



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Bemover–E-commerce Inmobiliario

**Autores: Juan Pazo, legajo: 27.147
Franco Zangari, legajo: 27.205**

Mentor: Sergio Postigo

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocios: Bemover–E-commerce Inmobiliario

Alumnos:

Juan Pazo, Legajo: 27.147

Franco Zangari, Legajo: 27.205

Mentor: Sergio Postigo

Año: 2018

Índice

Introducción	2
Resumen Ejecutivo	3
Evaluación de la Oportunidad y el Mercado	5
Negocio propuesto para capturar la Oportunidad	7
Benchmarking.....	8
Validando la Oportunidad Propuesta	9
Análisis del Sector e Investigación de Mercado	10
5 Fuerzas de Porter	10
Modelo de negocio (CANVAS)	14
Plan de Marketing	21
Operaciones de Negocio	27
Costos, Finanzas e Inversión	31
Mercado potencial.....	31
Estimación de la demanda.....	31
Costos de lanzamiento:.....	32
Costos de operación:	33
Costos con proyección a futuro.....	34
Punto de equilibrio	45
Financiamiento.....	45
Comparación con otro tipo de inversiones	45
Equipo	48
Aspectos Legales	52
Plan de Implementación y Riesgos	57
Conclusión	63
Bibliografía	65
Anexos	67

Introducción

Resumen Ejecutivo

Bemover consiste en ofrecer un nexo en el mercado inmobiliario. Es decir, se busca conectar posibles compradores o inquilinos con propietarios de inmuebles que busquen venderlos o alquilarlos, sin más intermediarios. Como punto de partida se analizó el tamaño de este mercado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El año pasado, es decir 2017, se realizaron un total de 63403 escrituras (Gobierno de la Ciudad, 2018; Ver anexo 1), es decir transacciones de compra-venta de inmuebles. Sin embargo, la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) no posee información detallada acerca de la cantidad de publicaciones de inmuebles online en CABA, por lo tanto, se consultaron y analizaron datos de market share de sitios online de operaciones inmobiliarias. Los datos recolectados respecto del mercado inmobiliario otorgan un total de 168.784 publicaciones de propiedades online en CABA, sumando 137.282 para la venta y 31.502 para alquiler, lo que conformaría el mercado potencial del negocio. Además, el e-commerce en Argentina está creciendo día a día. Se espera que, con el paso del tiempo, una mayor cantidad de las 63403 escrituras anuales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se realicen gracias a publicaciones online.

Si se tienen en cuenta todos los gastos que implica una transacción de un inmueble, para el comprador la cifra abonada corresponde a un 10% por sobre el valor total de la propiedad, mientras que para un vendedor un 6% del valor total de la misma. Para los locadores, todos los impuestos que se refieren al impuesto a las ganancias por la renta de su propiedad, sumado a los cargos inmobiliarios que rondan el 9% del contrato de alquiler. Según datos de la CIA (Cámara Inmobiliaria Argentina), las inmobiliarias cobran entre 3% y 4% del valor total de la propiedad al comprador y entre un 1,5% y 3% del valor total al vendedor. Los costos de transacción son realmente elevados y según se descubrió en entrevistas con posibles usuarios, las inmobiliarias no prestan los servicios suficientes como para cobrar un porcentaje tan elevada de una transacción de tal magnitud.

Con estos datos, sumado a la tendencia global de eliminar intermediarios en todo tipo de transacciones, surgió la idea de Bemover. Se nota un mercado de gran tamaño para ser centrado en CABA y con expectativas de que crezca de manera online. Además, se pudo ver que el trabajo de las inmobiliarias no construye en

el mercado el valor que captura con el precio que cobra en cada alquiler o compra-venta. Los potenciales clientes de Bemover no se encuentran satisfechos con las inmobiliarias y las tarifas que cobran por el servicio que ofrecen. Por eso, y por la tendencia de eliminar intermediarios que no aportan valor y aumentan los costos, se propone Bemover: un nexo entre compradores y vendedores de inmuebles o locadores y locatarios, sin más intermediarios. No se propone, únicamente, la eliminación de la inmobiliaria como intermediario para generar ahorro en los clientes, también se ofrece contacto con abogados y escribanos, más información dentro de la plataforma, más filtros, visita 360 grados a las propiedades, gestión de visitas online y más valor agregado.

A diferencia de otras plataformas que te contactan con una inmobiliaria, y en lugar de cobrar únicamente una tarifa por publicar, cobran la tarifa más los porcentajes impuestos por las inmobiliarias. Las plataformas de hoy en día son difíciles de navegar y no es accesible encontrar exactamente lo que estás buscando, basan su propuesta en la cantidad de propiedades y no en la calidad de la información y los filtros. Se enfocan más en generar grandes cantidades de tráfico con muchas publicaciones pero no se centran en lo que quiere el cliente, que es mayor información, mejores filtros y una interfaz simple y sencilla.

Se ofrece una experiencia completa para comprar, vender o alquilar una propiedad dentro de la plataforma a un segmento de clientes formado por personas de entre 25 y 55 años, residentes de CABA y de nivel socioeconómico A,B,C 1 y C2. Personas menores de 25 años no suelen formar parte de este tipo de operaciones, y se consideró que la gente más joven cambia más de vivienda y es más proclive a adoptar propuestas de negocios online. Además, se centró el proyecto en CABA para ser más precisos con los números y se cree que las personas de nivel socioeconómico más alto son quienes pueden comprar, vender o alquilar inmuebles con sus ahorros y la ayuda de préstamos o créditos bancarios.

El negocio propuesto requerirá de una inversión inicial de USD 86.400, es una cifra elevada, pero si se tiene en cuenta el hecho de que no se necesita incurrir en costos de producción, el margen de rentabilidad será alto una vez que se alcance el punto de equilibrio. En un escenario pesimista, se recuperará la inversión en el plazo de dos años luego de hecha la inversión inicial.

Evaluación de la Oportunidad y el Mercado

Para comenzar, cabe destacar que el mercado inmobiliario de publicaciones en CABA posee un gran tamaño. Según un reporte de la página del Gobierno de la ciudad en su publicación “Actos notariales de compra venta de inmuebles e hipotecas anotados en el Colegio de Escribanos. Ciudad de Buenos Aires. Enero 2002/marzo 2018” en el año pasado, es decir el 2017, se realizaron 63403 escrituras (Gobierno de la Ciudad, 2018; Ver anexo 1), es decir transacciones de compra-venta de inmuebles. Debido a que la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) no posee información detallada acerca de la cantidad de publicaciones en esa región, se consultaron y analizaron datos de market share de sitios online de operaciones inmobiliarias como Zonprop¹, Argenprop², Reporte Inmobiliario³, Mercado Libre⁴, Properati⁵, entre otros (Reporte Inmobiliario, 2015; Ver anexo 2). De esta manera se podría estimar que el mercado de rubro inmobiliario online para junio de 2018 ronda las 170.000 publicaciones tanto para la compra-venta, como también para alquiler (Bemover, 2018; Ver anexo 2).

Por otro lado, según datos estadísticos de la página del Gobierno de la Ciudad en su publicación “Tiempo medio de publicación (días) de departamentos en venta por cantidad de ambientes. Ciudad de Buenos Aires. 4to. trimestre 2013/1er. trimestre 2018”, se puede ver que el tiempo medio de publicación en días de departamentos desde el cuarto trimestre del 2013 hasta el primer trimestre del 2018 es de promedio 270 días teniendo en cuenta todos los ambientes, sin embargo, tiende a estar más tiempo publicados aquellos departamentos de mayor tamaño (Gobierno de la Ciudad, 2018; Ver anexo 3).

Teniendo en cuenta esos datos e informándose acerca de los costos de transacción que imponen las inmobiliarias a la hora de adquirir, vender o alquilar

¹ Zonaprop: <https://www.zonaprop.com.ar/>

² Argenprop: <https://www.argenprop.com>

³ Reporte Inmobiliario: <http://www.reporteinmobiliario.com>

⁴ Mercado Libre: <https://www.mercadolibre.com.ar/>

⁵ Properati: <https://www.properati.com.ar/>

un inmueble, se observó que el servicio realizado por estos agentes no es suficiente valor agregado como para cobrar los elevados porcentajes que imponen.

Según datos de la CIA (Cámara Inmobiliaria Argentina), al comprador del inmueble se le cobra entre 3% y 4%, al vendedor entre el 1,5% y 3%, siempre sobre el valor total del inmueble. Para el caso de los alquileres los costos se ven aplicados principalmente a los locadores, oscilan entre los 4% y 6% del valor total del contrato y entre el 3% y 5% de comisión mensual por la administración de dicho alquiler. Cuando se refiere a administración se habla de cobrar el alquiler, obtener los comprobantes de pago de las obligaciones como inquilino e intermediar mediante problemáticas que ocurran en el inmueble (Bemover, 2018; Ver anexo 4). Estos son solo los porcentajes que se les abonan a las inmobiliarias por su trabajo, si se tienen en cuenta todos los gastos que implica la compra o venta del inmueble, para el comprador es aproximadamente un 10% por sobre el valor total de la propiedad, para un vendedor un 6% y para aquellos locadores, todos los impuestos que se refieren al impuesto a las ganancias por la renta de su propiedad. Es por ello, que se decide hacer foco en lo que se refiere a las comisiones de las inmobiliarias que no son impuestos obligatorios y el servicio prestado hoy en día no es fundamental a la hora de buscar una propiedad.

Como se puede leer en el texto de Bygrave y Zacharakis, 2011, para que una idea sea una oportunidad no necesariamente debe crear algo que no existe, sino que puede satisfacer una necesidad insatisfecha de un mercado existente. Por ello se ve una oportunidad en la cantidad de intermediarios que hay involucrados en los procesos de compra-venta o alquiler, intermediarios que no solo generan mayores costos, sino que pueden ser eliminados. Se cree que disminuyendo la cantidad de intermediarios y, por lo tanto, bajando los costos de transacción se puede capturar a una buena parte del mercado de inmuebles. Como marcan las estadísticas del Reporte Inmobiliario (2015), el mercado es grande y está en pleno crecimiento siguiendo una tendencia creciente del e-commerce en nuestro país y en el mundo.

Se cree, no solamente que la inmobiliaria no aporta el valor suficiente como para cobrar un porcentaje tan alto del total de la transacción, sino que su servicio está quedando atrasado en el tiempo y se concentra muy poco en el consumidor.

Entonces, digitalizar y llevar esos servicios al alcance de la mano de cualquier consumidor es una oportunidad también.

Por último, se ve que las páginas web o aplicaciones que hoy en día funcionan para conectarte con las inmobiliarias carecen de información importante y no son sencillas de navegar. Como se pudo averiguar en la entrevista con Lucas Ganly, ofrecer una interfaz amigable para el usuario y con mayor información es otra oportunidad para generar valor para el usuario y capturarlo de forma más eficaz.

Negocio propuesto para capturar la Oportunidad

Teniendo en cuenta la información anteriormente detallada y la tendencia del mercado global de eliminar intermediarios y poder tener la mayor capacidad de ahorro a lo largo de la cadena del negocio es que se pensó en Bemover. Es una plataforma que servirá de nexo entre vendedores particulares de propiedades y posibles compradores y, por otro lado, dueños de inmuebles con posibles inquilinos. A pesar de ese ser el *core* más importante dentro de la propuesta, Bemover cuenta con:

- Servicio de nexo con escribanos, para el caso de compradores y vendedores. Abogados para quienes alquilan y los inquilinos con el fin de proponer una oferta completa. A mediano y largo plazo pensamos que debido a la gran oferta de estos agentes, ellos bajen sus honorarios para llevar menores costos totales a los usuarios.
- Una interfaz amigable y simple de usar.
- Dentro de la plataforma se podrán utilizar funciones destacadas cómo dibujar específicamente en el mapa el sector en donde uno quiere su propiedad. Una función que permita a los usuarios ver los transportes cercanos a la ubicación del inmueble y sus recorridos. También aparecerán las instituciones educativas más cercanas y su propuesta académica. Se incluirán nuevos filtros y más variados para encontrar rápidamente mejor calidad de información.
- Las publicaciones tendrán mayor información como historial de impuestos, proyecciones del valor de la propiedad, comparaciones con otros inmuebles, información del barrio, además de la información típica.

- Se incluirá una planilla horaria para confirmar visitas a los inmuebles. En esta función el dueño habilita en una grilla los horarios en los que está dispuesto a mostrar la casa a un posible comprador o inquilino. Estos últimos verán, junto con toda la información del lugar, los posibles horarios de visita y podrán reservar uno en línea desde la página. Todos deben registrarse con el Documento Nacional de Identidad, como sucede en la plataforma “Uber”, para brindar seguridad a los usuarios de Bemover.
- Habrá segmentos dentro de la plataforma como noticias actuales sobre el mercado inmobiliario, diseño y moda de interiores y nuevos emprendimientos.

A largo plazo planeamos implementar:

- Visita 360° a la propiedad, estilo Street View.
- Certificación de propiedad por ingeniero civil o arquitecto.
- Base de datos para el usuario con el fin de guardar información de su propiedad, búsquedas, entre otras cosas.

Estas características son más costosas de implementar desde el comienzo, y son un valor agregado que planeamos añadir con el paso del tiempo.

Benchmarking

A pesar de que la propuesta planteada no sea convencional, se ha utilizado esta estrategia teniendo en cuenta plataformas como las de Zillow⁶ y Sotheby's Realty⁷ debido a que poseen buena distribución, mayor velocidad, mejor información y un trabajo excelente en lo que se refiere a marketing y diseño dentro de sus páginas y aplicaciones. Además, son reconocidas e innovadoras en el mercado inmobiliario, lo que le permite referenciarse con propuestas de valor ya afianzadas y aceptadas por los clientes.

⁶ Zillow: <https://www.zillow.com/>. Se trata de un servicio de red social orientado tanto a agentes inmobiliarios como a propietarios y vendedores. Además, es una compañía de bases de datos inmobiliaria en línea.

⁷ Sotheby's Realty: <https://www.sothebysrealty.com> Es una marca Inmobiliaria de lujo fundada por la casa de subastas Sotheby's con alta participación a nivel mundial.

Validando la Oportunidad Propuesta

De acuerdo con el libro de Bygrave y Zacharakis (2011), la diferencia entre que el negocio funcione o no es si la idea es una oportunidad válida o no. Para ello toman cinco criterios claves: el cliente, los competidores, los proveedores, el gobierno y el entorno global.

A lo largo del texto queda claro que una propuesta de negocio que no puede identificar un cliente, que sea un prototipo de *early adopter*, no puede triunfar. Por lo tanto, hay que definir el cliente que imaginamos que va a adoptar rápidamente nuestra plataforma, este es: un joven de clase media-alta que reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se define más precisamente un segmento de clientes compuesto por hombres y mujeres de entre 25 y 55 años, de nivel socioeconómico ABC 1, y residentes de CABA. Este segmento de clientes es nuestro primary target audience (PTA), por lo tanto, se concentrarán los esfuerzos en entender a este fragmento del mercado, en esta etapa de investigación. Está claro que cualquier persona que quiera vivir en esa zona es un posible usuario de Bemover, pero se debe encontrar el core de los usuarios. En segundo lugar, se debe visualizar a los competidores y entender que ofrecemos, distinto a ellos, que nos haga ganar a una porción del mercado. Según Bygrave y Zacharakis (2011), para saber con quienes compito debo pensar: ¿Cómo satisface hoy el posible cliente la necesidad que yo busco satisfacer? Hoy se observa que se venden y alquilan inmuebles a través de inmobiliarias, páginas de internet como Zonaprop y Argenprop, que luego generalmente conectan a los usuarios con las inmobiliarias y hay dueños que muestran su inmueble a través de Facebook y otras redes sociales. Creemos que la competencia es clara y eso nos permite analizarla con mayor facilidad, y en la propuesta de valor se remarca nuestro valor agregado a los servicios que se brindan hoy en día.

Para Bygrave y Zacharakis es de vital importancia entender quiénes son los posibles competidores y clientes para saber si nuestra idea es una oportunidad. En un segundo plano se van a encontrar los proveedores, el gobierno y el entorno global.



Universidad de
San Andrés

Análisis del Sector e Investigación de Mercado

5 Fuerzas de Porter

Se procede a utilizar las 5 fuerzas de Porter (1991)(Ver anexo 5), con el objetivo de realizar un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en este momento, para que de esta manera se conozca en dónde está colocada la empresa con respecto a otras. Para ello, es importante conocer que los conceptos en los que se enfoca esta herramienta es el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación de los clientes, amenaza de

productos sustituto, amenaza de los nuevos entrantes y rivalidad entre los competidores existentes.

Teniendo en cuenta los puntos anteriormente detallados, se puede decir que:

- Poder de negociación de los proveedores: se refiere a la amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros factores. Algunos de los factores asociados a esta fuerza pueden ser la cantidad de proveedores en la industria, el poder de decisión en el precio por parte del proveedor, el nivel de organización de los proveedores y el nivel de poder adquisitivo. Si se tiene en cuenta Bemover, se puede decir que posee un proveedor que posee alto poder de negociación, tal es el caso de la empresa que desarrolla y mantiene la web y la app ya que es la que permite la buena operación de la plataforma. Por el otro lado, hay proveedores que poseen bajo poder de negociación como el caso de aquellas empresas prestadoras de servicio como el caso de la de limpieza y servicios de internet, también, aquella empresa proveedora de insumos de tecnología como las computadoras.
- Poder de negociación de los clientes: Si los usuarios son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa. Si se tiene en cuenta este aspecto para la plataforma, se puede decir que aquellos clientes que poseen un alto poder de negociación son principalmente los usuarios de Bemover y los abogados y escribanos. Los primeros son fundamentales para el funcionamiento de la plataforma, si no se poseen propiedades para

publicar o si no se posee flujo de clientes en la página esto consecuentemente conllevará a el cierre de la misma. Algo similar sucede con los abogados y escribanos, al ser un diferencial fundamental de la página, si ellos como un conjunto proponen reglas van a tener que ser tomadas en cuenta, en cambio, si lo hacen como profesionales por separado, es decir ciertos escribanos o abogados, estos pasan a tener un poder de negociación bajo debido a que son un porcentaje muy pequeño de todo el mercado de profesionales. Por otro lado, en el caso del buen funcionamiento de la plataforma, aquellos clientes de las publicidades van a tener un poder de negociación bajo ya que habrá una gran demanda por los espacios publicitarios por lo que no si no está una empresa, lo hará otra.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes: Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva como economías de escala, diferenciación del producto, inversión de capital, desventaja en costos independientemente de la escala, acceso a los canales de distribución y política gubernamental. Aquí, si se tiene en cuenta Bemover es muy importante hacer una diferenciación, cuando se habla de la amenaza de nuevos entrantes en cuanto a la idea es muy baja debido a que es fácil de imitar la propuesta de negocios, sin embargo, si se toma en cuenta el costo de desarrollo de la propuesta se puede decir que la amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que se necesita un monto elevado de inversión. Cabe destacar que se ofrecen formas más baratas de desarrollar una plataforma que es el costo más importante dentro de esta inversión, es por ello que es importante aclarar qué tipo de desarrollo se llevó a cabo con el fin de tener en cuenta si es alta o baja la amenaza de nuevos competidores en cuanto a la inversión inicial.
- Amenaza de productos sustitutos: se refiere a la capacidad que poseen otro tipo de productos o servicios de sustituir la utilización del propio. Por ejemplo, las patentes farmacéuticas o tecnológicas son muy difíciles de

copiar lo que permite fijar los precios en solitario y suponen una alta rentabilidad. Una de los principales factores por los cuales puede haber amenaza de productos sustitutos puede estar dado por la propensión del comprador a sustituir, los precios relativos de los productos o servicios sustitutos, el costo o facilidad del comprador, nivel percibido de diferenciación de producto o servicio, disponibilidad de sustitutos cercanos y suficientes proveedores en el mercado. En el caso de Bemover la amenaza de productos sustitutos es alta ya que el principal sustituto de esta propuesta de negocio son las inmobiliarias que se encuentran en CABA. Ya están insertadas en el mercado hace varios años y son conocidas por el mercado, sin embargo, son un sustituto con una propuesta de valor que no está bien percibida por el cliente, por lo cual se cree que hoy en día la amenaza es alta, pero a lo largo del tiempo esta va a disminuir hasta convertirse en baja.

- Rivalidad entre los competidores: más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa. Porter (1991) identificó las siguientes barreras que podrían usarse como, por ejemplo, el gran número de competidores, los costos fijos, la falta de diferenciación, diversos competidores y las barreras de salida. En el caso de Bemover es importante hacer una distinción entre los competidores que ofrecen una propuesta de valor similar y los que dentro de su propuesta de valor pueden ofrecer el servicio, pero no es el core de la plataforma. En el primero de los casos se encuentran SoloDueños.com⁸ y Alquilando.com⁹, dos plataformas que ofrecen un servicio muy similar al de Bemover. Por otro lado, se tiene páginas como ZonaProp, ArgenProp, MercadoLibre, Reporte Inmobiliario, Properati, entre otras, las cuales no tienen como principal propuesta de valor la que poseen las dos plataformas

⁸ Solo Dueños: <https://www.soloduenos.com/>

⁹ Alquilando: <https://alquilando.com/>

anteriormente nombradas, pero dentro de su propuesta se puede encontrar este servicio sin los valores agregados que poseen las otras dos páginas.



Universidad de
San Andrés

Modelo de negocio (CANVAS)

Se utilizará el modelo CANVAS con el fin de diseñar el modelo de negocios de Bemover. Lo que se hará a continuación es desarrollar un CANVAS (Bemover, 2018; Ver anexo 6) para lo que se refiere a venta de propiedades y otro CANVAS (Bemover, 2018; Ver anexo 6) para lo que es alquiler de propiedades.

Para ello, se comenzará con el modelo para la venta de propiedades:

- Propuesta de valor: con el fin de disminuir los gastos en la compra-venta, Bemover lo que viene a fomentar es la eliminación de intermediarios dentro de estas transacciones. Muchas veces los altos valores que uno abona en la compra de productos vienen ligados a la

elevada participación de intermediarios en su proceso de venta, lo mismo sucede con las propiedades y las inmobiliarias. La participación de estas últimas en la compra de un inmueble muchas veces no agrega valor al consumidor, crea conflictos de intereses y atrasa las transacciones. Teniendo en cuenta esta situación, se creará una plataforma la cual conecta dueños particulares de inmuebles con posibles compradores, con el fin de eliminar la inmobiliaria como intermediario y así ahorrarse las elevadas comisiones que imponen. Además, se ofrecerá la plataforma como nexo entre los compradores y vendedores con escribanos, los cuales van a facilitar las transacciones.

- Segmento de clientes: el segmento target al que se apunta es personas de entre 25 y 55 años, residentes en CABA y pertenecientes a la clasificación ABC1 y C2. Lo que se busca con ello es tratar de enfocarse en aquellos usuarios que tienen mayor familiaridad con el uso de la tecnología y que estén dispuestos a la venta particular tal como sucede, por ejemplo, en MercadoLibre con la compra-venta de vehículos. Luego, residentes en CABA debido a que es en la región en la que se enfoca el proyecto con el objetivo de ser lo más preciso posible y, por último, pertenecientes a la clasificación ABC1 y C2 ya que son aquellos que se consideran con la capacidad de comprar un inmueble mediante ahorros, préstamos o la combinación de ambos.
- Canales: se utilizarán los típicos dentro de los negocios digitales y el comercio electrónico. Por un lado, se ofrecerá una página web y, por el otro, una app móvil la cual se podrá utilizar en dispositivos. Además, los propios usuarios serán canales ya que ellos comparten publicaciones y fomentan la utilización.
- Relación con los clientes: en este punto la relación será mediante la web o la app, no habrá interacción directa, sino que será un servicio automatizado con alto valor agregado. Al ofrecer un servicio y, a pesar de ser un sistema automatizado, la relación con los clientes es fundamental para la evolución del negocio, es por ello que la propuesta, interfaz y utilización del producto debe ser amigable, fácil y acertada con el fin de crear una buena percepción en el usuario.

- Fuentes de ingreso: se tendrá la capacidad de generar ingresos de formas variadas. Por un lado, la principal fuente de beneficios será el costo por publicar, el cual será establecido mediante avisos simples o avisos destacados. Por otro lado, se obtendrán ingresos por las publicidades que aparecen dentro de la página web o la app. Cabe destacar que habrá publicidades de distintos tamaños y en distintos espacios, por lo que dependiendo en qué sector se encuentre y el tamaño que posea se le asignará un valor. Además, ya que como se ha contado tendrá distintos sectores, dentro del de diseño y moda de interiores podrán aparecer otro segmento de marcas los cuales sean más afines a ese rubro. Además, si logra convertirse en un segmento importante dentro de la página, a pesar de que las primeras suscripciones sean gratis, aquellos escribanos deberán abonar una cuota mensual para aparecer. Proyectando a futuro, otra manera de generar beneficios va a ser la certificación del inmueble, este será un valor agregado brindado por Bemover del cual el publicador podrá hacer uso y tendrá un costo.
- Alianzas: se consideran como punto fundamental para la evolución de Bemover. Este punto va a ser el que más apalancamiento le dará al proyecto y es por ello que se tomó como alianzas a los escribanos, los cuales brindarán servicios dentro de la plataforma y serán uno de los principales valores agregados dentro de la propuesta. Los propios usuarios serán fundamentales para el funcionamiento y reconocimiento de Bemover ya que de ellos depende la variedad y cantidad de publicaciones dentro de la plataforma. Así mismo, se consideran como alianzas las empresas publicitarias que aparezcan dentro de Bemover, ya que el beneficio es recíproco, es decir, si la página o la app tiene mayor cantidad de visitas consecuentemente las publicidades tendrán más visitas y generarán beneficios a ambos. Por último y no menos importante, la alianza con los bancos será fundamental ya que con ellos se podrá tener la capacidad de financiación, generación de beneficios, entre otros aspectos por los cuales esta unión es necesaria y beneficiosa.

- Recursos clave: dentro de este segmento se consideran claves a los usuarios, ellos serán los que acepten o rechacen la propuesta, por eso es que se deben tener en cuenta y escuchar sus necesidades. Por otro lado, son recursos claves todos los valores agregados que ofrece esta propuesta por sobre otras, por ejemplo, mayor información en las publicaciones, desde historial de impuesto hasta proyección del valor del metro cuadrado y planilla horaria para concretar visitas, conexión dentro de la página con escribanos los cuales ofrezcan sus servicios, estén puntuados y bajen sus comisiones, entre otras facilidades.
- Actividades clave: Bemover se focaliza en la disminución de gastos a la hora de comprar o vender un inmueble. Es por eso que promueve la eliminación de intermediarios, en este caso las inmobiliarias y sus elevadas comisiones. Además, busca el ahorro en la prestación de servicios de escribanos, con el fin de generar oportunidades ya que como se detalló anteriormente, para compradores los gastos implican un 10 por ciento del valor de la propiedad, para vendedores un 6 por ciento. También, toda la información clave introducida en la publicación es una actividad clave que realiza Bemover para diferenciarse y permitirle al usuario filtrar de manera más precisa y acertada.
- Estructura de costos: si se consideran los costos de lanzamiento se puede decir que son elevados, lo que se refiere al desarrollo de la página web y la app son los más importantes. Luego, cuando se habla de los costos de operación estos disminuyen exponencialmente ya que se elimina el costo de desarrollo. Sin embargo, hay tecnologías que se pueden utilizar hoy en día para que el costo de desarrollo sea menor. Depende cual sea la necesidad de Bemover se decidirá que tipo de desarrollo se necesita.

Modelo para el alquiler de propiedades:

- Propuesta de valor: aquí será muy similar que con la venta de propiedades. Con el fin de disminuir los gastos de alquiler, Bemover se enfoca en eliminar la intermediación de las inmobiliarias en este proceso ya que se considera que no agrega valor sustancial al cliente y eleva mucho los costos. Teniendo en cuenta esa situación, se creará

una plataforma la cual conecta dueños particulares de inmuebles con posibles inquilinos, con el fin de eliminar la inmobiliaria como intermediario y así ahorrarse las elevadas comisiones que imponen. Además, la plataforma será nexo entre aquellos usuarios interesados y abogados que puedan realizar la parte legal de este tipo de transacción.

- Segmento de clientes: el segmento target al que se apunta es personas de entre 25 y 45 años, residentes en CABA. Lo que se busca con ello es tratar de enfocarse en aquellos usuarios que tienen mayor familiaridad con el uso de la tecnología, que estén en un rango etario en el cual se encuentre la mayor proporción de mercado que alquila y que estén dispuestos al alquiler particular. Luego, residentes en CABA debido a que es en la región en la que se enfoca el proyecto con el objetivo de ser lo más preciso.
- Canales: se utilizarán los típicos dentro de los negocios digitales y el comercio electrónico. Por un lado, se ofrecerá una página web y, por el otro, una app móvil la cual se podrá utilizar en dispositivos. Además, los propios usuarios serán canales ya que ellos comparten publicaciones y fomentan la utilización.
- Relación con los clientes: en este punto la relación será mediante la web o la app, no habrá interacción directa, sino que será un servicio automatizado con alto valor agregado. Al ofrecer un servicio y, a pesar de ser un sistema automatizado, la relación con los clientes es fundamental para la evolución del negocio, es por ello que la propuesta, interfaz y utilización del producto debe ser amigable, fácil y acertada con el fin de crear una buena percepción en el usuario.
- Fuentes de ingreso: se tendrá la capacidad de generar ingresos de formas variadas. Por un lado, la principal fuente de beneficios será el costo por publicar, el cual será establecido mediante avisos simples o avisos destacados. Por otro lado, se obtendrán ingresos por las publicidades que aparecen dentro de la página web o la app. Cabe destacar que habrá publicidades de distintos tamaños y en distintos espacios, por lo que dependiendo en qué sector se encuentre y el tamaño que posea se le asignará un valor. Además, ya que como se

ha contado tendrá distintos sectores, dentro del de diseño y moda de interiores podrán aparecer otro segmento de marcas los cuales sean más afines a ese rubro. Además, si logra convertirse en un segmento importante dentro de la página, a pesar de que las primeras suscripciones sean gratis, aquellos abogados deberán abonar una cuota mensual para aparecer. Proyectando a futuro, otra manera de generar beneficios va a ser la certificación del inmueble, este será un valor agregado brindado por Bemover del cual el publicador podrá hacer uso y tendrá un costo.

- Alianzas: se consideran como punto fundamental para la evolución de Bemover. Este punto va a ser el que más apalancamiento le dará al proyecto y es por ello que se tomó como alianzas a los abogados, los cuales brindarán servicios dentro de la plataforma y serán uno de los principales valores agregados dentro de la propuesta. Los propios usuarios serán fundamentales para el funcionamiento y reconocimiento de Bemover ya que de ellos depende la variedad y cantidad de publicaciones dentro de la plataforma. Así mismo, se consideran como alianzas las empresas publicitarias que aparezcan dentro de Bemover, ya que el beneficio es recíproco, es decir, si la página o la app tiene mayor cantidad de visitas consecuentemente las publicidades tendrán más visitas y generarán beneficios a ambos. Por último y no menos importante, la alianza con los bancos será fundamental ya que con ellos se podrá tener la capacidad de financiación, generación de beneficios, entre otros aspectos por los cuales esta unión es necesaria y beneficiosa.
- Recursos clave: dentro de este segmento se consideran claves a los usuarios, ellos serán los que acepten o rechacen la propuesta, por eso es que se deben tener en cuenta y escuchar sus necesidades. Por otro lado, son recursos claves todos los valores agregados que ofrece esta propuesta por sobre otras, por ejemplo, mayor información en las publicaciones, desde historial de impuesto hasta proyección del valor del metro cuadrado y planilla horaria para concretar visitas, conexión dentro de la página con abogados los cuales ofrezcan sus servicios, estén puntuados y bajen sus comisiones, entre otras facilidades.

- **Actividades clave:** Bemover se focaliza en la disminución de gastos a la hora de alquilar un inmueble. Es por eso que promueve la eliminación de intermediarios, en este caso las inmobiliarias y sus elevadas comisiones. Además, busca el ahorro en la prestación de servicios de abogados, con el fin de generar oportunidades ya que como se detalló anteriormente, los gastos para los que alquilan ascienden a entre un 4 y 6 por ciento sobre el valor del contrato más entre un 3 y un 5 por ciento de comisión sobre el valor mensual del alquiler más el valor de impuesto a las ganancias por el arrendamiento del inmueble. También, toda la información clave introducida en la publicación es una actividad clave que realiza Bemover para diferenciarse y permitirle al usuario filtrar de manera más precisa y acertada.
- **Estructura de costos:** si se consideran los costos de lanzamiento se puede decir que son elevados, lo que se refiere al desarrollo de la página web y la app son los más importantes. Luego, cuando se habla de los costos de operación estos disminuyen exponencialmente ya que se elimina el costo de desarrollo. Sin embargo, hay tecnologías que se pueden utilizar hoy en día para que el costo de desarrollo sea menor. Depende cual sea la necesidad de Bemover se decidirá qué tipo de desarrollo se necesita.



Plan de Marketing

Universidad de

San Andrés

El marketing es el proceso mediante el cual una organización genera valor para sus clientes. Este se crea cuando se satisfacen necesidades de los consumidores. Por lo tanto, se debe definir a Bemover, no solamente por el servicio que ofrece sino por los beneficios proporcionados para los clientes.

Para el plan de marketing se utilizan las cuatro P que propone Roberto Dvoskin (2004). Para implementar este análisis se debe tener en cuenta que la plataforma no ofrece un producto típico o convencional. Es un servicio que muchas veces se utiliza una vez y luego, por lo general, no se vuelve a utilizar por un largo tiempo. Esto lleva a pensar si es necesario o posible un plan para fidelizar al cliente. También al ser un servicio que se brinda completamente en línea, no hay que distribuir el mismo. En conclusión, no se tienen en consideración todas las variables analizadas por Dvoskin (2004) ya que hay algunas que no son necesarias dado el servicio que ofrece Bemover.

Las cuatro características que se analizaron para el plan de marketing son: producto, promoción, plaza y precio.

En términos de marketing, el producto no debe ser solamente concebido como el bien tangible o únicamente el servicio ofrecido. El producto, en este caso, debe ser pensado como la totalidad del valor creado y llevado al cliente. Entonces, el producto que se ofrece incluye todas las características detalladas al comienzo del trabajo, bajo el título "Negocio propuesto para capturar una oportunidad". No hay que quedarse únicamente con la plataforma física que ayuda a los usuarios a comprar, vender, alquilar o poner en alquiler un inmueble. Hay que pensar también al producto como el incremento en la información brindada, la baja en los costos de transacción, la disminución de intermediarios, etc. Si no se viera al producto como este concepto que engloba todas las características que agregan valor para el usuario, no se notaría la diferencia por lo ofrecido en las plataformas existentes como Zonaprop.

La línea de productos ofrecida al cliente no es muy extensa. Se ofrecen avisos simples y destacados, en un principio. A largo plazo se planea agregar propiedades con un certificado que asegure que el inmueble está en buenas condiciones, llevado a cabo por arquitectos o ingenieros civiles. La diferenciación se encuentra en la ubicación en la página, priorizando los avisos destacados, y a futuro, los certificados. Cada aviso tendrá una tarifa diferente, pero luego incluirá los mismos beneficios (la conexión con abogados y escribanos y la información detallada, entre otros).

Dvoskin dice que en la etapa de formación del producto debemos asegurarnos de que este satisfaga necesidades, hoy en día, insatisfechas en el mercado. Primero, hay que encontrar un problema o necesidad insatisfecha y después crear un producto que pueda resolverlo. Se observó que las inmobiliarias cobran aranceles altos para el servicio que prestan y el valor que generan a los clientes. El problema que se ve es que no hay un lugar donde los dueños que quieren vender o poner en alquiler sus propiedades, sin una inmobiliaria como intermediario, se encuentren todos juntos. Estos están dispersos en distintas redes sociales o en el fondo de las páginas web que existen hoy en día. No hay una propuesta similar a la de Bemover, que ofrezca a los dueños disponer del inmueble sin necesidad de la inmobiliaria. Encontrar un producto que resuelva un problema en el mercado es la primera etapa llamada *product/market fit*.

Por más claro que se entienda el producto, siempre hay que mantenerse enfocado en conocer al cliente. La empresa debe basarse en las necesidades del cliente y no centrarse solamente en el producto que ofrece.

La plaza o canal de marketing es la red mediante la cual una empresa va al mercado y se pone en contacto con los clientes. Al ofrecer un servicio en línea, Bemover no se contacta con los clientes en un punto de venta físico. Todos los contactos con el usuario son a través de internet lo que limita el análisis en este punto, ya que no se debe pensar en dónde situar un local para atraer más clientes. Como se ofrece un servicio, tampoco se tiene un proveedor de materia prima ni tenemos que decidir si se quiere que el producto aparezca en todas las góndolas del país o si se prefiere que sea exclusivo. La plataforma conecta a alguien que quiere, por ejemplo, vender su departamento y alguien que lo quiere comprar. Los mismos usuarios proveen los inmuebles que otros usuarios compran o alquilan. El canal depende exclusivamente de los usuarios. Por lo tanto, los proveedores del canal son los usuarios que ponen a disposición sus inmuebles, pero a su vez, son los clientes que pagan por publicar las propiedades. No hay otro intermediario, es decir, la distribución es directa.

Las plataformas que ofrecen un servicio similar a Bemover encontradas hoy en el mercado, tienen un canal más largo, lo que lo hace más costoso. Al canal que propone Bemover, donde se encuentran un comprador y un vendedor conectados por la plataforma, Argenprop o Zonaprop le agregan a la inmobiliaria como intermediario. El único trabajo de la inmobiliaria es hacer que la visita del posible comprador o inquilino sea segura, contactar a las partes con un abogado o escribano y gestionar las negociaciones. Por esto se lleva un alto porcentaje de la transacción. Lo que se propone es acortar el canal, hacer que las visitas se coordinan en línea y que la seguridad la brinda un registro en la página. Proveer un *marketplace online* de escribanos y abogados, que estén evaluados por otros usuarios que hayan utilizado sus servicios, y que las negociaciones de dinero se hagan sin intermediario. De este modo, Bemover se haría cargo del servicio que hoy proveen las inmobiliarias y cobraría una tarifa muy inferior.

Por más de que sea un servicio en línea, es importante el contacto y el conocimiento del consumidor para poder mejorar cada vez más el servicio en torno a las necesidades de los clientes. Estar abierto a sugerencias y comentarios acerca de la plataforma es importante para saber lo que quieren los

usuarios. Además, la decisión de comprar, vender o alquilar un inmueble no es sencilla, hay que dar confianza y seguridad a los usuarios. Se debe estar atento a las necesidades para no perder clientes. Como intermediarios en operaciones tan importantes se debe corroborar que las propiedades existan y efectivamente estén disponibles para la venta o alquiler. Si no se genera confianza en los usuarios, no se va a poder crecer.

El próximo elemento en el plan de marketing es la promoción o comunicación. Este aspecto es clave para generar conciencia del servicio que se brinda y sus beneficios, crear interés para impulsar a los usuarios a que utilicen Bemover y no otra plataforma. En el libro de Roberto Dvoskin (2004) llamado "Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia" podemos ver que para que nuestra la comunicación con el cliente sea efectiva se deben combinar esfuerzos personales de venta con esfuerzos impersonales, como publicidad, relaciones públicas y promociones. Al ser un servicio entregado a través de internet, los esfuerzos personales de venta son pocos, ya que no hay casi contacto directo con el consumidor. Dentro de estos se puede encontrar, la línea telefónica de atención al cliente donde se puede tratar de vender un anuncio, o un chatbot en la página principal que trate de concretar ventas con los usuarios que lo consultan. Es clave que estos comprendan los problemas y las preferencias que presentan los usuarios y los ayuden a encontrar lo que quieran. El resto de los esfuerzos de venta serán impersonales.

En principio no se va a ofrecer ningún tipo de promoción ya que el cliente puede buscar los inmuebles publicados y ver como se ven. Pueden observar todas las cualidades de Bemover sin pagar por un anuncio, entonces no consideramos que haya que ofrecer una promoción para que un usuario conozca nuestro servicio.

El artículo escrito por Dolan (1999) propone seis M's para planear la estrategia de comunicación: mercado, misión, mensaje, medios, dinero (money), mediciones. El mercado hace referencia a quien se debe apuntar la campaña de marketing, quien es el segmento *target*. En este caso está conformado por hombres y mujeres de entre 25 y 55 años, de nivel socioeconómico ABC 1 y que residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La misión es el objetivo de esta campaña, que se quiere generar cuando se comunique el mensaje. En la promoción del producto se va a tratar de generar

conciencia del servicio que estamos lanzando al mercado y de enfatizar el valor agregado que aportamos para el consumidor. Haciendo énfasis en esto se busca que los posibles clientes se interesen y prueben Bemover, que la elijan por sobre otras formas de compra, venta o alquiler de inmuebles.

El mensaje es lo que se quiere comunicar para llevar adelante la misión. Se va a resaltar el ahorro que significa utilizar Bemover por sobre otras plataformas, la cantidad de información clave que no se encuentra fácilmente en otros lugares, pero la plataforma ofrece, y los diversos filtros que ayudan a encontrar lo que el cliente está buscando de forma fácil y rápida.

Los medios son los vehículos del mensaje, se debe definir a través de qué medios se va a llevar el mensaje al segmento del mercado. Este es un punto clave ya que se debe analizar que consumen las personas a las que se quiere llegar, qué imagen tienen esos medios en los posibles clientes y hacer un análisis de costo-beneficio. Hoy en día las redes sociales son una forma rápida y fácil de llegar a las personas. Con los avances de la tecnología y la cantidad creciente de datos recolectados, el mensaje puede ser personalizado para alcanzar el segmento de clientes al que queremos llegar y los resultados son mensurables. Es importante introducir publicidad en redes sociales ya que hay dueños de inmuebles que los publican allí y podemos llegar a ellos para que utilicen Bemover. Un aspecto clave de la publicidad en internet es que dirige a los usuarios directamente a la página donde pueden pagar por el servicio. Además de las redes sociales se puede publicitar en medios *offline*, como carteles en las autopistas importantes de CABA o publicitar en una sección del diario donde se publican inmuebles en venta. Esos medios masivos de comunicación sirven para llegar a más personas, incluso fuera de tu objetivo principal, pero genera conciencia de que el servicio existe y está en el mercado. Por último, también se hará un evento de relaciones públicas con el objeto de lanzar el servicio al mercado. Este tipo de eventos también son importantes para atraer el interés del público. Todo esto está regulado por la cantidad de dinero que se está dispuesto a gastar en publicidad. Lanzar un producto y generar conciencia de sus beneficios no es sencillo, puede ser costoso, pero es de vital importancia para triunfar.

Una vez lanzada la campaña publicitaria se debe analizar los resultados que otorgó. Es sencillo medir cuántos clientes fueron atraídos por publicidades en

línea ya que hoy en día todos los clicks que se hacen están registrados y son datos mensurables, se puede saber si un cliente vino por clickear en una publicidad. En cambio, es imposible medir la cantidad de clientes que fueron atraídos por un cartel en una autopista o un diario.

Finalmente, se debe plantear la estrategia de pricing. Dvoskin (2004) dice que el resultado de las cuatro P's analizadas previamente es el valor generado en los posibles clientes, y el rol de una buena estrategia de precios es capturar ese valor, cobrando lo que los clientes están dispuestos a pagar por el valor creado. El valor percibido por los consumidores es la principal guía de los precios de un producto. Pero el mercado está compuesto por millones de posibles clientes y cada uno percibe un valor diferente. Por lo tanto, con un precio mayor se captura más valor pero de menos cantidad de clientes y con un bajo precio se capturará menos valor, pero más clientes. Por lo tanto, es más fácil penetrar un mercado con precios bajos, pero después si los márgenes de la empresa se ven comprometidos es difícil subir los precios y que los consumidores lo acepten.

Como este servicio tiene un costo marginal prácticamente nulo, no se tiene un piso para poner el precio. Entonces se basa en los precios ofrecidos por las principales páginas que se encuentran hoy en el mercado. Zonaprop cobra \$800 más impuestos un aviso simple, \$1.500 más impuestos un aviso destacado y \$2.419 más impuestos un aviso súper destacado. Si se quiere penetrar en el mercado, la estrategia se basa en disminuir los costos totales de los clientes a la hora de comprar, vender o alquilar un inmueble. Es importante entender que el costo total hoy incluye el costo del aviso más el porcentaje cobrado por la inmobiliaria, mientras que el costo para el cliente de Bemover es únicamente el costo del anuncio. Igualmente, se planea entrar al mercado con un precio similar al citado en este párrafo. Se va a implementar la customización de precios, ofreciendo dos niveles diferentes que pueden ser similares a los de un aviso simple y un aviso destacado de Zonaprop, en un principio, sin embargo, el aviso simple de Bemover costará \$1000 y el aviso destacado \$2000. El objetivo es penetrar en el mercado y que la oferta de inmuebles dentro de la página crezca y que lo mismo ocurra con el tráfico en la página, lo que permitirá vender publicidad a precios más altos.



Operaciones de Negocio

El servicio que ofrece Bemover no requiere, en principio, oficinas ni ningún otro punto físico de contacto con el cliente. La conexión entre compradores y vendedores o inquilinos y locadores, más el contacto con abogados y escribanos, se crea de forma completa en línea. No hay contacto físico en ningún lugar que no sea la página web o la aplicación entre Bemover y los clientes. Además, para lanzar el negocio al mercado no se contará con oficinas. Tampoco se comprará un servidor propio para el negocio, no se va a necesitar espacio dedicado para el servidor ya que se contratará a un proveedor de servidores en la nube. Para lanzar Bemover no será necesario contar con ningún espacio o lugar físico como podrían ser oficinas, puntos de venta, o depósitos para almacenar inventario.

Al no haber producción, Bemover no necesitará una gran cantidad de mano de obra. Para lanzar el negocio al mercado se necesita quien desarrolle la plataforma web y la aplicación, incluyendo su diseño y correcto funcionamiento. Para esa tarea se contratarán especialistas en desarrollo de software. Una vez creada la plataforma se contratarán ingenieros de software que mantengan en

constante funcionamiento la página y la aplicación, además de solucionar cualquier inconveniente que sufran las plataformas. La mano de obra del desarrollo de la plataforma será tercerizada, mientras que la de mantenimiento comenzará de forma tercerizada, pero con el correr del tiempo y de acuerdo con el crecimiento de Bemover, se integrarán al negocio ingenieros de software propios de la empresa. Una posibilidad es contratar ingenieros de software *part time* en una plataforma como workana. Esto permite a la empresa pagar únicamente las horas de mantenimiento que necesita y no recurrir a un sueldo fijo para un empleado que no es necesario la jornada completa, ni todos los días. En lo que respecta a desarrolladores de software, BairesDev tiene experiencia en Argentina y no es una compañía internacional que pueda demandar costos altos, más allá de que el desarrollo de software es costoso de por sí.

También se subcontratará el servidor de la aplicación. Contratar un servidor en la nube tiene muchas ventajas para un emprendimiento como Bemover. En primer lugar, es importante para la rentabilidad del negocio, con los servidores en la nube las organizaciones sólo pagan por lo que necesitan, y reducen el gasto de mantener el hardware del servidor. En segundo lugar, otorga escalabilidad ya que los usuarios pueden aumentar sus recursos de computación y de almacenamiento para cumplir necesidades cambiantes. Esto es particularmente útil para las organizaciones que proyectan cambios o crecimientos próximos, como Bemover. Por último, si la compañía crece los servidores en la nube se pueden poner en red para asegurar que la comunicación no se interrumpa y para la rápida implementación. Un posible proveedor de servidores en la nube es IBM, pero es un proveedor de gran escala al cual se puede recurrir cuando Bemover haya crecido. Mientras tanto se puede recurrir a web hosts como Hostinger, de gran rendimiento en Argentina.

Una vez que el negocio esté en marcha se contratará a un analista de datos para que ayude al equipo con la toma de decisiones. Por último, habrá un empleado dedicado al área de atención al cliente. Al no haber producción alguna, no se necesita mano de obra para producir, y los trabajos serán más que nada administrativos y de mantenimiento de la plataforma. Como equipamiento se necesitarán computadoras y una buena conexión a internet, que por supuesto vienen de la mano con la conexión a la luz y el teléfono.

El servicio ofrecido por Bemover no requiere de control de inventario, compras y de producción. Contará con un registro de las publicaciones ingresadas en la plataforma, cuales son vendidas o dadas de baja. Tampoco existen variaciones estacionales significativas, de hecho, al no producir y no tener grandes costos variables eso no es un problema. No se requiere de proveedores de materia prima u otros proveedores, sino que quienes ingresan sus propiedades en la plataforma son los mismos clientes del negocio. Las acciones de Bemover tampoco tienen impacto alguno en el medioambiente, ya que el negocio es un nexo entre propietarios que ponen en venta o alquiler sus inmuebles y posibles compradores o inquilinos. No hay actividades de la empresa fuera de internet, por lo que no se puede afectar al medioambiente.

Para el servicio prestado por Bemover, que consiste en conectar propietarios dispuestos a vender o alquilar su propiedad con posibles inquilinos y compradores de dichos bienes, las regulaciones específicas consisten principalmente en cómo manejar los datos personales de los usuarios. Con el avance de la tecnología, crecen las regulaciones en el manejo de datos personales de los usuarios. Hoy en día se obtiene una gran cantidad de información de cada uno que ingresa a la página web o a la aplicación, además de la información requerida para poder publicar una vivienda o reservar una visita a la misma. En Argentina no está tan avanzado el sistema de regulaciones como en Europa, por ejemplo, aunque hay una Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (PDP) que controla la Ley de Protección de datos personales. Es un organismo del gobierno de la República Argentina que debe denunciar y asistir a aquellas personas físicas o jurídicas que violen los derechos de información, acceso, rectificación, actualización, supresión y confidencialidad en el tratamiento de los datos (ley 25.326). Al manejar los datos personales de todos los usuarios que ingresen en la plataforma, se debe cumplir con todas las regulaciones impuestas por el organismo y cumplir con los requisitos propuestos por la ley 25.326 de Protección de datos personales. Por ejemplo, hoy en día las páginas web internacionales avisan al usuario que ingresa que se utilizarán cookies y le da la opción de aceptarlo o retirarse de la página, ya no se pueden utilizar más cookies sin tener el explícito consentimiento del usuario.

Además de esta regulación, cuya importancia crece día a día en todo el mundo, las regulaciones del mercado inmobiliario no afectan al negocio de forma directa,

ya que este es un nexo entre compradores y vendedores o locadores y locatarios. Por ejemplo, la nueva Ley de Alquileres que se debate hoy en día, afecta a quienes alquilen a través de una inmobiliaria o afecta a los contratos de alquiler, pero no afecta de forma directa a Bemover. Puede generar que, ya que los dueños que alquilan sus propiedades deberán hacerse cargo de los costos del servicio de la inmobiliaria, quienes quieran alquilar su propiedad recurran a Bemover para no afrontar más gastos. Tampoco afectan al negocio de forma directa las regulaciones impuestas a los abogados y escribanos, aunque es necesario remarcar que ambos tienen un mínimo porcentaje de la transacción que deben cobrar, el cual es impuesto por el colegio de abogados y escribanos. Bemover no producirá nada para la venta, por lo que el único costo de producción es el costo de hacer la plataforma. Como se ha mencionado anteriormente, se tercerizarán el web hosting, el desarrollo y diseño de la plataforma. Según las investigaciones que se han llevado a cabo, eso tiene un costo total que ronda los USD 82.000 en total. Es un gasto elevado para ser un costo de lanzamiento, pero Bemover no tiene, prácticamente, costos variables. Esta inversión inicial será de los pocos costos que se afrontarán para llevar adelante el negocio. Una vez creada la plataforma, los costos incluirán: servicios de luz, gas, teléfono, wifi, ingenieros de software, bienes de uso, fotografías y, a medida que crezca el negocio, se contratarán empleados administrativos. Más allá de estos gastos, no se incurrirá en costos de producción de ningún tipo.

Costos, Finanzas e Inversión

Primero, para tener en cuenta las finanzas y economía de Bemover, se debe conocer cuál es el mercado potencial y la demanda estimada.

Mercado potencial

Mercado potencial	CABA	País
Venta	137.282	617.709
Alquiler	31.502	90.994
Total	168.784	708.703

Fuente: Bemover

Mediante este cuadro, se puede afirmar que en el país hay un total aproximado de 710.000 propiedades publicadas y que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hay 170.000. Es decir, un mercado muy importante en cantidad de publicaciones. Estos valores resultan de realizar cálculos teniendo en cuenta cantidad de publicaciones y market share de cada página debido a que la Cámara de Comercio Electrónico no posee información detallada del rubro inmobiliario.

Estimación de la demanda

Estimación de la demanda	Market Share
--------------------------	--------------

	2,50%	5%	7,50%	10%
CABA	4220	8439	12659	16878
País	17718	35435	53153	70870

Fuente: *Bemover*

Aquí, ya teniendo en cuenta porcentajes de market share que Bemover pretende manejar, los valores se calcularon en base a la totalidad del mercado para conocer la cantidad de publicaciones que se estiman tener en la página. Es decir, dado que la plataforma operará en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cada valor de cada celda con los diferentes porcentajes representa la cantidad de publicaciones anuales que debe obtener la página para obtener el market share determinado.

A continuación, se analizarán todos los valores correspondientes a los costos de Bemover. Teniendo en cuenta esto, se realiza el análisis.

Para el lanzamiento, al ser una página web y una aplicación, se puede decir que el mayor valor esta dado por todo lo que se refiere al desarrollo de estos dos puntos anteriormente nombrados.

Teniéndolo en cuenta, se realizará a continuación el desglose de costos que tiene Bemover para el lanzamiento del proyecto.

Costos de lanzamiento:

Costos fijos lanzamiento:		Costos variables lanzamiento	
Servidor	USD 125	Eventos/publicidad	USD 5.000
Aplicación y página	USD 80.000		
Servicios	USD 125		
Dominio	USD 1.150		
Total	USD 81.400		USD 5.000
Total Bruto	USD 86.400		

Fuente: *Bemover*

Los valores de la tabla corresponden a averiguaciones realizadas a empresas desarrolladoras y en base a la devolución se realizó un promedio.

A continuación, se mostrará los costos que tendrá la plataforma a la hora de operar.

Costos de operación:

Costos fijos		Costos variables	
Oficinas	USD 1.100	Publicidad y eventos	USD 2.500
Gastos de administración (E-mail, servidor)	USD 135	Servicio 360°	USD 1.000
Servicios (wifi, teléfono, limpieza, luz, gas)	USD 500	Bienes de uso (PC, escritorio, silla, etc)	USD 2.775
Sueldos con impuestos (con fotógrafo)	USD 3.750		
Contadores y abogados	USD 200		
mantenimiento de cuenta bancaria	USD 50		
Total mensual	USD 5.735		USD 6.275
Total mensual bruto	USD 12.010		
Total Anual	USD 68.815		USD 75.300
Total anual bruto	USD 144.115		

Fuente: *Bemover*

En cuanto a los costos fijos, cabe destacar que la oficina comercial es de 66 m2, se encuentra en el barrio de Belgrano y dentro del precio que aparece en el cuadro están incluidas los valores de expensas y ABL. Esta información se

obtuvo de realizar averiguaciones en la página ZonaProp en el sector de alquileres comerciales.

Por otro lado, el costo del mantenimiento de la app y página se obtuvo de hacer un promedio de tres empresas de desarrollo de páginas y se llegó a la conclusión de ese valor.

Luego, en cuanto al servicio, aquí estamos teniendo en cuenta luz, gas, telefonía e internet móvil y limpieza de la oficina.

En cuanto a los sueldos, se tiene en cuenta que son 3 empleados, teniendo en cuenta el fotógrafo y las cargas sociales de cada uno de ellos.

En cuanto a abogados y contadores, se llega al monto de USD 125 por parte del abogado para poder tener un asesoramiento continuo durante el mes y USD 75 al contador que nos realice la contabilidad mensual.

Por último, un valor de USD50 para el mantenimiento de la cuenta bancaria en el banco ICBC.

Por el lado de los costos variables, se estima un valor de USD 2.500 para publicidad debido que al comienzo no se puede lanzar una campaña fuerte ya que conlleva una inversión muy grande.

En cuanto a la visita 360° a la propiedad se pidió cotización con Perspektiva 360, una empresa que se dedica a brindar ese servicio, la cual informó que por el monto de publicaciones aproximado que manejaría Bemover el valor sería de USD 1.000. Y, finalmente, USD 2.775 de gastos por bienes de uso, por ejemplo, computadoras, escritorios, sillas, etc.

Costos con proyección a futuro

2,5% de Market Share			
Costos fijos		Costos variables	
Oficinas	USD 1.100	Publicidad y eventos	USD 7.500
Gastos de administración (E-mail, servidor)	USD 135	Servicio 360°	USD 2.000

Servicios (wifi, teléfono, limpieza, luz, gas)	USD 500	Bienes de uso (PC, escritorio, silla, etc)	USD 3.700
Sueldos con impuestos (con fotógrafo)	USD 18.900		
Contadores y abogados	USD 200		
mantenimiento de cuenta bancaria	USD 50		
Total mensual	USD 20.885		USD 13.200
Total mensual bruto	USD 34.085		
Total Anual	USD 250.615		USD 158.400

Lo que se verá a continuación son los mismos costos que para comenzar a operar, pero ajustándolos al market share que cada cuadro estima tener. Es decir, dependiendo el porcentaje de mercado de la empresa, los costos tendrán que ser ajustados a su tamaño, por lo que, a mayor market share, mayor van a ser los costos debido a la operatividad de un mercado más grande.

Fuente: *Bemover*

En el caso del escenario de 2,5% de market share, los principales cambios con respecto al de operación son:

- Aumento de 3 a 7 empleados con un aumento de sueldo.
- Se decide invertir mayor dinero en eventos y publicidad.

Las demás variables se mantienen prácticamente fijas o poseen pequeñas modificaciones ya que para esta cantidad de mercado se estima que las operaciones pueden ser llevadas a cabo correctamente con bases similares.

5% de Market Share	
Costos fijos ya lanzado	Costos variables

Oficinas	USD	3.750	Publicidad y eventos	USD	12.500
Gastos de administración (E-mail, servidor)	USD	250	Servicio 360°	USD	2.500
Servicios (wifi, teléfono, limpieza, luz, gas)	USD	750	Bienes de uso (PC, escritorio, silla, etc)	USD	7.400
Sueldos con impuestos (con fotografía)	USD	35.625			
Contadores y abogados	USD	375			
mantenimiento de cuenta bancaria	USD	200			
Total mensual	USD	40.950		USD	22.400
Total mensual bruto	USD	63.350			
Total Anual	USD	491.400		USD	268.800

Fuente: *Bemover*

Cuando pasamos al caso de 5% de market share, los cambios significativos vienen dados principalmente en:

- Cambio a oficinas más grandes de 150m2 y expensas más caras.
- Aumento de sueldos ya que se pasa de 7 a 15 empleados.
- Aumento en la inversión en publicidad y eventos.
- Incremento en los bienes de uso consecuencia del aumento de personal.

7,5% de Market Share			
Costos fijos ya lanzado		Costos variables	
Oficinas	USD	3.750	Publicidad y eventos USD 13.750

Gastos de administración (E-mail, servidor)	USD	375	Servicio 360°	USD	2.500
Servicios (wifi, teléfono, limpieza, luz, gas)	USD	750	Bienes de uso (PC, escritorio, silla, etc)	USD	1.850
Sueldos con impuestos (con fotógrafo)	USD	40.375			
Contadores y abogados	USD	375			
mantenimiento de cuenta bancaria	USD	200			
Total mensual	USD	45.825			
Total mensual bruto	USD	63.925			
Total Anual	USD	549.900	USD 217.200		

Fuente: *Bemover*

Continuando con esta cronología, para el caso de 7,5% de market share son muy similares al de 5 ya que el monto de publicaciones es elevado y la operatividad ya fue cubierta con el gran incremento de 2,5 a 5.

10% de Market Share					
Costos fijos ya lanzado			Costos variables		
Oficinas	USD	3.750	Publicidad y eventos	USD	15.000
Gastos de administración (E-mail, servidor)	USD	425	Servicio 360°	USD	3.250
Servicios (wifi, teléfono, limpieza, luz, gas)	USD	825	Bienes de uso (PC, escritorio, silla, etc)	USD	5.550

Sueldos con impuestos (con fotógrafo)	USD	54.625		
Contadores y abogados	USD	500		
mantenimiento de cuenta bancaria	USD	300		
Total mensual	USD	60.425		USD 23.800
Total mensual bruto	USD	84.225		
Total Anual	USD	725.100		USD 285.600

Fuente: *Bemover*

Sin embargo, el otro salto importante en cuanto a los costos viene dados en el escenario de 10% de market share. Aquí, los principales aumentos vienen dados en:

- Sueldos, aumento de 17 a 23 empleados.
- Aumento en inversión y eventos.

Cabe destacar que se hace hincapié en los valores más significativos y cambiante dentro de estos escenarios, sin embargo, los otros costos que conllevan la operación de Bemover también tienen aumentos solo que no son considerados significativos a la hora de los comentarios.

cuálesescenario pesimista, neutral y optimista. Lo que se fue variando en estos casos es en qué medida iba creciendo el market share de Bemover y, con ello, los costos y el periodo de recuero. Con el objetivo de dejar plasmado los cálculos económicos realizados para la plataforma, a continuación, detallaremos cada uno de los escenarios planteados.

Parámetros utilizados:

Tasa de descuento	
Libre de riesgo	49%
riesgo país	20%

prima de riesgo	15%
	84%

Fuente: *Bemover*

- Libre de riesgo: considera tasa de interés real 2,5% en dólares y devaluación del 45% anual.
- Riesgo país: diferencia entre la tasa libre de riesgo y rendimiento argentina.
- Prima de riesgo: del mercado con Beta 1,5 y premium del mercado sobre libre de riesgo y riesgo país.

Inflación: 30% a partir del año 2.

Dólar: \$40

Pesimista

PESIMISTA				
Estado de Resultados	0	1	2	3
Ingreso	USD -	USD -	USD 1.898.820	USD 3.797.640
Costo total	USD 86.400	USD 144.115	USD 535.327	USD 1.002.690
EBITDA	-USD 86.400	-USD 144.115	USD 1.363.493	USD 2.794.950
Amortizaciones	USD -	USD 925	USD 2.528	USD 6.697
EBIT	-USD 86.400	-USD 145.040	USD 1.360.965	USD 2.788.253
IIGG (impuesto a las ganancias)	-USD 30.240	-USD 50.764	USD 395.334	USD 975.889
Utilidad neta	-USD 86.400	-USD 145.040	USD 1.046.635	USD 1.812.364

Calculo Amortizaciones	0	1	2	3
1	USD -	USD 925	USD 925	USD 925

2	USD -	USD -	USD 1.603	USD 1.603
3	USD -	USD -	USD -	USD 4.169
Flujo de amortizaciones	USD -	USD 925	USD 2.528	USD 6.697

Cálculo de IVA	0	1	2	3
IVA compras	-USD 18.144	-USD 30.264	-USD 112.419	-USD 210.565
IVA ventas	USD -	USD -	USD 398.752	USD 797.504
Posición	-USD 18.144	-USD 48.408	USD 237.925	USD 824.865
Flujo de caja del IVA	-USD 18.144	-USD 30.264	USD 48.408	USD -

Flujo de fondos	0	1	2	3
Uneta	USD -	-USD 145.040	USD 1.046.635	USD 1.812.364
Amortización	USD -	USD 925	USD 2.528	USD 6.697
Inversión inicial	-USD 86.400	USD -	USD -	USD -
Flujo de fondos IVA	-USD 18.144	-USD 30.264	USD 48.408	USD -
Flujo de fondos	-USD 104.544	-USD 174.379	USD 1.097.572	USD 1.819.061
Flujo de caja acumulado	-USD 104.544	-USD 278.923	USD 818.648	USD 2.637.710
Flujo de caja descontado	-USD 104.544	-USD 151.898	USD 242.792	USD 426.022

VAN	USD 412.371
TIR	193%
Máxima exposición	-USD 278.923

Fuente: *Bemover*

A pesar de contar con una alta inversión y un año sin ningún tipo de actividad el escenario pesimista obtiene luego de pago de impuestos, costos y demás imposiciones una tasa interna de retorno de aproximadamente 200% lo que permite deducir que el concepto de plataforma brindadora de servicios es una actividad con altos valores de rendimiento.

Neutral

NEUTRAL				
Estado de Resultados	0	1	2	3
Ingreso	USD -	USD 1.898.820	USD 3.797.640	USD 5.696.460
Costo total	USD 86.400	USD 411.790	USD 771.300	USD 780.975
EBITDA	-USD 86.400	USD 1.487.030	USD 3.026.340	USD 4.915.485
Amortizaciones	USD -	USD 2.158	USD 5.365	USD 6.407
EBIT	-USD 86.400	USD 1.484.872	USD 3.020.975	USD 4.909.078
IIGG (impuesto a las ganancias)	-USD 30.240	USD 489.465	USD 1.057.341	USD 1.718.177
Utilidad neta	-USD 86.400	USD 1.025.647	USD 1.963.634	USD 3.190.901

Calculo Amortizaciones	0	1	2	3
1	USD -	USD 2.158	USD 2.158	USD 2.158
2	USD -	USD -	USD 3.207	USD 3.207
3	USD -	USD -	USD -	USD 1.042
Flujo de amortizaciones	USD -	USD 2.158	USD 5.365	USD 6.407

Cálculo de IVA	0	1	2	3
IVA compras	-USD 18.144	-USD 86.476	-USD 161.973	-USD 164.005

	USD	USD	USD	USD
IVA ventas	-	398.752	797.504	1.196.257
	-USD	USD	USD	USD
Posición	18.144	294.132	929.664	1.961.916
	-USD	USD	USD	USD
Flujo de caja del IVA	18.144	18.144	-	-

Flujo de fondos	0	1	2	3
	USD	USD	USD	USD
Uneta	-	1.025.647	1.963.634	3.190.901
	USD	USD	USD	USD
Amortización	-	2.158	5.365	6.407
	-USD	USD	USD	USD
Inversión inicial	86.400	-	-	-
	-USD	USD	USD	USD
Flujo de fondos IVA	18.144	18.144	-	-
	-USD	USD	USD	USD
Flujo de fondos	104.544	1.045.949	1.968.999	3.197.308
	-USD	USD	USD	USD
Flujo de caja acumulado	104.544	941.405	2.910.404	6.107.711
	-USD	USD	USD	USD
Flujo de caja descontado	104.544	569.611	583.958	516.403

	USD
VAN	1.565.429
TIR	1082%
	-USD
Máxima exposición	104.544

Fuente: Bemover

Ya en un escenario neutral, es decir, teniendo operatividad a partir del año 1, cabe destacar, tal como se hizo con el anterior escenario, el valor de la tasa interna de retorno. Además, la máxima exposición, es decir, el valor máximo de

dinero negativo que vas a tener en el escenario si se cumple lo proyectado, disminuye considerablemente.

Optimista

OPTIMISTA				
Estado de Resultados	0	1	2	3
	USD	USD	USD	USD
Ingreso	-	3.797.640	5.696.460	6.886.476
	USD	USD	USD	USD
Costo total	86.400	771.300	780.975	1.026.425
	-USD	USD	USD	USD
EBITDA	86.400	3.026.340	4.915.485	5.860.051
	USD	USD	USD	USD
Amortizaciones	-	2.467	3.268	6.395
	-USD	USD	USD	USD
EBIT	86.400	3.023.873	4.912.217	5.853.656
	-USD	USD	USD	USD
IIGG (impuesto a las ganancias)	30.240	1.058.356	1.719.276	2.048.780
	-USD	USD	USD	USD
Utilidad neta	86.400	1.995.758	3.192.941	3.804.877

Calculo	0	1	2	3
Amortizaciones				
	USD	USD	USD	USD
1	-	2.467	2.467	2.467
	USD	USD	USD	USD
2	-	-	802	802
	USD	USD	USD	USD
3	-	-	-	3.127
	USD	USD	USD	USD
Flujo de amortizaciones	-	2.467	3.268	6.395

Cálculo de IVA	0	1	2	3
IVA compras	-USD 18.144	-USD 161.973	-USD 164.005	-USD 215.549
IVA ventas	USD -	USD 797.504	USD 1.196.257	USD 1.446.160
Posición	-USD 18.144	USD 617.387	USD 1.649.639	USD 2.880.250
Flujo de caja del IVA	-USD 18.144	USD 18.144	USD -	USD -

Flujo de fondos	0	1	2	3
Uneta	USD -	USD 1.995.758	USD 3.192.941	USD 3.804.877
Amortización	USD -	USD 2.467	USD 3.268	USD 6.395
Inversión inicial	-USD 86.400	USD -	USD -	USD -
Flujo de fondos IVA	-USD 18.144	USD 18.144	USD -	USD -
Flujo de fondos	-USD 104.544	USD 2.016.368	USD 3.196.209	USD 3.811.271
Flujo de caja acumulado	-USD 104.544	USD 1.911.824	USD 5.108.034	USD 8.919.305
Flujo de caja descontado	-USD 104.544	USD 1.098.090	USD 947.920	USD 615.566

VAN	USD 2.557.032
TIR	1984%
Máxima exposición	-USD 104.544

Fuente: *Bemover*

Continuando con el concepto anterior, se puede ver como la tasa interna de retorno continúa aumentando ya que la plataforma opera con un mercado más importante y los costos no aumentan proporcionalmente al del proyecto.

Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	
PE=CF+CV en USD	USD 86.400
PE=CF/CMPU en propiedades por mes	192

Fuente: *Bemover*

Se realiza con el afán de conocer, teniendo en cuenta los costos, cuánto es el dinero o cantidad de publicaciones que se necesitan para estar en el punto cero, es decir, recuperar la inversión realizada.

Es por ello que se puede decir que se necesitan USD 86.400 para poder llegar al punto de equilibrio, es decir, cubrir la inversión inicial y aún no tener beneficios. Por otro lado, se necesitan tener 192 publicaciones nuevas por mes, constantemente, en la página durante un año para poder llegar al punto de equilibrio. Si multiplicamos 192 por USD 37,5 que era el promedio de por publicación y luego por 12 que son los meses del año, llegamos al monto.

Financiamiento

Con respecto al financiamiento se espera obtener el 100% del monto de inversión de inversores. Sin embargo, teniendo esto en cuenta, se estará dispuesto a entregar el 20% del negocio a aquel inversor interesado.

Se habla en singular ya que consideramos no es un monto elevado para un inversor, para el lanzamiento se necesitan USD 86.400 por lo que no se cree que es un valor significativo.

Comparación con otro tipo de inversiones

Plazo Fijo	Rendimientos
-------------------	---------------------

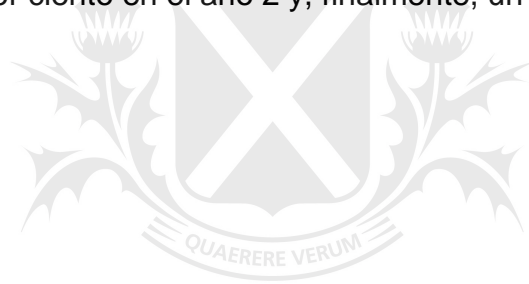
Inversión	USD 86.400	\$ 3.456.000	
Año1		\$ 5.114.880	48%
Diferencia		\$ 1.658.880	
Año 2		\$ 7.160.832	40%
Diferencia		\$ 2.045.952	
Año 3		\$ 9.309.082	30%
Diferencia		\$ 2.148.250	

Cabe destacar que hoy en día, con el objetivo de realizar una comparación rigurosa en cuanto a rendimientos, se realiza el cuadro de plazo fijo con la moneda del país, ya que, tal como podemos ver, los rendimientos actuales son del 48 por ciento anual y estos esperamos decrezcan a un 40 por ciento para el año 2 y a un 30 por ciento para el año 3. Además, es importante destacar que la cotización que se utiliza es de 1 dolar igual a 40 pesos argentinos.

Letes		Rendimientos
Inversión	USD 86.400	
Año1	USD 92.448	7%
Diferencia	USD 6.048	

Año 2	USD 97.070	5%
Diferencia	USD 4.622	
Año 3	USD 99.983	3%
Diferencia	USD 2.912	

Las Letes son bonos del tesoro nacional en dólares que el gobierno emite los cuales pagan un 7 por ciento anual actualmente. Luego, se proyecta un decrecimiento al 5 por ciento en el año 2 y, finalmente, un 3 por ciento en el año 3.



Universidad de
San Andrés

Equipo

El equipo fundador está conformado por Franco Zangari y Juan Pazo, ambos estudiantes de administración de empresas próximos a recibirse en la Universidad de San Andrés. En principio serían los únicos dos socios en el proyecto Bemover, pero son conscientes que a la hora de buscar financiación en distintas rondas nos pueden pedir un porcentaje de las acciones de la empresa a cambio de financiamiento. Estimamos que conservará el 30% Franco Zangari, el 30% Juan Pazo, y el 40% restante se otorgará como parte de pago a cambio de la financiación requerida. Todo dependerá de las opciones de financiación que se tengan luego de algunas rondas y sus distintas exigencias y las negociaciones.

Como en cualquier equipo, los integrantes tienen diferentes características y cualidades que pueden aportar a un equipo de trabajo. Franco fue quien vio la oportunidad en un mercado que conoce muy bien. Desde hace algunos años está muy interesado en dos mercados: el mercado inmobiliario y el automotor. Esto lo ha llevado a conocer muy bien a las inmobiliarias y al mercado de compra-venta y alquiler de inmuebles, donde vio la gran evolución del e-commerce y así surgió la idea de Bemover. Además de ser un conocedor del mercado, está trabajando para Toyota y próximamente para el lanzamiento de Lexus en Argentina, dentro de la administración y finanzas. Es muy proactivo a la hora de llevar adelante el proyecto y buscar todos los recursos necesarios para que el negocio prospere. También se siente cómodo con la presión de tomar decisiones. Desde que se comenzó a trabajar la idea hubieron algunos cambios y momentos en los que había que decidir un rumbo y sin problemas ha tomado decisiones firmes, buscando lo mejor para el negocio. Es un líder positivo a la

hora de trabajar en equipo. Como habilidades y capacitación especial, Franco es bueno con las finanzas y la contabilidad. Fue quien cerró los números del Plan de Negocios, lo que aporta al equipo alguien que puede y es capaz de trabajar con números claros, que a la hora de presentar un proyecto es muy importante. Juan tiene experiencia con otro emprendimiento en el que se encargó de las operaciones del negocio. Este se dedicaba a la producir cerveza artesanal y venderla en eventos organizados. Juan se ocupaba en parte de la producción y de la organización de los eventos, que eran principalmente shows de música a micrófono abierto donde concurría gente cercana. Esto fue así desde los comienzos del negocio, lo que brinda algo de experiencia a la hora de comenzar con un emprendimiento y operarlo. También está muy interesado en las distintas prácticas de marketing alrededor del mundo, y como se revolucionó todo con el marketing digital. El conocimiento del mundo del marketing puede ser utilizado para impulsar y promover Bemover desde su lanzamiento. También es bueno en el trabajo en equipo, tiene energía para ayudar siempre a los compañeros en busca de lo mejor para el negocio.

Dadas las características de los miembros del equipo podemos decir que en los comienzos de la empresa, Franco será el encargado de llevar a cabo la contabilidad y, principalmente, será el director del negocio y quien tome las decisiones. Por otra parte, Juan se encargará de la campaña de marketing previa y post lanzamiento, de comenzar a crear una buena imagen de Bemover en el mercado, además de gestionar las operaciones de la empresa.

A medida que la compañía crezca y los clientes aumenten, así como el resto de los números, ambos deberán delegar ciertas funciones. Entonces, a futuro, Franco será el director ejecutivo o CEO de Bemover, cargando con la responsabilidad de ser la autoridad máxima de la gestión y dirección administrativa de la empresa. Juan será el director de marketing, ocupándose de gestionar la estrategia de marca de Bemover. En los comienzos de un emprendimiento es lógico que los fundadores tomen más responsabilidades en lugar de delegar ya que recorta los gastos. Pero una vez que la empresa crece, es peligroso concentrarse en diferentes cosas a la misma vez ya que se pierde el foco. Por lo tanto, al crecer, se contratarán más empleados.

Para que pueda funcionar Bemover, no alcanza con lo que puedan aportar ambos fundadores. Para diseñar y poner en marcha una página web y una

aplicación se necesita contratar expertos en desarrollo de software y diseño de páginas web. Una vez creadas, se necesita contratar expertos en sistemas para mantener la página web y la aplicación funcionando. Para el comienzo, los técnicos que arreglen los problemas pueden ser contratados part-time desde Workana¹⁰, por ejemplo, ya que no es necesario que estén todo el día disponibles y eso abarata los costos. Además, se necesitará un contador para cerrar los balances y calcular los impuestos de la empresa.

Para completar la propuesta de valor, es de vital importancia que se asocien a la página distintos abogados y escribanos. Es clave que pongan a disposición sus servicios para brindar una experiencia completa dentro de Bemover. Se espera llegar primero a abogados y escribanos sin tanta trayectoria y sin clientes fijos ya que será más fácil que ellos se adhieran a la propuesta en busca de nuevos clientes. Por último, se planea agregar a la propuesta de valor arquitectos e ingenieros civiles para que certifiquen el buen estado de la propiedad. Con este equipo de trabajo alcanza para poner en marcha el proyecto y lanzarlo al mercado.

Sin embargo, se proyecta un crecimiento para Bemover que no se puede sostener con un equipo de trabajo de ese tamaño. A medida que el market share aumente, se deberá contratar más especialistas en software que mantengan la página y la adapten a las necesidades del consumidor. Se sabe que esto es costoso, pero no adaptarse a lo que quiere el usuario o dejar que la página web y la aplicación dejen de funcionar pueden costar muchos clientes y una mala reputación que no se quiere crear. Además, al tener mayor presupuesto se irá agrandando el área de marketing, con personas especializadas en el marketing digital. Esto generará una cantidad de datos que incrementará conforme crezca Bemover, por lo tanto habrá un área de análisis de datos. Ellos se ocuparán de ver cuál es la publicidad más efectiva, cuáles son los problemas más comunes y analizarán todos los datos que genera la compañía para ayudar a las otras áreas en la toma de decisiones.

Debe haber un área que se encargue de gestionar las operaciones de la empresa, que sea el contacto con empresas que puedan poner publicidad en la

¹⁰ Workana: <https://www.workana.com>

página, que se ocupe del buen funcionamiento del contacto con abogados y escribanos, y que administre todas las operaciones de Bemover. Es clave el área de atención al cliente, que irá creciendo conforme crezcan los usuarios de la plataforma. Es muy importante que funcione de buena manera para solucionar cualquier inconveniente que el cliente tenga cerca del momento de la venta. Si la página o aplicación le ofrece un inconveniente al usuario, es crucial resolverlo para no dejar una mala imagen en su cabeza que luego corre a través del boca en boca.

Con el aumento de empleados, será importante el desarrollo de un departamento de recursos humanos que se encargue de la motivación y la contratación de nuevos empleados. El área de finanzas y contabilidad deberá expandirse a medida que crezcan las responsabilidades y los números. Deberán contratarse expertos en finanzas para el desarrollo de nuevos proyectos y los movimientos mensuales de dinero. Ayudaran a saber cuándo contratar nuevos empleados, cuando expandirse y cuando recortar, porque más allá de lo que se piensa en la previa si no hay financiamiento no se puede agrandar el equipo de trabajo. También se incluirá abogados, pero no con el objetivo de ayudar a crear los contratos de alquiler, si no pensando en resolver los problemas legales que puedan generarse con Bemover. Se sabe que la compra-venta de inmuebles maneja grandes montos de dinero y pueden generarse problemas en torno a eso, siempre hay que tener un abogado o un departamento de legales para que resuelvan esos problemas.

Todas estas áreas o departamentos crecerán con el correr del tiempo, tendrán gerentes o directores y empleados, pero su crecimiento difícilmente pueda ser previsto, ya que los números de crecimiento y financiamiento son impredecibles. Se cree que, por más que hay áreas que son más importantes, la empresa en su conjunto debe crecer de forma pareja y ningún área debe quedar atrasada ya que generará problemas en el funcionamiento de la organización.

Aspectos Legales

Este tema es fundamental tenerlo en cuenta para el trabajo. Para comenzar se deben tener en cuenta varios aspectos cruciales para permitir la operación de esta plataforma.

En cuanto a los escribanos, está estipulado que el porcentaje de honorarios es 2 más IVA, sin embargo, las demás alícuotas depende a qué jurisdicción pertenecen con el objetivo de conocer cuál va a ser la que se aplique en cada caso puntual. Esto se considera legal debido a que todo usuario debe pasar por un escribano para poder realizar la operación.

Segundo, cuando se habla de contratos de alquiler, cabe hacer la aclaración que es importante diferenciar alquiler comercial de alquiler de locación. Los alquileres comerciales obligatoriamente llevan la certificación ante escribano, en cambio, los alquileres de locación no. Sin embargo, es recomendable que los contratos sean confeccionados por abogado aledaños y certificados por escribanos por más de que no se necesiten,

Tercero, tal como sucede con los contratos de alquiler de locación, los boletos de compra-venta no necesitan de la certificación de un abogado o escribano, sin embargo, según entrevistas realizadas se recomienda con ímpetu tener el respaldo de un profesional del rubro en la confección y certificación de este tipo de trámite.

Luego, debemos tener en cuenta distintos tipos de impuestos:

Impuesto al Sello: Dicho impuesto grava a la operación inmobiliaria con el 3,6% del monto de la escritura. Este impuesto tiene la posibilidad de eximirse del pago del mismo hasta \$ 975.000 (a marzo de 2016) en caso que la compradora no tenga otra propiedad en Capital Federal, y sea destino vivienda única y permanente. Si bien no está especificado quién abona dicho importe, motivo por el cual los escribanos suelen dividir el pago entre ambas partes por partes iguales, se ha dado en muchos casos que el importe se le adjudica en su

totalidad al comprador, comparándolo con el ITI, que tiene la misma exención que sellos pero en caso de no poder eximirse lo paga en su totalidad el vendedor. Sobre el saldo excedente a los \$975.000 no se puede evitar el pago del impuesto.

Impuesto a la transferencia de inmuebles (ITI): El impuesto se aplica a la transferencia de inmuebles tanto personas físicas como sucesiones (mientras que no exista declaratoria de herederos, o no sea declarado válido el testamento), cualquiera hecha onerosamente. Se calcula sobre el monto de la escritura el 1,5%.

Cuándo existe la posibilidad de Eximirse:

1) Si se puede aplicar impuesto a las ganancias.

2) con la opción que tiene en cuenta el art. 14: si el vendedor enajena su única propiedad/vivienda o lote para adquirir o construir otra con igual destino. El vendedor tiene que efectuar una declaración jurada en ese sentido ante la AFIP, tramitando el certificado de reemplazo correspondiente.

Impuesto a las ganancias: pagarán impuesto a las aquellas personas que tengan más de una propiedad y ellos hayan ganado dinero entre la compra y la venta realizándose este proceso a partir del 1-01-2018. Es decir, que el cliente haya comprado una propiedad después de la fecha anteriormente nombrada y la haya vendido un tiempo posterior a haber realizado dicha transacción.

Bienes personales: aquellas personas poseedoras de una propiedad deberán pagar la alícuota de bienes personales correspondiente por el monto en exceso que poseen con respecto a la base imponible.

Estos son los aspectos legales y de tributación que corresponden a los clientes, sin embargo, cabe destacar que al ser una plataforma que simplemente conecta necesidades no se encuentran aspectos legales importantes que puedan frenar o dificultar su actividad. No obstante, deberán cumplir aspectos legales como elegir el dominio y la marca, estos deberán estar correctamente inscriptos. Lo mismo sucede con el tipo de sociedad que controle la plataforma.

Los contenidos que se mostrarán serán privados y estos estarán brindados por los usuarios por lo que esa información no podrá ser utilizada para beneficios de

la sociedad. Para ello, lo que Bemover tiene que tener en cuenta es todo lo referido a la protección de datos e información que obtiene de sus clientes con la operatividad de la plataforma. Mediante la Ley 25.326 la Constitución Nacional le da poder a los ciudadanos a tener control de la información con el fin de evitar abusos sobre su intimidad y para que puedan controlar el flujo de sus datos. Luego, certificar que el objetivo de la página sea para uso comercial en la compra, venta y alquiler de propiedades con el fin de cumplir el objeto de la sociedad.

En caso de existir Comercio Electrónico, se deberá contar con los Avisos Legales y analizar las responsabilidades frente al consumidor conforme Ley 24.240. Se deberá prestar principal atención a la existencia de la leyenda de “Revocación de la aceptación por el mismo medio que se ofertó por la web” y asimismo lo reglamentado por la Normativa del Mercosur sobre Comercio Electrónico, con respecto al deber de información para el comercio electrónico. Esta normativa estableció que todos los proveedores radicados o establecidos en alguno de los Estados parte del MERCOSUR, deberán detallar respecto al producto o servicio: a. las características del producto b. precio c. disponibilidad d. modo e. plazo f. condiciones g. responsabilidad por la entrega h. garantías i. procedimientos para la cancelación de la contratación j. acceso completo a los términos de la misma antes de confirmar la transacción, etc. También se deberá informar al pie de la página web respecto al oferente del producto o servicio: a. Denominación social b. domicilio y dirección electrónica c. número telefónico de servicio de atención al cliente d. Número de fax y/o correo electrónico e. CUIT f. Políticas de privacidad y tratamiento de datos personales g. copia del contrato h. modo de consulta de legislación de defensa al consumidor, la dirección electrónica del organismo nacional de aplicación de la misma y referencia a los códigos de conducta.

También, Para que tu negocio online esté completamente en regla en Argentina tenés que cumplir con los siguientes requisitos:

- Inscripción en la AFIP: para vender productos o servicios (online u offline) y facturar de manera legal (en blanco) es necesario estar inscripto en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Ahora bien, existen dos maneras de hacerlo:

1- Como monotributista: es un régimen simplificado que nuclea en un valor fijo varios impuestos. Este valor cambia de acuerdo a variables como ingresos, consumo eléctrico, superficie afectada por la actividad y precio unitario de los bienes. Podrán inscribirse a este régimen simplificado las personas físicas que:

- En el año más recientemente transcurrido hayan obtenido ingresos brutos menores o iguales a \$600.000; y que no haya realizado importaciones de cosas muebles y/o servicios.
- Que el precio máximo unitario de venta de sus bienes muebles no supere los \$15.000.
- Que no desarrollen más de 3 actividades en simultáneo, o posean más de 3 unidades de explotación.
- Condiciones de las distintas categorías de monotributo.

2- Como responsable inscripto: Los contribuyentes del régimen general serán aquellos que excedan los límites de las categorías de monotributo. Los mismos deberán inscribirse a los siguientes tributos:

- Impuesto a las ganancias: deben presentar su Declaración Jurada anualmente.
- Impuesto al valor agregado: deben presentar su Declaración Jurada mensualmente.
- Régimen nacional de trabajadores autónomos: deberán aportar mensualmente al Sistema Previsional Argentino (SIPA) según las actividades que desarrollen.
- Ver otros tributos obligatorios según actividad.
- Formulario N°960 visible: Por ley, una vez que estás registrado en la AFIP, deberás exhibir de manera visible el Formulario N°960 con tu data fiscal en tu tienda online. Si tenés una tienda Nube, mira este tutorial para obtener y colocar el formulario N°960 en tu tienda online.
- Propiedad intelectual: si tu marca ya cuenta con una reputación importante y corrés el riesgo de que alguien copie tus modelos, registrá tus productos y tu marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI).

En caso de ofrecer productos o servicios para consumidores finales, se deberá cumplir con la normativa Tributaria Argentina vigente, como ser: “Formulario N° 960/NM - “Data Fiscal” y otras.



Universidad de
San Andrés

Plan de Implementación y Riesgos

En primer lugar, para poner en marcha un negocio, hace falta diagramar un plan de negocios como el que se está llevando a cabo. No se puede comenzar sin planificar los pasos a seguir y sin saber que se busca y a donde apunta el negocio.

Una vez redactado el plan, hay tareas previas a la puesta en marcha del negocio que son de vital importancia. Primero, hay que buscar un servidor en la nube, ya que acondicionar un área para tener un servidor propio requiere de espacio y tiempo, además de dinero. Por lo tanto, se cree que la mejor opción es contratar un servidor en la nube cuya capacidad soporte todos nuestros datos y transacciones. También debe comprarse el dominio www.bemover.com.

Una vez encontrado un servidor que satisfaga las necesidades de capacidad y precio, se debe buscar un desarrollador de software para que cree la página web y la aplicación móvil de Bemover. Encontrar una buena desarrolladora o ingenieros de software confiables es un proceso difícil, y a la hora de afrontar los costos puede ser muy caro. Sin embargo, como parte de la propuesta de valor es proveer al cliente una plataforma amigable y sencilla de navegar y como el servicio ofrecido es completamente en línea, el desarrollo y diseño de la plataforma no es algo en lo que se vayan a recortar gastos. Además, el único contacto de Bemover con los clientes es a través de lo que se desarrolla en esta etapa. Por lo tanto, se debe dejar en buenas manos este proceso. La creación de una plataforma posee un ciclo de vida del cual la compañía debe participar. Más allá de que se tercerice el desarrollo, se debe decidir qué funciones debe cumplir el software.

Con la página web y la aplicación móvil ya desarrolladas, deben contratarse ingenieros en software y sistemas que garanticen que ambas plataformas funcionen a la perfección y a medida que se vayan detectando errores, los puedan arreglar. Sin la garantía de que un experto va a estar disponible para resolver cualquier problema que presenten las plataformas, antes, durante y después del lanzamiento, no se puede poner en marcha el negocio.

Además, se debe comenzar a promover Bemover, se debe formar una imagen de marca. Para ello se diseña una estrategia de marketing, que se encuentra en el plan de negocios, pero más importante debe llevarse a cabo. Hay que generar conciencia en el público de que un servicio nuevo está disponible y cuáles son los beneficios para posibles usuarios y así generar interés. Para esto se pondrá publicidad en medios masivos de comunicación. Es importante generar un impacto en el mercado y no pasar desapercibido en el lanzamiento para que la página gane usuarios y así haya más oferta de inmuebles que atraiga una mayor cantidad de usuarios. También se hará un evento de lanzamiento de Bemover, donde se convocarán *influencers* para que hagan publicidad por redes sociales. Debe organizarse un evento que despierte interés en quienes lo vean en vivo y a través de las redes, debe transmitir algo del cambio que ofrece Bemover en el mercado inmobiliario.

Pero para que todo esto suceda, se debe conseguir financiación. Para desarrollar una aplicación y una página web, conseguir un dominio y un servidor en la nube y hacer una campaña de marketing se requiere de una alta cantidad de dinero que no es fácil de conseguir hoy en día en Argentina. La Universidad de San Andrés provee contacto con posibles inversores, en el caso de que no se encuentre a nadie se puede recurrir a otras rondas de inversores ángeles. Estos proveen capital a start-ups a cambio de un porcentaje del emprendimiento. Además del capital financiero, aportan sus conocimientos empresariales o profesionales en pos del desarrollo de la organización en la que invierten. Otra opción son las entidades de capital riesgo o *venture capital*. Estos en lugar de invertir su propio dinero, como lo hacen los inversores ángeles, administran bienes de terceros de manera profesional. Se especializan en el financiamiento de emprendimientos en su etapa de riesgo pero con un crecimiento potencial alto. A cambio del financiamiento exigen un porcentaje de las acciones de la empresa. Para poner en marcha Bemover, debemos conseguir la financiación adecuada, y para ello debemos contemplar estas opciones.

Cronograma de tareas previas a la puesta en marcha del negocio:

1. Hacer un plan de marketing con objetivos claros.
2. Conseguir financiación, presentando este plan a diferentes inversores.
3. Comprar el dominio.

4. Diseñar la página web y la aplicación móvil.
5. Contratar ingenieros en software.
6. Llevar a cabo la estrategia de marketing y el evento de lanzamiento.

Uno de los principales riesgos que enfrenta un negocio que se basa en transacciones de grandes cantidades de dinero, como es el negocio inmobiliario, es la baja demanda debido a la recesión de la economía. A fines de abril el dólar cotizaba alrededor de \$20 y hoy en estos días llegó a los \$40. Con aumento de precios en pesos de las propiedades por la devaluación y el aumento de las tasas de interés de los bancos, hace que el ingreso necesario para poder calificar para un crédito para la misma propiedad que el año pasado sea un 170% superior. Por lo tanto, no es un buen momento para la compra-venta de inmuebles. Cuando la economía del país es más estable, la inflación y la devaluación tienen niveles más bajos, en ese momento la gente piensa en mudarse o tratar de ser propietario. Hoy en día, se la mayoría del país se esfuerza por llegar a fin de mes y no ubica entre sus prioridades ser propietario. Los créditos UVA que habían alcanzado el máximo de la demanda en marzo de este año, se vieron muy afectados por la alta inflación y el deterioro en el tipo de cambio, lo que llevó a que su demanda caiga un 75% en octubre.

La recesión también lleva a que sea más difícil encontrar inversores o financiamiento en la Argentina. Es de público conocimiento que el estado de la economía y la volatilidad en el tipo de cambio, llevan poca confianza a los inversores.

Para minimizar el impacto, en algunos casos, no hay mucho que un emprendimiento pueda hacer. Por ejemplo, la actualidad económica del país no favorece a la compra-venta de inmuebles y poco se puede hacer para reducir el impacto de la baja demanda. En este caso, lo que planea Bemover es ofrecer una alternativa más barata a las existentes para los posibles compradores y vendedores. Al reducir costos en una economía en recesión, debería ser más fácil atraer clientes y minimizar el impacto. Aunque no se va a poder hacer nulo el impacto de la crisis económica que atraviesa el país ya que conseguir un crédito o préstamo hoy en día es más difícil y eso no se soluciona únicamente reduciendo los costos. Si un posible comprador no puede obtener el dinero necesario para comprar una propiedad, no hay mucho que Bemover pueda hacer

a corto plazo. En cuanto a la búsqueda de inversión y financiamiento, se recurrirá a los contactos que provee la Universidad de San Andrés que facilitan la obtención de inversores para emprendimientos.

En la entrevista con Lucas Ganly se pudo notar que un riesgo que se corre a la hora de desarrollar una página web y una aplicación móvil, es que los desarrolladores se atrasen, presenten modelos defectuosos, o no puedan agregar todas las características que requiere Bemover. El ciclo de vida para crear una plataforma con tanto valor agregado como la que se plantea en este plan de negocios es un proceso largo y para nada fácil. Debe planificarse el lanzamiento sabiendo que esto puede ocurrir, ya que la visita 360 grados, por ejemplo, es algo que no es fácil de incluir en una página web o aplicación. Es un riesgo que el desarrollador en el que se deposita la confianza para llevar adelante el proyecto no pueda hacerlo, o lo haga y no sea de la forma que se esperaba. Hay que tener en cuenta que estamos diseñando el punto de contacto de Bemover con el cliente y todo en él debe ser perfecto.

Para minimizar este riesgo se va a recurrir a desarrolladores de software con experiencia, recomendados por otras plataformas y ya probados en el mercado. No es posible recurrir a las grandes desarrolladoras mundiales ya que significan un costo de gran magnitud que el presupuesto no puede soportar. Aun así, se buscará un desarrollador de software con experiencia y se le va a pedir que entregue avances del producto para saber que avanza.

Otro riesgo que cualquier plataforma online sufre es la caída del servidor o que se encuentre un "bug" o inconveniente en la página. Si se cae la plataforma es un problema grande para la empresa, ya que posiblemente se pierdan clientes y se cree una imagen negativa en los usuarios. Para asegurarse que el servidor contratado funcione la mayor cantidad de tiempo posible se debe crear un *service level agreement* con el proveedor en la nube, que garantice que el servidor responderá adecuadamente. Mientras que para arreglar cualquier inconveniente, virus o bug que aparezca en la página web o dentro de la aplicación, se contratan ingenieros de software.

Un factor crítico para el éxito del emprendimiento es que los consumidores adopten de forma rápida la propuesta de Bemover. Es necesario que los posibles clientes confíen en la reducción de intermediarios que ofrece el negocio, ya que las inmobiliarias generan mucha confianza tanto en la compra-venta como en el

alquiler de inmuebles. Estas son transacciones que significan grandes cantidades de dinero y que son de extrema relevancia en la vida de las personas que forman parte de la misma. Por lo tanto, es clave que los usuarios comprendan los beneficios que ofrece el servicio y lo elijan por sobre la modalidad tradicional que rige hoy en día en el mercado inmobiliario. Es muy difícil ganarse la confianza de los consumidores, y más en transacciones tan importantes como las que se efectuarán en Bemover. No es igual de importante la confianza que pueda generar un supermercado, donde las compras son diarias y representan un bajo porcentaje de los ahorros de los consumidores, que la confianza que genera una inmobiliaria. Estas garantizan que la propiedad que ofrece el vendedor se ubica donde este último dice, que está en condiciones de ser habitada y coordina la visita otorgando seguridad. Además, le da la seguridad al vendedor que los posibles compradores sean personas con intenciones de comprar o alquilar y no un usuario falso que te haga perder tiempo o que te intente de robar. Como también se pudo ver en la entrevista con el Gerente de E-commerce de Rapsodia, es importante generar confianza en los consumidores, que no sientan que al dejar de lado a las inmobiliarias se pierde la seguridad sino que sientan que Bemover es seguro, confiable y tiene un gran valor agregado.

Generar confianza en los usuarios de Bemover llevará, dado el alto valor agregado, a que crezca la cantidad de propiedades publicadas y el tráfico en la página. Es importante que estos números aumenten para crecer como empresa y para vender más publicidad, a mayor precio. Si los usuarios no ponen a disposición sus inmuebles, de nada sirve el contacto que se genera con posibles compradores y locatarios, entonces es clave que la cantidad de publicaciones crezca lo más rápido posible.

Para crear confianza en los usuarios, Bemover ofrecerá un sistema de registro en la plataforma similar al de Uber. Para poder programar una visita o para poder publicar un inmueble se deben validar los datos del usuario que deberá proveer a la plataforma datos personales y una foto de su D.N.I. que será validada por el sistema de ingreso. Así se reducirán los perfiles falsos y se minimizarán los riesgos de que gente programe visitas y no tenga como fin ver el inmueble. Además, con el certificado de propiedad en buenas condiciones, se verificará que la propiedad se encuentre efectivamente en donde dice la página y se

confirmará que está en venta o para alquilar. Es importante transmitir confianza a los usuarios a través del marketing y la imagen de la marca. Al ser un aspecto crucial en el funcionamiento de la empresa, Bemover debe enfocarse en transmitir, a los posibles consumidores, confianza.

Por último, debe plantearse una estrategia de salida para estar preparado para cualquier cambio en la organización. Es difícil plantear una estrategia de salida para un emprendimiento para el cual no se comenzó a buscar financiación o inversores, ya que una posible estrategia de salida es vender un porcentaje de la empresa a otras compañías, competidoras o inversoras. Igualmente, hay que tener una estrategia de salida prevista. Si el crecimiento de Bemover es exponencial, y las responsabilidades aumentan rápidamente, no se podrán asumir tantas responsabilidades con el equipo que se planea lanzar Bemover al mercado. Por lo tanto, si crece de forma realmente acelerada el negocio, lo mejor será valorar la empresa y vender un porcentaje a un grupo inversor u otra compañía cuya infraestructura pueda soportar el crecimiento que tuvo el negocio. Si se espera que la empresa siga creciendo y generando ganancias, los socios fundadores conservarán un mayor porcentaje que si el futuro es incierto. El objetivo es que la empresa siga creciendo y mejorando, para ello ambos socios fundadores están dispuestos a entregar el mando de Bemover a gente con experiencia y trayectoria que puedan acompañar el crecimiento del negocio. A quién se venderá es algo que no se puede planificar ya que depende de quienes estén dispuestos a comprar una empresa en el momento que se decida venderla.

En caso de que el crecimiento sea moderado y en un plazo de tiempo más extenso, los socios fundadores podrán formarse para ser directores o gerentes y llevar el mando de una empresa más grande. En este caso, se capacitarán para estar preparados para tener múltiples empleados a sus ordenes. En un principio, ambos socios aceptan el desafío de no recibir un sueldo o ningún otro tipo de ingreso hasta que la empresa comience a generar ganancias, o cuando se crea necesario. Cuando Bemover comience a generar dinero, los socios comenzarán a recibir un sueldo que incrementará conforme se estipule en los contratos. Se venderá la empresa únicamente si la oferta es realmente convincente, con un valor mayor al de la valuación de la empresa, o si se prevé que la misma va a comenzar a decrecer en valor. Esto último puede ocurrir si

surgen en el mercado diversos competidores con la misma propuesta, o si un competidor con más recursos, que está en el mercado, cambia su propuesta a una similar a la de Bemover.

Finalmente, hay que tener una estrategia de salida si el negocio no genera ganancias por un periodo largo de tiempo y ya no se pueden soportar más pérdidas. En este caso, lo mejor que se puede hacer es vender la empresa a un fondo de inversión o un competidor que crean poder levantar Bemover. Si se recibe una oferta en estas condiciones será evaluada y vista con buenos ojos por parte de los socios. Otra posibilidad, si la situación de la empresa parece irreversible es la liquidación de la misma. En el caso de que las pérdidas sean de gran magnitud y no se haya podido prosperar luego de años de trabajo, no se encuentre más financiamiento para soportar el déficit y nadie quiera comprar el negocio, la liquidación de la empresa será la forma de salir del negocio.



Universidad de
San Andrés

Conclusión

A lo largo del análisis que se realizó en este trabajo de graduación se llegaron a conclusiones muy importantes acerca del mercado inmobiliario. Si nos referimos al comercio de inmobiliarias, se puede decir que no hay un monopolio definido debido a que como se puede observar en cada barrio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentran múltiples inmobiliarias. Sin embargo, si no referimos a páginas de e-commerce inmobiliario, podemos decir que entre ZonaProp y Argenprop nuclean más del 50% por lo que se considera competidores fuertes a la hora de compararlos con Bemover. A pesar de ello y teniendo en cuenta este fenómeno, se decidió pensar un plataforma la cual ofrece un concepto distinto al propuesto por estas dos grandes páginas y diferenciales fundamentales que permitan hacer de Bemover una propuesta única en su rubro. Debido a la tendencia de la sociedad al ahorro y eliminación de intermediarios para disminuir tiempos, dinero y complicaciones, actualmente las proptech que ofrecen este tipo de servicios están sabiendo posicionarse en el mercado y a través del tiempo obtener mayor porcentaje de market share. Es por ello que, plataformas como SoloDueños.com y Alquilando.com son las plataformas que hoy en día se consideran competidoras y, es el mercado que ellas nuclean el que se busca atacar.

Si se hace foco en Bemover teniendo en cuenta comentarios y devoluciones, se puede definir que el core principal es la eliminación de intermediarios en la compra, venta y alquiler de propiedades lo que hace que las personas ahorren grandes montos de dinero. Sin embargo, la oferta de conectar a los usuarios con abogados y escribanos, mayor información en las publicaciones y una forma diferencial de navegar la página generó una respuesta satisfactoria por parte de las personas consultadas debido a que es algo que hoy en día ninguna plataforma e-commerce del rubro inmobiliario ofrece.

Finalmente, si se hace en foco en lo que es contexto económico y monto de inversión, cabe destacar que Argentina hoy en día no se encuentra en un momento en el cual se opte por la inversión. Las tasas impuestas por el Gobierno y bancos son muy elevadas, por ejemplo, plazos fijos entre el 48 y 52% anual, bonos del tesoro alrededor de 62% anual, entre otras inversiones que desincentivan la inversión privada y promueven la eliminación de dinero circulante con el objetivo de bajar la inflación. Además, a pesar de que si tomamos los valores de tasa interna de retorno que nos dan los cálculos en el

sector de finanzas sean muy superiores a los porcentajes dados por el gobierno o bancos, lo que hay que tener en cuenta es que estos modelos de inversión el riesgo es prácticamente nulo, el gobierno o banco estipula el porcentaje y si uno quiere salir es fácil, en cambio, si se decide invertir en el mercado privado se van a utilizar USD 86.400 los cuales debido al contexto socioeconómico van a tener un muy alto riesgo y difícilmente, en el caso que el proyecto vaya mal, sean posibles recuperar.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, podemos concluir que a pesar de todas las trabas expresadas en el párrafo previo, el mercado inmobiliario mueve millones de dólares anuales y, a pesar de que este mercado está disminuyendo, se considera que aquellas proptech que promueven este nuevo concepto son las que van a comenzar a ganar porcentaje de mercado. Además, cabe destacar que tal como lo demuestran los cálculos, con un pequeño porcentaje de mercado las ganancias son elevadas.

Bibliografía

Aspectos Legales: Ley 25.326 (Octubre, 2000). CABA: Plataforma Infoleg.

Disponible en:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>

Brealey, R. Myers, S. y Allen, F. (2010). "Principios de Finanzas Corporativas". México: McGraw-Hill

Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2011): "*Entrepreneurship*". Estados Unidos, Wiley.

Cálculo de cantidad de publicaciones en el mercado (Junio, 2018). CABA:

Plataforma Zonaprop. Disponible en:

<http://www.zonaprop.com.ar/noticias/ciudad-de-buenos-aires/page/2/>

Cálculo de cantidad de publicaciones en el mercado (Junio, 2018). CABA:

Plataforma Argenprop. Disponible en:

<https://noticias.argenprop.com/actualidad/page/7/>

Clarín. (2016). Traba para los créditos. Por impuestos, gastos y honorarios, una casa puede costar 10% más. En *Clarín*, disponible en:

https://www.clarin.com/economia/impuestos-gastos-honorarios-puede-costar_0_S1rTzwKJg.html

Dvoskin, R. (2004): "*Fundamentos de marketing*". Buenos Aires: Granica.

Krajewski, L. Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008): "*Administración de Procesos*". México: Pearson.

Los portales de búsqueda en Argentina

Reporte Inmobiliario, disponible en:

<http://www.reporteinmobiliario.com.ar/nuke/article2930-los-portales-de-busqueda-en-argentina.html>

Mercado inmobiliario. Departamentos en venta. Stock ofertado por tamaño y tipo. Ciudad de Buenos Aires. Marzo 2010/ Septiembre 2018.

Gobierno Buenos Aires Ciudad, disponible en:

<http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=27737>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011): *“Generación de Modelos de Negocios”*. España: Deusto.

Página del Gobierno de la Ciudad (Octubre, 2018). Plataforma Gobierno Buenos Aires Ciudad, disponible en: <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=27225>

Porter, M. (1991): *“Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. México: Compañía Editorial Continental.

Tiempo medio de publicación (días) de departamentos en venta por cantidad de ambientes. Ciudad de Buenos Aires. 4to. trimestre 2013/1er. trimestre 2018.

Gobierno Buenos Aires Ciudad, disponible en:

<http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=44714>

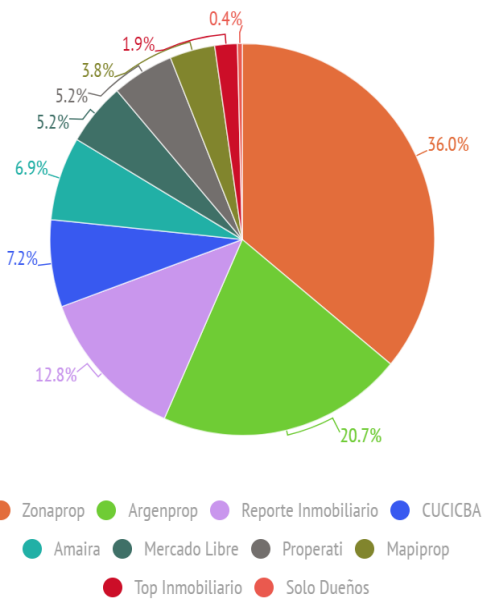
Anexos

Anexo 1- Actos notariales de compra venta de inmuebles e hipotecas anotados en el Colegio de Escribanos. Ciudad de Buenos Aires. Enero 2002/marzo 2018

	Monto de escrituras	Monto de dinero
2017	63.403	149.007.009.848
Enero	3.426	7.900.209.316
Febrero	3.017	7.666.693.545
Marzo	4.513	9.276.689.921
Abril	4.035	8.951.848.699
Mayo	5.100	11.376.453.177
Junio	5.174	11.811.830.566
Julio	5.312	12.350.977.212
Agosto	6.026	14.023.009.960
Septiembre	6.014	14.246.706.033
Octubre	6.154	14.859.059.830
Noviembre	6.771	16.490.630.569
Diciembre	7.861	20.052.901.020

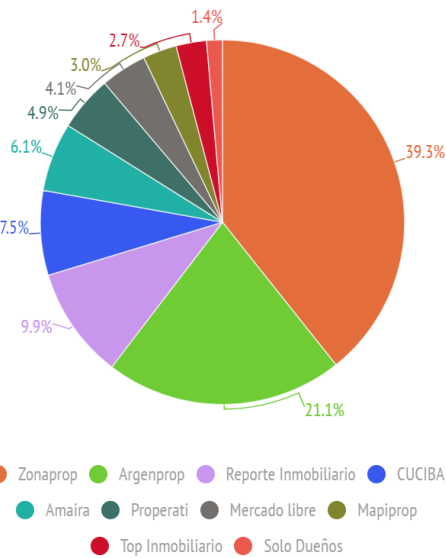
Fuente: *Gobierno de la Ciudad*

Anexo 2- Porcentaje de Avisos de departamentos publicados en VENTA (CABA) en cada portal el 16/4/2015



Fuente: *Reporte Inmobiliario*

Porcentaje de Avisos de departamentos publicados en ALQUILER (CABA) en cada portal el 16/4/2015



Fuente: *Reporte inmobiliario*

Cantidad de publicaciones de Zonaprop

	CABA (cantidad de publicaciones)	País (cantidad de publicaciones)

Venta	85.801	386.068
Alquiler	19.689	56.871
Total	105.490	442.939

Fuente: Zonaprop

Publicaciones totales

	CABA (cantidad de publicaciones)	País (cantidad de publicaciones)
Venta	137.282	617.709
Alquiler	31.502	90.994
Total	168.784	708.702

Fuente: Realización propia en base a datos estadísticos de *Reporte Inmobiliario*.

Anexo 3-

Tiempo medio de publicación (días) de departamentos en venta por cantidad de ambientes.

Ciudad de Buenos Aires. 4to. trimestre 2013/1er. trimestre 2018

Período	Total	1 ambiente	2 ambientes	3 ambientes	4 ambientes	5 ambientes y más
201						
3 4to. trim.	249	273	233	239	259	300
201						
4 1er. trim.	262	290	248	253	262	308
2do. trim.	270	311	251	260	273	301
3er. trim.	271	320	246	267	273	287
4to. trim.	264	272	243	266	291	336
201						
5 1er. trim.	295	320	276	291	312	331
2do. trim.	293	308	277	290	308	335
3er. trim.	281	320	282	301	314	358
4to. trim.	285	307	267	280	297	349
201						
6 1er. trim.	300	327	275	299	317	355
2do. trim.	281	312	262	274	291	315
3er. trim.	265	280	256	257	270	317
4to. trim.	237	257	234	229	227	270
201						
7 1er. trim.	236	257	236	224	230	233
2do. trim.	231	245	234	222	219	202
3er. trim.	238	243	247	230	224	232

	4to. trim	226	222	237	220	222	204
201							
8	1er. trim.	244	239	256	233	241	240

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA) sobre la base de datos de *Argenprop*.

Anexo 4-

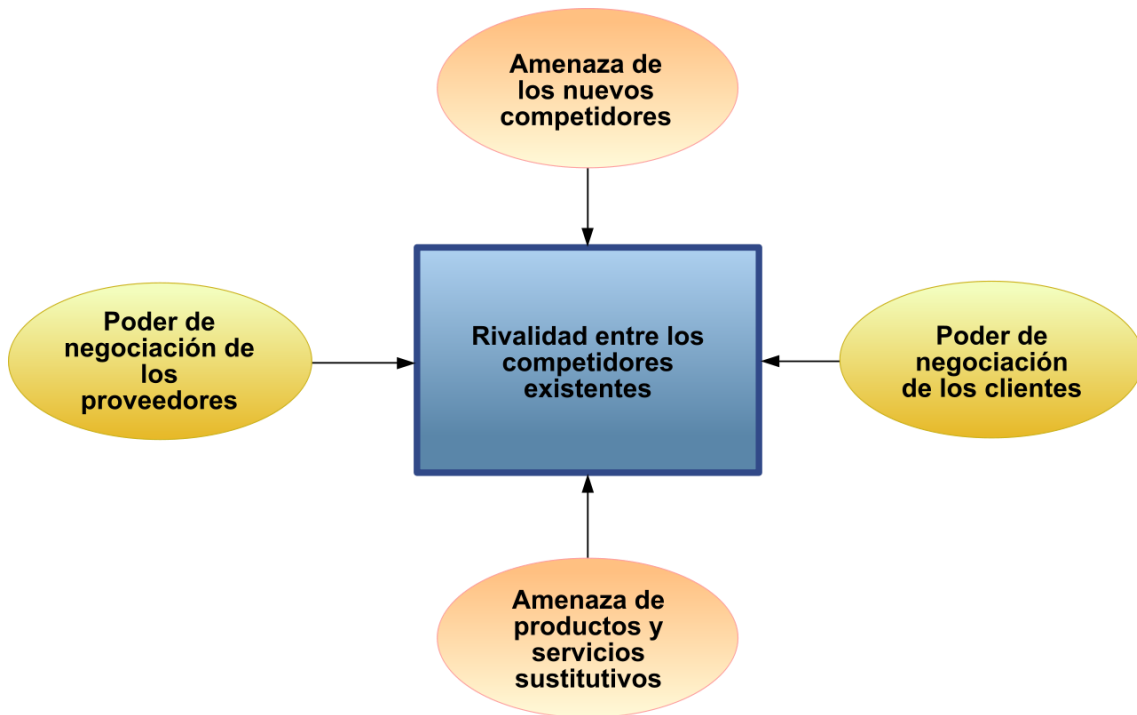
VENTA			
Gastos COMPRADOR		Gastos Vendedor	
Comisión inmobiliaria	3% a 4% del valor total	Comisión inmobiliaria	1% a 3% del valor total
Impuesto al Sello	1,8% escrituración	Impuesto al Sello	1,8% escrituración
Escrituración	0,6% a 0,8%	ITI o IIGG	1,5% escrituración o 3%
Escribano	2% + IVA	Escrituración	0,6% a 1%

Fuente: *Bemover*

ALQUILER			
Gastos PROPIETARIO		Gastos INQUILINO	
Comisión inmobiliaria	4% a 6% del total del contrato	-	-
Comisión inmobiliaria	3% a 5% administración mensual	-	-

Fuente: *Bemover*.

Anexo 5- 5 Fuerzas de Porter








Fuente: *Wikipedia*

Anexo 6- CANVAS compra y venta de propiedades

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> -Escribanos -Usuarios -Empresas publicitarias -Bancos 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> -Eliminar intermediarios en el rubro inmobiliario 	Propuestas de valor <ul style="list-style-type: none"> -Innovación -Precios bajos -Conveniencia de uso - 0 comisión 	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> -Servicio automatizado con alto valor 	Segmentos de cliente <ul style="list-style-type: none"> Personas de entre 25 y 55 años residentes en CABA
Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> -Usuarios con adherencia a la propuesta -Más información brindada 		Canales <ul style="list-style-type: none"> -Página web -App -Usuarios 		
Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> -Elevados costos de lanzamiento -Bajos costos de operación 		Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> -Publicación -Publicidad <p>A futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Servicios agregados -Suscripción 		

Fuente: *Bemover*

CANVAS alquiler de propiedades

Socios clave  -Abogados -Usuarios -Empresas publicitarias -Bancos	Actividades clave  -Eliminar intermediarios en el rubro inmobiliario	Propuestas de valor  -Innovación -Precios bajos -Conveniencia de uso - 0 comisión	Relaciones con clientes  -Servicio automatizado con alto valor	Segmentos de cliente  Personas de entre 25 y 45 años residentes en CABA
Estructura de costes -Elevados costos de lanzamiento -Bajos costos de operación	Fuentes de ingresos  -Publicación -Publicidad A futuro: -Servicios agregados -Suscripción			

Fuente: Bemover

Entrevista con Lucas Ganly, Gerente de E-commerce de Rapsodia.

“Cuando comenzamos a vender online la confianza en que el producto que uno compraba iba a ser llevado en tiempo y forma al destino o hasta la confianza para poner los datos de la tarjeta de crédito en internet, eran muy bajas. Con el tiempo, crece la confianza y crecen los clientes. Ayudó mucho en esto es desarrollo mundial del e-commerce, ya que el segmento target de Rapsodia es de alto poder adquisitivo y muchos ya había comprado online en el exterior. Pero fallaba la confianza en el sistema argentino, para eso sirven mucho las promociones online como el black friday o cyber monday, donde se otorgan grandes descuentos únicamente online y esto lleva a que más clientes prueben y adopten la experiencia online.”

“Hay algunas claves en el e-commerce, para Rapsodia las claves son: la logística y que la interfaz sea simple pero efectiva. La logística es vital, siempre hay que cumplir con lo que se le promete al cliente. Si ofreces llevar el producto a destino en 3 días y el comprador lo necesita en esa fecha porque es un regalo de cumpleaños, por ejemplo, y vos se lo mandas a los 5 días, su experiencia de compra es pésima. Probablemente pierdas un cliente por tener mala logística. Lo mismo pasa si mandas un producto que no era el deseado, por modelo o

talle... Si la página es difícil de navegar, si te hace las cosas complicadas cuando elegiste el producto y lo quieres comprar, vas a perder un montón de clientes. Nosotros desde que arrancamos ajustamos mucho en ese sentido para que los clientes encuentren fácilmente los productos y la conversión sea fácil.”

“Rapsodia arranco con el e-commerce de forma casi obligada porque el mercado tendía a la venta online, y ahora hay un área dedicada a esto, con un gerente y muchos empleados, con objetivos y formando parte importante de la compañía. Si contamos al sitio online como un local, es el local con más ventas de toda la compañía, y los costos de mantenimiento de la plataforma son bajísimos si los comparas con el costo de alquilar y mantener un gran local como el que tenemos en Paseo Alcorta o Unicenter. Además, no hay que pagar vendedores, el margen de ganancia vendiendo online es mucho mayor.”

“Operamos por medio de una plataforma tercerizada, glamit. El ideal sería poder tener nuestra propia plataforma a medida, ya que muchas veces tenemos limitaciones para aplicar mejorías, pero eso requiere de mucha inversión. Crear y mantener una plataforma de e-commerce es caro y el costo de que se caiga puede ser muy alto. Desarrollar una plataforma de e-commerce no tiene una receta que se pueda seguir al pie de la letra y te garantice buen funcionamiento. Esto sumado a que todos tienen necesidades diferentes en sus plataformas hace que los desarrolladores de software no puedan garantizar que tendrán en una determinada fecha el producto terminado. Te pueden ir pateando la fecha porque no saben cómo agregarle algo o porque simplemente no lo hicieron, y los que te garantizan que no te van a hacer esto son carísimos. No es un proceso simple el de la creación de una plataforma de e-commerce.”

“Hoy el e-commerce representa el 6% de las ventas de Rapsodia Argentina. Es el local número uno ya por muy lejos. Vende no menos que un 40% más que el mejor local, el de Paseo Alcorta. Es el canal con mayor crecimiento en los últimos años, crece arriba del 50% año a año.”