atractiva rentabilidad y TIR.

ANEXOS

Anexo 1



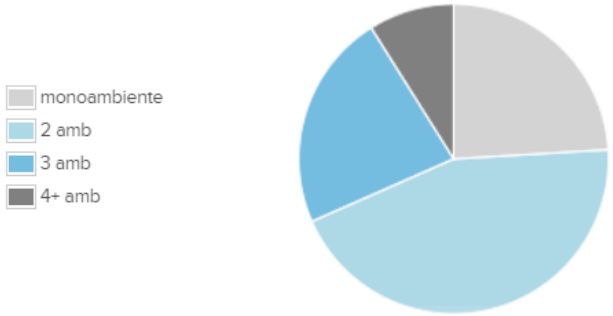
Anexo 2



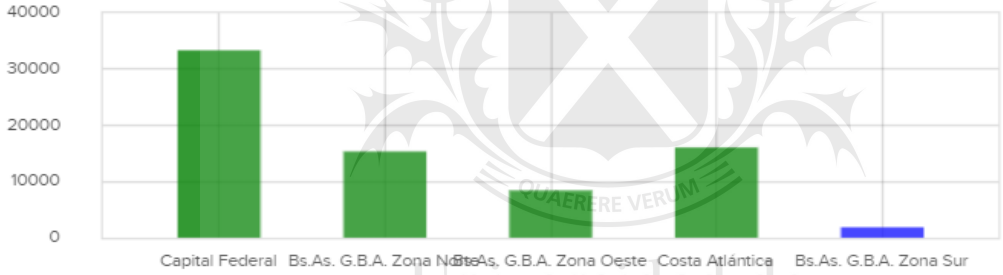
Anexo 3

Argentina en números

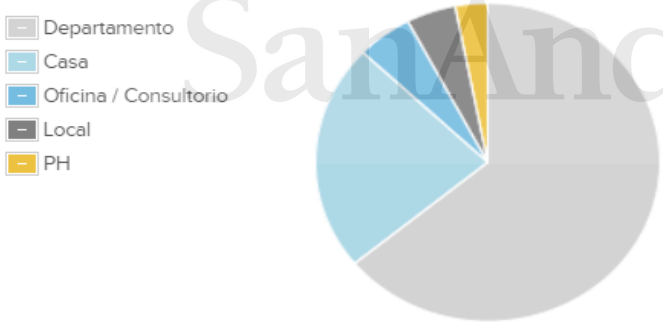
Tipología de Departamentos con estrenar en Argentina



Comparación de cantidad de Departamentos con estrenar



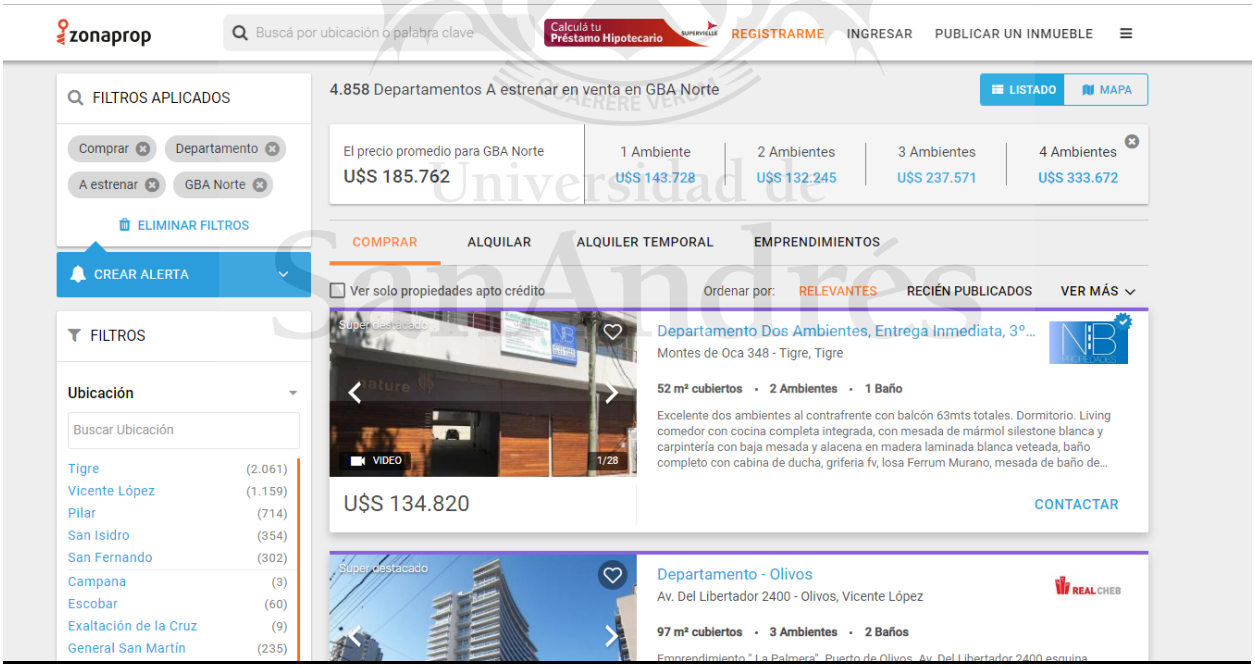
Tipos de propiedades en Propiedades con estrenar en Argentina



Universidad de San Andrés

Anexo 4

Anexo 5



Presentación de Marca:

- Experiencia VR y Presentación 360

Instrucciones:

1. Abrir el link que se encuentra debajo
2. Si posee los anteojos de VR, colocar el celular en ellos, Si no utilizar el celular con las manos y moverlo para poder obtener una visión 360 de la presentación.
3. Para tener diferentes vistas, puede clickear donde se encuentran los puntos en la pantalla, o si no con las flechas que se encuentran en la parte inferior izquierda, van pasando de vista en vista.

https://www.yulio.com/rorpjKe6nQ

Bunker de Martínez con software VR

Fachada exterior oficinas

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Plataforma digital

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía:

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur en el libro (2013). Generación de Modelo de Negocio"

Bygrave, W. & Zacharakis, A. (2010). Entrepreneurship (Second Edition). United States of America: Wiley

Colegio de escribano de la Ciudad de Buenos Aires. (2 de Julio 2018). Cantidad de escrituras de compraventa realizadas en Mayo 2018. Recuperado de https://www.colegio-escribanos.org.ar/index.php/2018/07/02/cantidad-de-escrituras-de-compraventa-realizadas-en-mayo-2018/

Daniel Sticco. (2 de Junio 2016). *El mercado inmobiliario completó en abril 14 meses seguidos de suba*. Argentina. Infobae. Recuperado de https://www.infobae.com/2016/06/02/1815794-el-mercado-inmobiliario-completo-abril-14-meses-seguidos-suba/

Francisco Casas. (4 de Enero 2017). *Aumentó un 44,9% la venta de inmuebles en la Ciudad*. Economía. La Nación. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/1972831-aumento-un-449-la-venta-de-inmuebles-en-la-ciudad

Jorge Blanco. (26 de Marzo 2018). *La cuota del crédito UVA ya iguala la de los préstamos tradicionales*. Economía. La Nación. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/2120194-la-cuota-del-credito-uva-ya-iguala-la-de-los-prestamos-tradicionales

Jorgelina do Rosario. (4 de Agosto 2017). *Se otorgaron más de $5.000 millones en créditos hipotecarios en julio y el 70% fueron UVA*. Economía . Infobae. Recuperado de https://www.infobae.com/economia/2017/08/04/se-otorgaron-mas-de-5-000-millones-en-creditos-hipotecarios-en-julio-y-el-70-fueron-uva/

Juan Gasalla. (1 de Agosto 2017). *Las ventas inmobiliarias en la Ciudad crecieron más de 40% en el primer semestre*. Economía. Infobae. Recuperado de https://www.infobae.com/economia/2017/08/01/las-ventas-inmobiliarias-en-la-ciudad-crecieron-mas-de-40-en-el-primer-semestre/

Luciano Jara (7 de Octubre 2015). Indice del Costo de la Construccion http://www.observatorio.unr.edu.ar/indice-del-costo-de-la-construccion/

Maura Inmobiliaria . (2017). *Resumen del Mercado Inmobiliario en Buenos Aires 2017*. Recuperado de https://www.maureinmobiliaria.com/resumen-del-mercado-inmobiliario-en-buenos-aires-2017/

Reporte Inmobiliario. (16 de Agosto 2017). *Aumenta valor metro cuadrado de departamentos usados en Bs As*. Economía & Real State. Recuperado de http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/modules.php?name=News&file=print&sid=3372%5C%20alt=%27Versión%20Imprimible%27%20title=%27Versión%20Imprimible

Recuperado de https://www.properati.com.ar/departamento/etiquetas:estrenar/

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés