



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios

Magíster en Administración de Negocios

Trabajo Final de Graduación

WASI

***Plataforma de Gestión de Alquileres
Inmobiliarios***

Autor: Germán Matías Ziñak
DNI: 33.218.808

Director de Trabajo Final: Fabiana Mejalelaty

Ciudad Autónoma de Buenos Aires Octubre de 2023

RESUMEN EJECUTIVO

Alquilar una vivienda en Argentina requiere la presentación de al menos cinco documentos destinados a demostrar la idoneidad financiera del inquilino y reducir el riesgo para los propietarios. Adicionalmente a esto, las condiciones regulares de los contratos están diseñadas cuidadosamente para brindar la máxima seguridad a los propietarios al iniciar una relación con un inquilino, aunque esto puede generar una sensación de desconfianza entre ambas partes. En equipo, junto a Nicolás González Pedrini, ambos aspirantes a obtener un título de Máster en Administración de Negocios de la Universidad de San Andrés, nos hemos propuesto desarrollar una plataforma digital que aborde de manera innovadora la interacción entre inquilinos, propietarios e inmobiliarias. Esta iniciativa surge como respuesta a la asimetría de información que existe en el mercado de alquileres.

La iniciativa, denominada WASI, tiene como principal objetivo simplificar y transparentar el proceso de acceso a viviendas en alquiler. Queremos asegurar que tanto inquilinos como propietarios cuenten desde el principio con información clara sobre las condiciones para poder alquilar. A través de WASI, los inquilinos tendrán un detallado historial de sus transacciones, mientras que los propietarios disfrutarán de una herramienta integral para administrar eficientemente todas sus propiedades en alquiler.

El proyecto se caracteriza por su enfoque escalable y una inversión inicial moderada, en comparación con el potencial de crecimiento que ofrece la plataforma. Los costos operativos adicionales que están vinculados directamente al aumento del número de usuarios, lo que nos asegura un retorno de inversión atractivo y sostenible en el tiempo.

Confiamos en que WASI será una solución innovadora que beneficiará tanto a inquilinos como a propietarios, transformando la manera en que se gestionan los alquileres y promoviendo relaciones más sólidas y confiables en el mercado inmobiliario de la región.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido de manera significativa a la realización de este trabajo. En primer lugar, a Rocío, mi compañera de vida, por su apoyo incondicional y por creer en mí en todo momento. Sus palabras de aliento, comprensión y paciencia fueron un motor que me impulsó a alcanzar esta meta. Sus consejos y el constante recordatorio de que puedo superar cualquier desafío fueron fundamentales para mi perseverancia en este proceso.

En segundo lugar, agradecer a mi compañero de trabajo de graduación, Nicolás Pedrini, por su dedicación incansable, esfuerzo y paciencia. Nicolás, has sido un colega excepcional y un colaborador comprometido. Juntos superamos obstáculos y desafíos que parecían insuperables. Y a Fabiana Mejalelaty, nuestra mentora, que gracias a su ayuda constante y disponibilidad total pudimos darle forma y solidez al proyecto. Su experiencia y guía fueron cruciales para nuestro éxito.

A la Universidad de San Andrés y todo su staff de profesores, les estoy agradecido por la excelencia que han demostrado a lo largo de toda la maestría. Hago una mención especial a Daniel González Isolio y a Aurelia Favre por su constante apoyo y dedicación.

A todos mis compañeros del MBA, con quienes compartí este largo camino y momentos memorables. En especial al equipo 8, con el que compartí estos dos años de cursadas: Nicolás Pedrini, Gustavo Seoane, Martín Paz, Mauro Alegre y Eric Duval, han demostrado el verdadero significado de la colaboración en equipo, y de ellos tuve la oportunidad de aprender muchísimo.

Finalmente, quiero agradecer al grupo de personas que prestaron su desinteresada ayuda a lo largo de este proceso. Sin su conocimiento, y predisposición, el camino hubiera sido mucho más difícil de recorrer, sin lugar a duda.

Esta maestría ha sido una experiencia transformadora y enriquecedora, y cada uno de ustedes ha dejado una huella indeleble en mi viaje académico y profesional. Muchas gracias por ser parte de este logro.

CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	1
1. EL CLIENTE	3
1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD	3
1.2. CLIENTES POTENCIALES	4
1.2.1. <i>Segmentos objetivo</i>	4
1.3. VALIDACIÓN DE LA NECESIDAD	11
2. LA PROPUESTA DE VALOR	15
2.1. PROCESO ACTUAL	15
2.2. NUESTRA PROPUESTA	16
2.2.1. <i>Pre-Validación de inquilinos</i>	17
2.2.2. <i>Procesamiento y gestión de pagos</i>	18
2.2.3. <i>Gestión Documental</i>	19
2.2.4. <i>Rating de Inquilinos</i>	19
2.2.1. <i>Seguros de caución (a incorporar en etapa futura)</i>	19
3. EL PRODUCT MARKET FIT	20
4. EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA	22
4.1. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD-MERCADO OBJETIVO	22
4.2. COMPETENCIA	24
4.2.1. <i>Gestión de Pagos</i>	25
4.2.2. <i>Gestión Documental</i>	25
4.2.3. <i>Puntuación y Registro de Transacciones</i>	26
4.2.4. <i>Desafío Emergente en el Mercado Inmobiliario</i>	26
4.3. CONTEXTO Y ANÁLISIS DEL ENTORNO	27
4.3.1. <i>Factores Políticos</i>	28
4.3.2. <i>Factores Económicos</i>	28
4.3.3. <i>Factores Sociales</i>	29
4.3.4. <i>Factores Tecnológicos</i>	30
4.3.5. <i>Factores Ambientales (Environment)</i>	30
4.3.6. <i>Factores Legales</i>	31
4.4. INDUSTRIA	32
5. EL MODELO DE NEGOCIOS DE WASI	35
5.1. LA PROPUESTA DE VALOR	35
5.2. SEGMENTOS DE CLIENTES	35
5.3. RELACIÓN CON CLIENTES	35
5.4. CANALES	36
5.5. SOCIOS CLAVE	36
5.6. ACTIVIDADES CLAVE	37

5.7.	RECURSOS CLAVE	38
5.8.	ESTRUCTURA DE INGRESOS	38
5.9.	ESTRUCTURA DE COSTOS	38
6.	GO TO MARKET PLAN	40
6.1.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	40
6.2.	ESTRATEGIA DE MARKETING	41
6.3.	DESARROLLO DE BASE DE CLIENTES PROPIA	41
6.4.	CAPTACIÓN DE CLIENTES Y MODELO DE FUNNEL DE VENTAS (GET)	42
6.4.1.	<i>Etapa 1: Generación de Conciencia</i>	42
6.4.2.	<i>Etapa 2: Nutrición del interés de Prospectos</i>	43
6.4.3.	<i>Etapa 3: Conversión</i>	43
6.5.	DESARROLLO DE SEGUROS <i>IN-HOUSE</i> CON APOYO FINANCIERO	43
6.6.	RETENCIÓN A LARGO PLAZO (KEEP)	44
6.7.	CRECIMIENTO A LARGO PLAZO (GROW)	45
6.8.	ESTRATEGIA DE <i>PRICING</i>	45
6.9.	ESTIMACIÓN DEL CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV) Y COSTO DE ADQUISICIÓN (CAC).....	46
7.	RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO	47
8.	IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	48
9.	EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA	50
10.	RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	53
10.1.	CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO	53
10.1.1.	<i>Contexto Macroeconómico de Argentina</i>	53
10.1.2.	<i>Contexto Macroeconómico de Uruguay</i>	55
10.1.3.	<i>Contexto Macroeconómico de Chile</i>	56
10.2.	MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS	57
10.3.	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	58
11.	CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO	60
11.1.	PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA ASOCIADAS	60
11.2.	ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS	62
12.	CONCLUSIONES	64
13.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	65
13.1.	FUENTES	65
13.2.	ENTREVISTAS REALIZADAS	70
14.	ANEXOS	71
14.1.	ANEXO 1: CUSTOMER JOURNEY - INQUILINOS	71
14.2.	ANEXO 2: INFORMES DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE	72
14.3.	ANEXO 3: CONECTIVIDAD TECNOLÓGICA EN ARGENTINA	72
14.4.	ANEXO 4: EMPATHY MAP - INQUILINOS	74

14.5. ANEXO 5: EMPATHY MAP - PROPIETARIOS	74
14.6. ANEXO 6: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD – EXPERIMENTO 2	75
14.7. ANEXO 7: LANDING PAGE – EXPERIMENTO 1	78
14.8. ANEXO 8: ETIQUETAS – EXPERIMENTO 2	78
14.9. ANEXO 9: PROTOTIPO CLICKEABLE – EXPERIMENTO 3	79
14.10. ANEXO 10: ETAPAS DEL PROCESO DE ALQUILER	83
14.11. ANEXO 11: PROPUESTA DE WASI	83
14.12. ANEXO 12: VALUE PROPOSITION STATEMENT	84
14.13. ANEXO 13: VALUE PROPOSITION CANVAS - INQUILINOS	85
14.14. ANEXO 14: VALUE PROPOSITION CANVAS – PROPIETARIOS	86
14.15. ANEXO 15: VALUE PROPOSITION CANVAS – INMOBILIARIAS	87
14.16. ANEXO 16: HOGARES Y PERSONAS SEGÚN RÉGIMEN DE TENENCIA DE LA VIVIENDA.	88
14.17. ANEXO 17: COSTO DE INFORMES DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE	89
14.18. ANEXO 18: CÁLCULO DEL MERCADO DISPONIBLE TOTAL (TAM) DE LA PROPUESTA	90
14.19. ANEXO 19: DETERMINACIÓN DEL MERCADO DISPONIBLE PARA SERVICIOS (SAM) DE LA PROPUESTA	91
14.20. ANEXO 20: DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO PARA LA PROPUESTA (SOM)	92
14.21. ANEXO 21: 5 FUERZAS DE PORTER	93
14.22. ANEXO 22: BUSINESS MODEL CANVAS	94
14.23. ANEXO 23: FUNNEL DE VENTAS	94
14.24. ANEXO 24: ARQUETIPOS DE CLIENTES	95
14.25. ANEXO 25: COSTO DE ADQUISICIÓN DE CLIENTES (CAC)	97
14.26. ANEXO 26: CUSTOMER LIFETIME VALUE	98
14.27. ANEXO 27: ADQUISICIÓN DE CLIENTES PARA WASI	99
14.28. ANEXO 28: RESULTADO OPERATIVO DEL NEGOCIO	100
14.29. ANEXO 29: COSTO DE CAPITAL	102
14.30. ANEXO 30: FLUJOS DE FONDOS DESCONTADOS	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Informes del Registro de la Propiedad Inmueble.	72
Tabla 2- Hogares y personas según régimen de tenencia de la vivienda. Total 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2022	88
Tabla 3- Cantidad de Hogares en alquiler en Argentina, Chile y Uruguay.	89
Tabla 4- Costo de Informes del Registro de la Propiedad Inmueble.	89
Tabla 5- Cálculo del Mercado Disponible Total (TAM) de la propuesta.	90
Tabla 6- Determinación del Mercado Disponible para Servicios (SAM) de la propuesta.	91
Tabla 7- Determinación del Mercado Objetivo para la propuesta (SOM).	92
Tabla 8- Costo de Adquisición de Clientes (CAC).	97
Tabla 9- Customer Lifetime Value.	98

Tabla 10- Adquisición de Clientes para WASI	99
Tabla 11- Resultado operativo del negocio - Consolidado.	100
Tabla 12- Resultado operativo del negocio - Argentina.....	100
Tabla 13- Resultado operativo del negocio - Uruguay.....	101
Tabla 14- Resultado operativo del negocio - Chile.	101
Tabla 15- Costo de Capital.....	102
Tabla 16- Flujos de Fondos Descontados.	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Customer Journey - Inquilinos.	71
Figura 2 - Hogares con acceso a computadora e internet, según región. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2021.....	73
Figura 3 – Empathy Map. Inquilinos.....	74
Figura 4 – Empathy Map. Propietarios.....	75
Figura 5 – Landing Page – Experimento 1.....	78
Figura 6 – Etiquetas – Experimento 2.....	79
Figura 7 – Test de validación.	80
Figura 8 – Prototipo clickeable – Experimento 3 - Log In y pedido de información básica.	81
Figura 9 – Prototipo clickeable – Experimento 3 - Carga de información – Inquilinos.	81
Figura 10 – Prototipo clickeable – Experimento 3 - Resultado de la validación de documentos.	82
Figura 11 –Test de validación.	82
Figura 12 – Etapas del Proceso de Alquiler.....	83
Figura 13 – Comparación de la utilización de WASI vs. sin WASI.	83
Figura 14 – Vista ejemplo de solución propuesta. Inquilinos.....	84
Figura 15 – Value Proposition Canvas - Inquilinos.	85
Figura 16 – Value Proposition Canvas - Propietarios.	86
Figura 17 – Value Proposition Canvas - Inmobiliarias.	87
Figura 18 – Hogares y personas según régimen de tenencia de la vivienda. Total 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2022	88
Figura 19 – Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.	93
Figura 20 – Business Model Canvas.	94
Figura 21 – Funnel de ventas.....	95
Figura 22 – Arquetipo de cliente: Inquilino.	96
Figura 23 – Arquetipo de cliente: Propietario.....	96

0. Introducción y antecedentes

El propósito de este plan de negocios es presentar una solución innovadora a un problema existente en el mercado de bienes raíces: la incomodidad en la gestión de alquileres tanto para inquilinos como para propietarios. Nuestra respuesta a esta necesidad insatisfecha es WASI, una plataforma digital y una aplicación móvil diseñada para simplificar y optimizar la gestión de múltiples alquileres al mismo tiempo, además de pre-validar la documentación necesaria antes de alquilar y también gestionar los pagos y la documentación durante el periodo de alquiler.

Para garantizar la viabilidad de nuestro negocio, hemos realizado un exhaustivo proceso de validación. Esto incluyó entrevistas con posibles clientes y experimentos en línea para recopilar evidencia empírica de la demanda del mercado. También realizamos un análisis financiero basado en proyecciones económicas a nivel micro y macro.

Nuestra estrategia de mercado se enfoca en atraer a los clientes identificados durante la fase de validación. Además, exploramos posibles alianzas estratégicas con otras entidades para lograr nuestros objetivos.

Para desarrollar una solución centrada en el cliente, hemos profundizado en el perfil de nuestros clientes objetivo, comprendiendo sus necesidades y desafíos actuales. Empleamos la metodología del "*empathy map*" para visualizar de manera efectiva a nuestros clientes y formulamos hipótesis que validamos a través de experimentos detallados.

Tras validar nuestras principales hipótesis, creamos un arquetipo de cliente que resume la información recopilada en los "*empathy maps*". Esto nos permitió enfocar nuestros esfuerzos en satisfacer las necesidades de los arquetipos identificados.

Nuestra propuesta de valor fue formulada y validada utilizando el "*Value Proposition Canvas*", lo cual nos permitió determinar la alineación entre nuestra propuesta y las necesidades del cliente, asegurando que entregaremos un valor genuino y relevante, mientras que nuestro modelo de negocios se construyó empleando el "*Business Model Canvas*", que nos proporcionó una visión integral de las variables clave de nuestro negocio, incluyendo la generación de valor, los

ingresos, la estructura necesaria para implementar nuestra propuesta de valor y los costos asociados a ello.

Esta estrategia está respaldada por un profundo entendimiento de nuestros clientes, validación de hipótesis, una sólida propuesta de valor y un modelo de negocios bien fundamentado. WASI tiene el potencial de revolucionar la forma en que se gestionan los alquileres, ofreciendo una solución única y rentable para los desafíos de inquilinos y propietarios en el mercado de bienes raíces.



Universidad de
San Andrés

1. El cliente

1.1. Identificación de la necesidad

Hoy, solamente en Capital Federal existen casi un millón quinientos mil propiedades en alquiler¹, y si lo llevamos a nivel de la República Argentina se estima que más de 2 millones de viviendas en el país se encuentran en régimen de alquiler. Esta cifra incluye a aproximadamente 8 millones de personas que viven en viviendas alquiladas². El aumento en la cantidad de personas que alquilan viviendas en Argentina representa un crecimiento del 4% en comparación con datos anteriores.

Por un lado, los dueños de propiedades buscan sacar una renta y, por otro lado, trabajadores, familias y estudiantes buscan un lugar en donde alquilar para poder vivir.

En este mercado tan grande de alquileres, partimos de la hipótesis que tanto los inquilinos como los propietarios están disconformes con la mayoría de las metodologías existentes tanto para contactar entre sí, como para realizar el contrato y luego gestionarlo durante su vigencia.

Dentro de estas actividades tan frecuentes, relacionadas con el alquiler de inmuebles para vivienda, entendemos que existen muchas necesidades no cubiertas y por las cuales consideramos que los distintos actores estarían dispuestos a pagar para que un tercero lo pueda resolver.

Las etapas típicas del proceso para alquilar una propiedad inician en la publicación (sin considerar el tiempo previo que corre el propietario hasta llegar a esta instancia), hasta la gestión mensual del alquiler.

Para pasar de la publicación a la gestión del alquiler actualmente hay que pasar por las instancias de visita a la propiedad por parte del futuro inquilino, validación del inquilino a través de la documentación presentada y garantías, confección y firma del contrato de locación, y finalmente el proceso de gestión durante el tiempo de duración del contrato. Estas etapas se observan en el **Anexo 10**.

¹ (Alquileres: cuántos inquilinos hay en la Ciudad y qué cambiaría con la nueva ley, 2018) (Cuántos habitantes hay en la Ciudad de Buenos Aires, según el Censo 2022, 2023)

² ((INDEC), Censo 2022, 2022)

(Nuevos detalles del Censo 2022: cuántos argentinos alquilan, tienen cloaca e internet) (Creció un 4% la cantidad de personas que alquilan en Argentina, 2023)

Actualmente, se demora alrededor de 27 días desde que el un potencial inquilino decide alquilar hasta que se concreta con la firma del contrato.

Este trabajo se basa en la detección de un problema sin una solución completa en el mercado: la incomodidad en la gestión de alquileres para inquilinos y propietarios. Esta necesidad insatisfecha llevó a la concepción de WASI como solución a través una plataforma digital y una aplicación móvil para el celular, que sirve para gestionar múltiples alquileres al mismo tiempo y facilitar la documentación necesaria para inquilinos y propietarios.

1.2. Clientes potenciales

Dado que, en mercado de alquileres de inmuebles, los problemas a los cuales queremos darle solución son percibidos tanto desde el lado de la oferta (propietarios), como de la demanda (inquilinos), apuntamos a ofrecerle nuestra solución a ambas partes dentro de una modalidad de negocio considerada como “*Business to Consumer*” (B2C).

Asimismo, es inevitable considerar el rol que juegan las inmobiliarias dentro de este mercado, por lo cual también se contemplará la posibilidad de incluir a las inmobiliarias como potenciales clientes a las cuales podamos ofrecerle una solución tanto para la conexión entre propietarios e inquilinos, firma de contrato, y posterior gestión de los alquileres, en este caso considerando al negocio dentro de una modalidad “*Business to Business*” (B2B).

1.2.1. Segmentos objetivo

Para caracterizar a los segmentos a los cuales apuntaremos este servicio, hay que diferenciar, por un lado, los segmentos según su condición frente al inmueble; si ofrecen una propiedad en alquiler, si buscan una propiedad para alquilar o si son intermediarios. En este caso los clientes potenciales han sido segmentados en inquilinos, propietarios e inmobiliarias, respectivamente.

1.2.1.1. Inquilinos

Los inquilinos constituyen la porción demandante de la transacción, siendo el grupo con menor poder en esta relación de información asimétrica que se

constituye al alquilar. En la situación actual, los inquilinos reciben las condiciones que deben cumplir para ser considerados aptos para ingresar a la propiedad. Si bien tienen la posibilidad de negociar parte de las condiciones, la última palabra queda del lado del propietario, quien puede decidir alquilar su propiedad a otra persona.

De las entrevistas realizadas a inquilinos (ver apartado 13.2 *Entrevistas realizadas* y **Anexo 6**) surgió como factor común una preferencia generalizada por alquilar propiedades a gente conocida, o dueño directo, buscando evitar intermediarios dada la ineficiencia que generaban los mismos en el proceso de alquiler. Al comenzar el proceso de búsqueda, los inquilinos inician una experiencia muy estresante y a con tiempo limitado para encontrar el que será su próximo hogar por los próximos años. La misma cuenta con varios intermediarios dependiendo del método de búsqueda seleccionado por el potencial inquilino.

Como se puede observar en el *customer journey* incluido en el **Anexo 1**, el proceso actual tiene ineficiencias que llevan a pérdidas innecesarias de tiempo por parte de los inquilinos (y potencial ahorro económico de parte de los propietarios). Una gran deficiencia en el proceso actual es que la etapa de validación de los documentos necesarios para alquilar es revisada posteriormente a la reserva y el acuerdo de las condiciones del hogar a alquilar. Dependiendo de la minuciosidad de la contraparte, el proceso de validación de documentación puede llevar desde dos o tres días hasta quince. En el **Anexo 2** se puede observar un detalle de los reportes que se deben solicitar para validar las propiedades presentadas por los inquilinos como garantías (en caso de utilizar este método). Esto hace que los tiempos de validación sean extensos en una parte del proceso en la cual solo se esperan los resultados de estos para concretar la transacción.

Para aquellos casos en los que no se cuente con una propiedad para presentar en garantía, las opciones disponibles son; presentar un codeudor a través, por ejemplo, de recibos de sueldo de un tercero que asuma hacerse cargo del alquiler si el inquilino no cumpliera con el mismo, y seguros de caución. Estos instrumentos son menos utilizados que el primero, especialmente la presentación de codeudor dado que muchos dueños buscan métodos de menor

incertidumbre para resguardarse contra un caso de incumplimiento en el alquiler. En los últimos años, los seguros de caución se volvieron un método más recurrente, pero esto representa un gasto adicional para el inquilino por brindar certezas al propietario respecto de su capacidad de afrontar los costos del alquiler.

Considerando que la naturaleza de nuestra propuesta (que será desarrollada en los siguientes puntos) es digital, decidimos en primera instancia dirigirnos al segmento objetivo de la plataforma que incluye a aquellos inquilinos con acceso a internet y dispositivos como computadoras o smartphones.

En Argentina, el acceso a internet y la conectividad son generalmente altos. Según datos recientes, en el cuarto trimestre de 2021, el 90.4% de los hogares urbanos tenía acceso a internet. Además, alrededor del 87.7% de la población argentina tenía acceso a internet en 2023, lo que indica que la gran mayoría de la población tiene conectividad en el país.

Sin embargo, existe una brecha generacional en el acceso a internet. En 2022, más del 95% de las personas entre 13 y 29 años tenían acceso a internet, mientras que menos del 60% de los mayores de 65 años lo tenían.^{3 4 5 6 7}

En el **Anexo 3** se puede observar mayor detalle respecto de los porcentajes de hogares con acceso a computadora e internet a nivel nacional.

Dadas estas condiciones, se identificó como el segmento principal para inquilinos un público joven (20 a 35 años) dado que presenta la mejor combinación de acceso a tecnología, disposición a utilizarla, y poca capacidad para adquirir un hogar propio.

Si se focaliza sobre los puntos de dolor de los inquilinos a la hora de alquilar, como se vio en los párrafos anteriores de este apartado, se pueden dilucidar algunos temas macro. Los mismos son; costos adicionales a afrontar, tiempo de espera a la hora de alquilar la propiedad, la imposibilidad de demostrar un historial de pagos que brinde mayores certezas a los propietarios, y posiblemente

³ (El uso de internet en Argentina – Datos estadísticos, s.f.)

⁴ ((INDEC), Informes técnicos / Vol. 6, n° 89 - Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH - Cuarto trimestre de 2021 , 2021)

⁵ (Statista, Porcentaje de la población con acceso a internet en Argentina de 2015 a 2027, s.f.)

⁶ (Statista, Porcentaje de la población con acceso a internet en Argentina de octubre a diciembre de 2022, por edad, 2023)

⁷ (La Argentina es el país con mayor penetración de internet en la región, según la Unesco, 2022)

reduzca los costos de alquilar, y finalmente la incomodidad que genera la gestión mensual de los alquileres, sea para pago, o presentación de comprobantes. El **Anexo 4** muestra de forma resumida en un *empathy map* los principales puntos de dolor de este segmento.

En las entrevistas realizadas surgieron varios comentarios que van en dirección de estos puntos. En primer lugar, a la hora de visitar y reservar propiedades, el tiempo que transcurre entre la visita y la validación de documentos puede llevar a que un inquilino cese su búsqueda durante un tiempo (en este caso 14 días) para que al final propietario no considere como válida la documentación presentada, o que haya recibido una mejor propuesta, y retire la oferta de alquiler. Además, la gestión de pagos y documentos de los alquileres y otros conceptos mencionados se puede volver incómoda para los inquilinos. Muchas inmobiliarias requieren que el pago de los alquileres se haga en efectivo y los recibos se presenten físicamente junto con las facturas de los servicios en las inmobiliarias. Esto genera dos inconvenientes para los inquilinos: por un lado, dado los montos de los alquileres, el pago en efectivo requiere múltiples extracciones en los cajeros, y adicionalmente, la inseguridad de contar con esa cantidad de efectivo sin ningún resguardo en caso de que ocurra algo. Por otro lado, el hecho de tener que ir físicamente hasta las locaciones designadas para presentar información que sin inconvenientes se podría presentar digitalmente. Finalmente, un problema con el que se enfrentan todos los inquilinos que en algún momento deben cambiar la propiedad que alquilan radica en el historial de transacciones que dejan detrás. Al cambiar la contraparte para dicho inquilino, se pierde todo historial de transacciones que se hubiera generado, previniendo que aquellos que pagan sus cuentas a tiempo se diferencien de los que pagan tarde, dado que su cumplimiento a la hora de efectuar el pago no queda registrado en ninguna base de datos. (Ver **Anexo 4** para una visualización resumida de los principales puntos de dolor de los inquilinos).

1.2.1.2. *Propietarios*

La otra parte involucrada corresponde a los propietarios de las viviendas objeto de la transacción. Este segundo segmento es quien tiene mayor poder de

negociación en la transacción de alquiler dado que es el segmento dueño del bien por el cual se están negociando las condiciones de arrendamiento.

Si bien los inquilinos tienen la potestad de no prestar conformidad a las condiciones propuestas, eso implicaría la renuncia a alquilar el bien en cuestión y la subsiguiente búsqueda de otro, momento en que se iniciaría el proceso nuevamente. Por este motivo se podría afirmar que la relación de poder entre propietarios e inquilinos está inclinada hacia el primer grupo.

Evidencia adicional de esto se puede observar en la reacción provocada en el mercado por la última ley de alquileres⁸, donde se introdujeron importantes cambios en la regulación de los contratos de alquiler en el país, como establecer un plazo mínimo de tres años para los contratos, brindar mayor estabilidad a los inquilinos y cambiar la forma en que se actualizan los precios de los alquileres.

Sin embargo, desde su implementación, la ley ha generado debate y controversia. Se ha discutido sobre los plazos de los contratos, los aumentos de alquiler y otros aspectos relacionados con la regulación de la vivienda en Argentina.⁹

Estos cambios provocaron una suba casi inmediata en el precio de los alquileres superando los índices inflacionarios según los datos disponibles para el tercer trimestre de 2020, luego de su sanción.

Con esto se busca evidenciar cómo el sector propietario de los inmuebles reacciona ante cambios en la legislación que busca intermediar en la relación existente en favor principalmente de los inquilinos.

De las entrevistas realizadas a los propietarios de viviendas surgieron puntos de dolor que se pueden dividir en tres etapas concretas del proceso de alquiler.

En primer lugar, el momento de publicar la propiedad. Esto requiere tiempo y dedicación de los propietarios para publicar la propiedad en distintos portales, coordinar visitas de los potenciales inquilinos, y mostrar físicamente la propiedad. Esto resulta en que muchos propietarios busquen servicios que se encarguen de esta etapa del proceso, típicamente recurriendo a inmobiliarias.

⁸ Ley 27.551 sancionada en junio de 2020

⁹ En 2023, se continúa debatiendo y haciendo cambios en la ley. En agosto de 2023, la Cámara de Diputados aprobó una reforma que reducía a dos años los plazos de los contratos de alquiler, que la ley original fijaba en tres años. Esta reforma generó debates sobre la duración de los contratos y otros aspectos relacionados con el alquiler en el Senado.

Adicionalmente, las principales razones provistas por los propietarios al responder "¿por qué tenían una propiedad en alquiler?" se encontraban en el ámbito económico. Obtener una renta adicional, incrementar el valor de una inversión (generando una renta mientras tanto) y mantener valor del capital propio son los principales motivos por los que los propietarios decidían tener una propiedad en alquiler. Esto provoca que el tiempo en que la propiedad se encuentra publicada esperando alquilarse sea tiempo improductivo desde el punto de vista económico, y, por ende, los propietarios busquen minimizarlo.

En segundo lugar, el transcurso propiamente del alquiler. En este momento hay dos puntos de dolor marcados. Por un lado, la cobranza del alquiler en tiempo, y por otro, los arreglos, reparaciones y reclamos de los inquilinos.

Los propietarios entrevistados expresaron unánimemente que el principal temor se refiere a la mora, o cese de pago por parte de los inquilinos. Esto puede generar una pérdida tanto económica como de tiempo para los propietarios. El factor económico dado por el tiempo que el inquilino no pague su alquiler, y el segundo dado por la gestión que debe hacer el propietario mismo para saldar esta situación. Adicional a la mora en el pago del alquiler, los propietarios deben validar que los servicios, expensas e impuestos vinculados con la propiedad se encuentren al día, dado que de lo contrario podría ocurrir que un inquilino deje una propiedad luego de su período de alquiler con deudas de las que no se haga responsable, minimizando la rentabilidad del propietario.

Esta validación es parte de la gestión documental que se lleva adelante entre inquilinos y propietarios donde los primeros demuestran a los segundos a través de la presentación de comprobantes de pago que todos los gastos correspondientes a la propiedad se encuentran saldados. Pero en ocasiones la propiedad presenta roturas, averías o inconvenientes estructurales, los cuales debe afrontar el propietario. En estos casos, surgió de las entrevistas que la gestión de resolver estos inconvenientes genera a los propietarios una pérdida de tiempo innecesaria, la cual estarían dispuestos a delegar en los inquilinos bajo la misma modalidad de presentación de comprobantes. Como resultado, algunos propietarios optan por contratar servicios de gestión, lo que implica una disminución adicional en la rentabilidad de las propiedades que tienen en alquiler.

A modo de resumen, a lo largo de las tres etapas descritas se puede notar un factor común en cuanto a los principales puntos de dolor de los propietarios que gira en torno a dos aspectos. El tiempo de dedicación necesario para la gestión de la propiedad, y el impacto económico que se produce en caso de registrarse una mora en el pago de algún concepto relacionado con la vivienda por parte del inquilino (alquiler, expensas, servicios, etc.). En el **Anexo 5** se puede visualizar el *empathy map* con un resumen de los puntos de dolor destacados para los propietarios.

Segmento de los Propietarios apuntado

El segmento de propietarios estará comprendido por dueños de departamentos en alquiler en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de entre 45 y 65 años. Estos propietarios buscan tener sus propiedades alquiladas la mayor parte del tiempo sin perder oportunidades ni tiempo en los periodos de recambio.

Es importante destacar que el rango etario de este segmento no es coincidente con el segmento de inquilinos, ya que la mayoría de los dueños de propiedades en alquiler son de mayor edad que el grupo de potenciales inquilinos.

En resumen, el segmento de propietarios de entre 45 y 65 años busca optimizar la gestión de sus propiedades y asegurar una rentabilidad continua de sus inversiones inmobiliarias. La incorporación de una plataforma digital como WASI podría ofrecerles una solución práctica y eficiente para alcanzar sus objetivos y minimizar las preocupaciones relacionadas con el proceso de alquiler.

1.2.1.3. Inmobiliarias

Las inmobiliarias representan un actor clave en el mercado de alquileres, ya que actúan como intermediarios entre los propietarios y los inquilinos. Su papel es fundamental en la búsqueda de potenciales inquilinos, la promoción de propiedades disponibles y la gestión de todo el proceso de alquiler. Si bien tienen un mayor conocimiento y experiencia en el mercado, también enfrentan desafíos y puntos de dolor específicos.

Una de las principales preocupaciones para las inmobiliarias es la competencia en el mercado. Existe una amplia oferta de inmobiliarias, y diferenciarse de la competencia puede ser un desafío. El tener un flujo constante de propiedades

disponibles y mantener una base sólida de propietarios confiables es crucial para el éxito de su negocio.

Además, la gestión de la documentación y los procesos administrativos pueden resultar complejos y consumir mucho tiempo. La recopilación y validación de la información requerida para el alquiler de una propiedad puede ser un proceso tedioso, y cualquier demora en la aprobación de un inquilino puede afectar la reputación de la inmobiliaria y la confianza de los propietarios.

Asimismo, las inmobiliarias enfrentan desafíos en la comunicación y coordinación entre todas las partes involucradas. Mantener una comunicación fluida y transparente tanto con los propietarios como con los inquilinos es esencial para asegurar una experiencia satisfactoria para ambas partes.

La digitalización y la adopción de tecnologías modernas también se presentan como una oportunidad y un desafío para las inmobiliarias. Aquellas que puedan aprovechar las plataformas y herramientas digitales para mejorar la eficiencia en la gestión de propiedades y la relación con los clientes podrán posicionarse como líderes en el mercado.

Una solución que tenga en cuenta las necesidades y puntos de dolor de las inmobiliarias podría mejorar significativamente su operativa diaria. Una plataforma que facilite la publicación de propiedades agilice la gestión de la documentación y brinde herramientas de comunicación eficientes sería muy valorada por estas empresas.

En resumen, las inmobiliarias desempeñan un rol fundamental en el mercado de alquileres y enfrentan diversos desafíos en su operación diaria. Una solución que les permita mejorar su eficiencia, diferenciarse de la competencia y brindar una experiencia satisfactoria tanto a propietarios como inquilinos será clave para su éxito a largo plazo.

1.3. Validación de la necesidad

Para comprender a los potenciales clientes, se realizaron *Empathy Maps* para inquilinos y propietarios. Estos mapas proporcionaron una comprensión profunda de nuestros clientes y nos sirvieron de base para entrevistar a futuros usuarios y obtener información adicional. Entrevistamos a un total de doce personas, incluyendo inquilinos, propietarios e inmobiliarias. El formato de la entrevista se

detalla en el **Anexo 6** y las personas entrevistadas en el apartado 13.2 *Entrevistas realizadas*.

Las entrevistas confirmaron nuestras hipótesis y revelaron un problema fundamental relacionado con la confianza en las relaciones de alquiler a largo plazo, debido a la demorada validación de documentación. También identificamos puntos de conflicto:

Desde el lado de los inquilinos:

- Las medidas de cobertura de los propietarios suelen ser excesivas.
- Las condiciones a veces son desfavorables.
- La falta de opciones de alquiler a precios accesibles.
- La mayoría no tiene garantías propias para presentar.

Desde el lado de los propietarios:

- Desconocen las prácticas estándar para validar posibles inquilinos.
- La desconfianza los lleva a reforzar las medidas de seguridad.
- No desean discutir con los inquilinos ni dedicar demasiado tiempo a la gestión de la propiedad.

En base a la información relevante obtenida en la investigación, se han identificado *insights* para el desarrollo del modelo de negocio:

Para los inquilinos:

- Necesitan poder encontrar rápidamente un lugar para alquilar.
- Requieren flexibilidad en las solicitudes de garantías, ya que muchas veces no disponen de ellas.
- Prefieren realizar pagos con medios electrónicos para evitar llevar dinero en efectivo.
- Desean que los propietarios o las inmobiliarias se ocupen de las reparaciones necesarias para ahorrar tiempo.

Para los propietarios:

- Necesitan a alguien confiable que se encargue de las tareas administrativas relacionadas con el alquiler, ya que no quieren ocuparse personalmente.
- Buscan alguien cercano a las propiedades que gestione la parte administrativa, especialmente si residen lejos de las propiedades.

- Prefieren que alguien se ocupe de lidiar con los inquilinos durante el contrato de alquiler.
- Quieren que los inquilinos sean seleccionados con cautela para que cuiden la propiedad como si fuera propia.
- Necesitan alguien que gestione las reparaciones en la propiedad, evitándoles preocupaciones personales en este aspecto.

Aunque las inmobiliarias intentan atender las necesidades de los propietarios, a menudo descuidan las de los inquilinos. El proceso actual de cierre de contratos de alquiler es lento, principalmente debido a la validación de la confiabilidad del inquilino, para la cual no se dispone de una fuente de datos ni un sistema de calificación.

Además, cuando los propietarios publican una propiedad por primera vez, los tiempos previos a la publicación por parte de la inmobiliaria también son extensos debido a la falta de conocimiento tanto de los propietarios como de la propiedad (**Anexo 2**).

En las etapas de validación de la solución, se concibió una plataforma digital como solución, que permitiera gestionar múltiples alquileres al mismo tiempo para los propietarios, y sirviera como plataforma de gestión de la documentación necesaria con la contraparte para los inquilinos. Los detalles específicos de la propuesta de valor se detallarán en la sección 2La propuesta de valor.

Para validar el interés general de los segmentos planteados, se diseñó un sitio web destacando los beneficios para cada segmento, junto con un llamado a la acción para invitar a los visitantes a dejar recomendaciones (**Anexo 7**). El comportamiento de los usuarios en el sitio web se analizó mediante *Google Analytics*, y una campaña en *Google Search Console* aumentó el tráfico dirigido al sitio web, donde el 66% de las visitas provinieron de la campaña lanzada de esta forma (**Anexo 8**).

Las entrevistas con representantes de los segmentos identificados y de posibles competidores, como inmobiliarias que gestionan alquileres, proporcionaron valiosa información sobre las motivaciones y necesidades principales de los clientes (**Anexo 6**). Como resultado, se modificó la solución para incluir un sistema de pagos automáticos y un cálculo de intereses por mora para evitar fricciones entre inquilinos y propietarios (**Anexo 9**).

En conclusión, la validación ha permitido identificar los puntos críticos que deben abordarse para satisfacer adecuadamente las necesidades de ambos segmentos de clientes, lo que guiará el desarrollo de la propuesta de valor y el modelo de negocio en la plataforma digital.



Universidad de
San Andrés

2. La propuesta de valor

En el este punto, se analiza detalladamente la propuesta de valor de nuestro producto. Esta propuesta se enfoca en los atributos que hacen que nuestro producto sea atractivo para los segmentos de clientes previamente identificados. En este contexto, presentamos una plataforma web y una aplicación móvil diseñadas para simplificar la gestión de contratos de alquiler tanto para inquilinos como para propietarios.

Además de estos elementos, hemos contemplado la expansión hacia un ecosistema más amplio. En este ecosistema, diversos actores involucrados en la gestión de propiedades podrán interactuar a través de nuestra plataforma, desde propietarios e inquilinos hasta proveedores de servicios relacionados con el hogar y profesionales que ofrecen reparaciones y mudanzas, entre otros, encontrando el servicio o profesional buscado siempre y cuando se encuentren registrados en WASI.

Nuestra propuesta de valor se basa en la conveniencia de nuestra plataforma para la gestión de contratos de alquiler, la creación de un ecosistema colaborativo y la adición de seguros para garantizar una experiencia segura y sin complicaciones. Estos elementos son esenciales para destacarnos en un mercado competitivo, satisfacer las necesidades de nuestros clientes y diferenciarnos de la competencia.

Este enfoque estratégico en la propuesta de valor es fundamental para el éxito de nuestro proyecto, ya que nos permitirá construir relaciones sólidas con nuestros usuarios y avanzar hacia una posición destacada en el mercado.

2.1. Proceso actual

Como se mencionó en el apartado *“1.1 Identificación de la necesidad”* el proceso de alquilar una propiedad involucra varias etapas, desde la publicación hasta la gestión mensual del alquiler, que suele demorar aproximadamente 27 días. Esto representa casi un mes completo de alquiler, que llevado a dinero equivalente

sería un costo perdido de ~130¹⁰ mil pesos. Además, el costo de tercerización de la inmobiliaria es de alrededor del 4-5% del monto total del contrato¹¹.

2.2. Nuestra propuesta

Nuestra propuesta se basa en apuntar a dos de estas etapas mencionadas en el **Anexo 10**:

En primer lugar, eliminar la ineficiencia de tiempo que se encuentra en la mitad del proceso, **validando de antemano la documentación**. En el en el **Anexo 10** la Etapa 3 (validación) pasaría a estar por delante de la Etapa 1 (publicación), ya que con WASI serán dos procesos independientes.

El objetivo de la validación de la documentación es primordialmente conocer al potencial inquilino, por lo cual la validación es intrínsecamente un proceso que depende exclusivamente del inquilino, y no de la propiedad ni del proceso de alquiler.

Por esta razón, proponemos separar este proceso del alquiler convencional. Esto nos permitirá evaluar a los posibles inquilinos antes de que tengan la intención de alquilar una propiedad específica. Además, esta validación será válida para cualquier propiedad en nuestro sistema. Es importante señalar que esta validación solo se aplicará la primera vez que los inquilinos ingresen al sistema y estará sujeta a los tiempos normales de validación. Sin embargo, una vez validados en nuestra plataforma, podrán utilizar esta validación para futuras solicitudes de alquiler en otras propiedades.

Los tiempos mencionados en el apartado anterior los bajaríamos a 17 días, lo que se traduce en un costo de ~80 mil pesos¹² por la demora y un 2% del valor del contrato por tercerización, lo cual representa una reducción del ~40% en valor del tiempo y de ~3% en comisión que llevados a dinero suma un ahorro de ~100 mil pesos por contrato. (ver **Anexo 11** Figura 13 – Comparación de la utilización de WASI vs. sin WASI.)

¹⁰ En promedio, alquilar un monoambiente en Buenos Aires ya cuesta alrededor de \$143,825. Fuente: (Alquileres en CABA: los precios aumentaron 89% en lo que va del año y un monoambiente ya cuesta \$143.825, 2023)

¹¹ No incluye gastos de sellado de contrato que suelen ser del 1.2% del monto total del contrato.

¹² Calculado como $\$143,825 / (30 \text{ días}) \times 17 \text{ días}$, donde \$143,825 es el precio promedio de alquilar un monoambiente en Buenos Aires (Fuente: (Alquileres en CABA: los precios aumentaron 89% en lo que va del año y un monoambiente ya cuesta \$143.825, 2023)).

En segundo lugar, facilitar la **gestión de pagos y documentos** durante el transcurso del alquiler para brindar información y transparencia a ambas partes. Además, como se ha mencionado anteriormente, la documentación ya queda validada para ver más de una propiedad.

En resumen, desde la perspectiva de los inquilinos, WASI disminuye el tiempo necesario para concretar un alquiler y ofrece la posibilidad de manejar pagos y documentación de manera remota y digital. Por el lado de los propietarios, la reducción del tiempo improductivo de la propiedad y la eliminación de costos innecesarios son beneficios tangibles. Y desde el punto de vista de las inmobiliarias, contar con WASI les permitirá llevar una administración organizada, no solo de las propiedades, sino que de los perfiles de los propietarios e inquilinos con una puntuación o ranking. Además, podrás tener acceso a las gestiones de documentación y pagos de las propiedades generando una mejor dinámica, más fluida y eficiente, reduciendo, no solo los tiempos administrativos, sino posicionándose mejor entre la competencia.

En base a lo mencionado, nuestra solución consiste en la creación de una plataforma web y aplicación móvil que se basa en cuatro actividades principales:

2.2.1. Pre-Validación de inquilinos

La plataforma le permitirá al inquilino validar los documentos que necesita para poder alquilar previo a la búsqueda de propiedades, pudiendo presentar un QR que indique que sus documentos están en orden en cualquier visita.

En el proceso de validación de documentos, abordamos uno de los puntos críticos del recorrido del cliente, tal como se describe en el **Anexo 1**. Actualmente, esta validación ocurre en etapas tardías del proceso, lo que resulta ineficiente y podría conllevar a demoras y problemas. Para resolver esto, proponemos un sistema automatizado de validación al comienzo de la búsqueda de propiedades. Esta iniciativa traslada el proceso de validación de documentos del recorrido del cliente de estar casi en el final del proceso, a situarse en las primeras instancias de este, como se muestra en el **Anexo 10**. De esta forma, los inquilinos pueden realizar las validaciones necesarias al inicio de su búsqueda, agilizando los tiempos y proporcionando un código QR que certifica la validez de su documentación.

Además, si el propietario o la inmobiliaria también son parte de la plataforma, pueden establecer los requisitos mínimos que esperan del inquilino. Una vez validada la documentación, el inquilino puede presentar el código QR a la contraparte, la cual recibirá una respuesta instantánea que confirma si el inquilino cumple con los requisitos. Si la contraparte no forma parte de la plataforma, el QR contendrá un enlace para acceder a toda la documentación necesaria. Este enfoque conlleva dos beneficios: ahorro considerable de tiempo para inquilinos y propietarios, y la posibilidad de un único costo por informes de propiedad, lo cual resulta beneficioso para los inquilinos.

2.2.2. Procesamiento y gestión de pagos

El epicentro de la propuesta de valor de WASI radica en el servicio de gestión de pagos. La plataforma permitirá gestionar los pagos tanto del alquiler, como expensas y otros servicios relacionados con la propiedad. Todo esto a través de medios electrónicos de pago.

Al tener una plataforma en común donde ocurren las transacciones, nos permite suavizar los puntos de fricción entre las partes y poder brindar información transparente a ambos.

La gestión de pagos de alquiler se convierte en el pilar de nuestra plataforma y aporta el mayor valor tanto para propietarios como inquilinos. Aunque a primera vista podría parecer similar a otras soluciones existentes, su auténtico valor radica en la información almacenada al llevar a cabo transacciones dentro de la plataforma. Al permitir que los inquilinos realicen pagos a través de la plataforma, se registra la fecha exacta de pago y se genera automáticamente un comprobante.

Este registro acumulativo de pagos con el tiempo permitirá construir un historial del inquilino, lo que beneficia a ambas partes. Para los propietarios, conocer el historial de pagos de los inquilinos antes de firmar un contrato reduce la incertidumbre y el riesgo económico. Por otro lado, los inquilinos pueden llevar consigo su historial de pagos al buscar nuevas propiedades, lo que podría resultar en ventajas a la hora de competir por un alquiler. Además, la plataforma permite la gestión de otros pagos relacionados con la vivienda, como expensas

y servicios, brindando una visión completa a propietarios e inquilinos y evitando sorpresas futuras.

2.2.3. Gestión Documental

La gestión de pagos no solo permite un registro de transacciones, sino también el almacenamiento de documentos relevantes. La documentación relacionada con el pago, como facturas y comprobantes, se mantiene accesible para ambas partes en todo momento. La plataforma incluso lanzará alertas a los propietarios cuando se realicen pagos, adjuntando automáticamente la documentación de respaldo. Este enfoque también se extiende a la gestión de reparaciones y gastos extraordinarios, donde los inquilinos pueden adjuntar presupuestos y los propietarios pueden aprobar y gestionar estas reparaciones de manera transparente.

En el **Anexo 12** se puede observar el “*Value proposition statement*” que hemos creado para cada uno de los segmentos.

2.2.4. Rating de Inquilinos

Agrega un elemento diferenciador a la propuesta de WASI. Aunque no está sujeto a un monto fijo, su valor es innegable. Este sistema fortalece la confianza en el proceso de pago y alquiler al permitir la construcción de perfiles de inquilinos. Los propietarios pueden tomar decisiones más informadas, y los inquilinos pueden construir un historial positivo que potencia su perfil.

2.2.1. Seguros de caución (a incorporar en etapa futura)

Para enriquecer aún más nuestra propuesta de valor y mejorar la experiencia de nuestros usuarios, planeamos además la incorporación de servicios de seguros de caución desarrollados internamente con el apoyo de una entidad financiera sólida.

Estos seguros tendrán como objetivo simplificar el proceso de garantías, brindando mayor tranquilidad tanto a inquilinos como a propietarios. Esto reducirá las posibles preocupaciones relacionadas con los contratos de alquiler y fortalecerá la confianza en nuestra plataforma.

3. El product market fit

Es crucial entender cómo nuestra propuesta beneficiará a nuestros grupos de clientes. Utilizamos una herramienta para visualizar claramente cómo las preocupaciones de los clientes se verán impactadas por nuestra solución y para examinar la concordancia entre lo que desean los clientes y lo que ofrece nuestra propuesta de valor. Pueden encontrar el *canvas* de propuesta de valor específico para inquilinos en el

Anexo 13.

Al enfocarnos en el modelo, notamos que nuestra solución no aborda todas las necesidades de los inquilinos en esta etapa inicial, ya que planeamos expandir nuestros servicios en el futuro. Sin embargo, nuestra solución se centra en reducir los tiempos de búsqueda de propiedades, facilitar la validación de documentos y mejorar la interacción entre inquilinos y propietarios en relación con reparaciones y pagos de alquiler. También se destaca por construir un perfil de inquilino basado en historial de transacciones, proporcionando control y valor a los inquilinos a medida que acumulan transacciones.

Creemos que existe una profunda afinidad entre este producto y el segmento de inquilinos, ya que nuestros sucesivos *tests* han demostrado que la confiabilidad es un problema común que afecta a los grupos de inquilinos. Esta preocupación también se encuentra detrás de las medidas preventivas y los aumentos de precio implementados por los propietarios.

Una solución adicional para el segmento de inquilinos surgió directamente de nuestras entrevistas. La validación de documentos se mostró como un problema recurrente al alquilar, ya sea debido al tiempo que consume o a las verificaciones que a menudo resultan negativas. Los inquilinos manifestaron su molestia al tener que llevar a cabo esta tarea al final del proceso, solo para arriesgarse a tener que comenzar nuevamente desde cero. Tomando esta información como punto de partida, planeamos desarrollar un servicio que aborde esta problemática, que también funcione como una herramienta para atraer a nuevos usuarios. A medida que estos usuarios se unan, les brindaremos nuestro servicio principal y, al mismo tiempo, utilizaremos esta funcionalidad adicional para expandir la visibilidad de nuestra plataforma entre un público más amplio.

Por otro lado, los propietarios expresaron una preocupación principal en nuestras entrevistas, confirmando nuestra hipótesis inicial: el temor a que los inquilinos no cumplan con el pago del alquiler o lo hagan fuera de plazo. Para abordar esta inquietud, nuestra propuesta principal se basa en proporcionar más información sobre los inquilinos antes de la firma del contrato. Esta estrategia disminuirá la incertidumbre que sienten los propietarios en relación con los hábitos de pago de los inquilinos.

En nuestra primera prueba de validación de hipótesis, obtuvimos resultados inesperados en relación con lo que los propietarios valoran más. Un aspecto destacado fue la posibilidad de administrar todos los aspectos de la propiedad, lo cual generó resultados significativos, como se detalla en el **Anexo 8**. En base a esto, hemos diseñado como parte de nuestro servicio principal que los propietarios tengan acceso al estado de las deudas de sus propiedades y reciban notificaciones una vez que los diversos servicios esenciales hayan sido abonados. Esto les permitirá obtener una visión completa del estado de cada propiedad y contribuirá a la perspectiva general que presentará un panorama completo de todas las propiedades al mismo tiempo.

El **Anexo 14** muestra el detalle del *canvas* de propuesta de valor construido para validar la afinidad con el segmento de propietarios.

De la misma manera *canvas* de propuesta de valor construido para validar la afinidad con el segmento de Inquilinos se puede observar en el

Anexo 13, mientras que el **Anexo 15** se observa el *canvas* de la propuesta de valor construido para validar la afinidad con las inmobiliarias.

Hemos decidido no abordar el tema relacionado con la programación de citas con inquilinos y la exhibición de propiedades, ya que, en nuestra estrategia para desarrollar un producto mínimo viable, hemos considerado prioritarios los servicios vinculados a la información transaccional de ambas partes.

4. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

4.1. Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo

La evaluación del potencial de nuestro mercado implica el análisis de indicadores como el Mercado Disponible Total (TAM - *Total Available Market*), el Mercado Disponible para Servicios (SAM - *Serviceable Available Market*) y el Mercado Objetivo (SOM - *Serviceable Obtainable Market*). Estos parámetros nos ofrecen una visión completa de las oportunidades.

En el cálculo del TAM, se considera el conjunto de viviendas en alquiler en Argentina, Chile y Uruguay, que forman parte de nuestra proyección a largo plazo. Estos números se desglosan de la siguiente manera:

- Argentina: Según datos de la encuesta permanente de hogares, hay 2.048.000 viviendas disponibles para alquiler en el país¹³.
- Chile: en Chile, hay alrededor de 1.350.000 unidades de viviendas en alquiler en el país. Estas cifras representan aproximadamente el 25% de la oferta total de viviendas en Chile, y se caracterizan por tener un alto nivel de ocupación, con un 98% de las unidades de alquiler ocupadas.¹⁴
- Uruguay: según el último informe de actividad inmobiliaria difundido por del Instituto de Nacional de Estadística (INE), Uruguay cuenta con 84.047 contratos vigentes de alquiler¹⁵.

Con esto llegamos a que el total de propiedades para alquiler con la finalidad de vivienda en Argentina, Chile y Uruguay es de total de 3.5 M.

El análisis del TAM se traduce en la suma teórica de los ingresos si todas las viviendas alquiladas optaran por nuestros servicios, tanto en la gestión como en la pre-validación de datos de inquilinos.

En el contexto de la pre-validación de inquilinos, consideramos la duración mínima legal de los contratos de alquiler en cada país (plazo de contrato de

¹³ ((INDEC), Informes técnicos / Vol. 7, n° 87 - Indicadores de condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos - Segundo semestre de 2022, 2022)

¹⁴ (El mercado de los arriendos en Chile incluye una de cada cuatro viviendas, 2022)

¹⁵ (La cantidad de contratos y precios de alquileres en el interior y por barrio en Montevideo, 2022)

alquiler). Por ejemplo, en Argentina y Uruguay se establecen tres años y dos años respectivamente, mientras que en Chile se manejan plazos de un año o más. Aunque este enfoque puede generar cierto pesimismo en las proyecciones, fortalece nuestra planificación financiera.

Para la identificación del TAM en la gestión de propiedades, se requiere el conocimiento de los precios promedio de alquiler en cada país:

En Chile, el costo de alquilar una vivienda oscila entre \$500,000 a \$600,000 pesos chilenos mensuales, siendo un promedio de alquiler es de ~\$525 dólares estadounidenses.¹⁶

En Uruguay, el promedio ronda los \$470 dólares estadounidenses, calculado a partir de un valor promedio de alquiler de 18,000 pesos uruguayos.¹⁷

En Argentina, el valor promedio de alquiler es de ~\$393 dólares estadounidenses, obtenido de \$143,825 pesos argentinos.¹⁸

En el **Anexo 16** se observan en detalle las cifras consideradas para la estimación del TAM. Allí se puede observar que para esto se han considerado, por un lado el servicio de validación de documentos, y por otro lado la gestión de pagos.

Considerando la cantidad de hogares y el plazo de los contratos pudimos determinar la cantidad de renovaciones de contratos que habría por año en cada país, las cuales resultan ser de ~1.4 M de contratos renovados anualmente en promedio (682 K en Argentina, 675K en Uruguay y 28K en Chile). Considerando que en principio proponemos cobrar un precio de servicio del 3% del monto de mensual de alquiler promedio del contrato (único pago), y por otro lado una comisión mensual también del 3% del precio del contrato por la Gestión de Pagos, si los alquileres de todas estas propiedades se pagaran a través de WASI, obtendríamos un mercado total potencial (TAM) de ~626 M USD anuales. Cabe resaltar que esta cifra parte de ciertas suposiciones macroeconómicas constantes que se detallarán más adelante.

Una vez estimado el TAM, procedimos a determinar nuestro mercado objetivo. Para ello primero definimos el SAM, que representa el mercado disponible para

¹⁶Tipo de cambio: 888.34 CLP/USD (14/9/2023) (¿Cuál es el costo de la vida en Chile el 2023? ¿Con cuánto se vive?, 2023).

¹⁷Tipo de cambio: 38.15 UYU/USD (14/9/2023) (Alquiler en 2023: zonas destacadas y precios en Montevideo, 2023)

¹⁸ Tipo de cambio: 365.50 ARS/USD (14/9/2023) (Banco de la Nación Argentina (BNA), s.f.)

ofrecer los servicios (**Anexo 19**). Partiendo del mercado potencial total (TAM) hemos determinado que podríamos competir solo por el 40% del TAM debido a factores tales como:

- Restricciones propias del mercado inmobiliario, como operaciones informales y pagos en efectivo, que no se ajustan a nuestra plataforma.
- Accesibilidad a internet.
- Foco en grandes ciudades.
- Distintos tipos de propiedades.
- Relaciones de confianza donde no se preciaría de este tipo de servicio.

Esto lleva a establecer un mercado en el que podríamos obtener ingresos (SAM) equivalente al 40% del TAM, resultando en ~251 M USD anuales (**Anexo 19**).

Finalmente, para determinar nuestro el mercado al cual realmente consideramos que podríamos aspirar (SOM), seleccionamos el 20% del SAM como objetivo (**Anexo 20**). En principio esto podría ser un porcentaje conservador al cual hemos decidido adoptar teniendo en cuenta:

- La poca adaptabilidad a cambios en un ambiente regulado.
- Informalidad de la industria.
- Otros jugadores del mercado.

Esto, además, sustentado en el deseo de penetrar un mercado con pocas soluciones digitales, lo cual representa una oportunidad estratégica para capturar una cuota significativa de mercado. De esta forma, nuestro SOM proyectado sería de ~50 M USD anuales.

4.2. Competencia

Al emprender un análisis exhaustivo de los posibles competidores en el horizonte, se torna esencial desglosar meticulosamente los diversos servicios ofrecidos. WASI destaca notablemente al carecer de contendientes en el mercado que puedan rivalizar con su propuesta de valor. Por ello, es imperativo examinar la competencia con un enfoque que segmente los servicios fundamentales a ofrecer.

4.2.1. Gestión de Pagos

Tal como ya se ha mencionado antes, el epicentro de la propuesta de valor de WASI radica en el servicio de gestión de pagos, que ostenta un papel central como principal fuente de ingresos para la WASI. En esta esfera, la competencia se materializa en entidades que buscan centralizar el intercambio monetario. Grupos bancarios, billeteras digitales y firmas inmobiliarias se destacan como los protagonistas de este servicio en el mercado inmobiliario. La actual realidad refleja que los bancos se apropian de más del 50% de las transacciones de pagos de alquileres en Argentina. La restante mitad se divide entre inmobiliarias y acuerdos directos entre locadores e inquilinos, ya sea a través de billeteras virtuales o pagos en efectivo.

Desde una perspectiva competitiva, esta constelación de actores brinda a WASI una oportunidad evidente. Las billeteras digitales sufren la desventaja de costos añadidos al realizar transacciones sin aportar beneficios adicionales sustanciales para propietarios e inquilinos. WASI, por su parte, enfoca su propuesta en puntos de dolor específicos del mercado inmobiliario que las billeteras digitales pasan por alto. En el caso de los bancos, su competencia se debilita al centrarse en las transacciones de alquiler. Si bien las transferencias son un método simple y exentas de costos adicionales para los pagos de alquiler, este servicio deriva de una categoría mucho más amplia en la estrategia bancaria. WASI puede aprovechar la infraestructura bancaria de manera no conflictiva, otorgando un valor incremental al sector de los alquileres.

4.2.2. Gestión Documental

El ámbito de la gestión documental se proyecta como una competencia inmobiliaria exclusiva. Cuando se evalúa la idoneidad de un potencial inquilino para alquilar una propiedad, es esencial solicitar informes para validar las garantías presentadas. En la actualidad, esta tarea recae sobre gestores inmobiliarios o individuos que actúan por cuenta propia. Los informes requeridos y las tarifas cobradas por estos gestores varían según el nivel de detalle con el que estén familiarizados. Este escenario otorga a WASI una ventaja competitiva, ya que, al operar dentro del ecosistema de alquileres, puede solicitar informes sin restricciones vinculadas a propiedades específicas. Esto evita la duplicación

de informes en caso de que un acuerdo no se concrete y los informes tramitados a través de WASI quedan disponibles para el inquilino. Además, los informes y validaciones a través de WASI se llevan a cabo al comienzo del proceso de búsqueda, reduciendo significativamente los lapsos entre reserva y mudanza, lo que beneficia tanto a los propietarios como a los inquilinos.

4.2.3. Puntuación y Registro de Transacciones

El terreno actual carece de soluciones que ofrezcan un sistema de puntuación basado en el historial de transacciones, brindando información anticipada sobre un posible inquilino. Este diferencial resalta al comparar la propuesta de WASI con la competencia en el segmento de gestión financiera. Al enfocarse en los pagos en el ámbito inmobiliario, WASI puede registrar la fecha de pago y los comprobantes de los conceptos abonados, poniéndolos a disposición de propietarios e inquilinos. Este enfoque agrega transparencia y visibilidad en tiempo real al estado de las propiedades y la relación contractual, al mismo tiempo que permite a los inquilinos registrar su historial de pagos. Esto reduce la incertidumbre tanto para los inquilinos como para los nuevos propietarios al abordar la búsqueda de un nuevo hogar.

4.2.4. Desafío Emergente en el Mercado Inmobiliario

Desde el comienzo de este proyecto hasta la fecha de elaboración de este informe, una empresa previamente no vinculada a la competencia directa con WASI realizó un cambio en su enfoque de servicios que la posicionó como potencial competidor. En el ámbito del ecosistema inmobiliario, es necesario destacar a una empresa llamada "Alquilando", que previamente no competía directamente con WASI, y que ha decidido modificar su enfoque de servicios. En lugar de mantenerse en su línea original de soluciones financieras y tecnológicas para alquileres inmobiliarios, ahora se ha orientado hacia la administración de propiedades.

Alquilando ha desarrollado una plataforma digital que simplifica todo el proceso de alquiler de propiedades. Esto es beneficioso tanto para inquilinos como para propietarios, ya que les permite gestionar y automatizar alquileres de manera

eficiente. Además, han abordado cuestiones clave, como la garantía de los inquilinos y el cobro de los propietarios.

Este cambio de Alquilerando representa un desafío para WASI, ya que ahora tienen un competidor más directo en el mercado inmobiliario. Aunque Alquilerando no incentiva a los inquilinos a realizar transacciones dentro de su aplicación, lo que reduce su valor para ese segmento, es importante tener en cuenta este cambio en el panorama.

Por último, es relevante señalar que, a pesar de su transformación, la cuota de mercado de Alquilerando aún es limitada, lo que sugiere que están en el proceso de definir su estrategia para atraer a más clientes con la posibilidad de expandirse a otros países de Latinoamérica como Perú y Colombia. Esta situación crea un escenario interesante en el sector inmobiliario, con dos empresas compitiendo en diferentes aspectos, y será interesante ver cómo se desarrolla esta competencia en el futuro.¹⁹

La presencia de competidores, como "Alquilerando," con propuestas similares, a pesar de generar cierta urgencia en la implementación, valida nuestra hipótesis de la demanda en el mercado.

4.3. Contexto y análisis del Entorno

Antes de adentrarnos en nuestro proyecto, es fundamental comprender el contexto en el que operaremos. Esto nos permitirá evaluar la viabilidad de nuestra iniciativa en los países considerados, con especial atención en el mercado inmobiliario argentino. Nuestro análisis se basará en el modelo PESTEL, que aborda factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Enfoque Principal: El mercado argentino será nuestro enfoque principal, por lo que debemos estar al tanto de su situación actual, incluyendo el mercado inmobiliario, tendencias de inversión, regulaciones y factores económicos como la inflación y el crecimiento económico.

¹⁹ (<https://alquilerando.com/ar/quienes-somos>, s.f.),
(Alquilerando, la app que resuelve la garantía de los inquilinos y el cobro de los propietarios, 2021)

4.3.1. Factores Políticos

En el contexto político argentino, destacamos la Ley de Alquileres 27.551²⁰, promulgada en 2020. Esta legislación representa un hito importante en Argentina y ha tenido un profundo impacto en el mercado de alquileres. Su objetivo es equilibrar las relaciones entre propietarios e inquilinos, abordando desafíos históricos relacionados con la inestabilidad de los contratos y los aumentos de alquiler excesivos.

Un elemento destacado de esta ley es la introducción de la actualización anual de los contratos de alquiler basada en la inflación. Esto proporciona estabilidad financiera a los inquilinos y evita aumentos abruptos, brindando un marco más predecible para ambas partes. También modifica la duración mínima de los contratos, lo que busca dar mayor seguridad a los inquilinos.

Además de estas modificaciones, la ley establece mecanismos de resolución de conflictos y refuerza la protección de los derechos de los inquilinos. Aunque ha tenido beneficios notables, ha generado debates y desafíos, y el Congreso Nacional sigue debatiendo reformas adicionales, lo que puede moldear aún más el mercado.

4.3.2. Factores Económicos

Dentro de los factores económicos más relevantes, la inflación en Argentina ha sido uno de los desafíos económicos más apremiantes en los últimos años²¹. La Ley de Alquileres 27.551 introdujo un mecanismo de actualización anual de los alquileres basado en un índice elaborado por el Banco Central, pero la inflación sigue siendo un desafío importante.

Otro factor crítico es la devaluación de la moneda argentina, que ha impactado directamente en los precios de las viviendas y los alquileres. Según el último informe del INDEC, la variación interanual de los alquileres en Argentina fue del 50,5% en agosto de 2023.

²⁰ (www.boletinoficial.gob.ar, s.f.)

²¹ (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), s.f.)

4.3.3. Factores Sociales

Los factores sociales en Argentina se dividen en dos aspectos: la vulnerabilidad de los inquilinos y la creciente demanda de alquiler de viviendas:

La vulnerabilidad de los inquilinos en Argentina es un tema de gran inquietud en el mercado de alquiler del país. Un informe reciente de Infobae²², aproximadamente el 60% de los inquilinos acepta aumentos que superan los límites legales, especialmente en contratos de alquiler de menos de un año. Esto refleja la presión que sienten al no tener muchas alternativas y preocupaciones sobre la seguridad de sus viviendas. A pesar de las regulaciones establecidas por la Ley de Alquileres, que limita los aumentos anuales y extiende la duración mínima de los contratos, su efectividad depende de la aplicación adecuada y de la conciencia de los inquilinos sobre sus derechos.

Por otro lado, en los últimos años, ha aumentado la demanda de viviendas en alquiler en Argentina debido a varios factores. La dificultad para obtener créditos hipotecarios y la movilidad laboral en la sociedad actual son dos factores importantes. Las fluctuantes tasas de interés y las condiciones económicas inestables pueden hacer que los préstamos hipotecarios sean inaccesibles o poco atractivos. En este contexto, el alquiler se presenta como una alternativa más viable y flexible.

La movilidad laboral en Argentina está en constante crecimiento, con cambios frecuentes de empleo y ubicación geográfica. Esto hace que comprometerse con una hipoteca a largo plazo sea menos atractivo, y el alquiler ofrece la flexibilidad necesaria para adaptarse a estos cambios.

La incertidumbre económica que ha caracterizado a Argentina en los últimos años también ha influido en la preferencia por el alquiler, ya que comprar una propiedad implica un compromiso financiero a largo plazo que puede generar inseguridad en un contexto económico volátil.

En resumen, la creciente demanda de viviendas en alquiler en Argentina es una tendencia importante, y el mercado inmobiliario debe adaptarse a las cambiantes

²² (El drama de alquilar: el 60% de los inquilinos acepta aumentos fuera de la ley por contratos inferiores al año, 2023)

necesidades de la sociedad. Esto implica la construcción de viviendas destinadas al alquiler y la mejora de las condiciones para los inquilinos.

4.3.4. Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos han revolucionado las transacciones inmobiliarias en Argentina, aportando agilidad y transparencia. Plataformas en línea como *MercadoLibre*, *Zonaprop* y *Properati* desempeñan un papel fundamental en esta transformación.

Estas plataformas han simplificado y agilizado la búsqueda de propiedades en alquiler, permitiendo a los inquilinos explorar opciones desde sus dispositivos electrónicos, reduciendo las visitas físicas. Esto es esencial en un mercado competitivo.

Además, los propietarios pueden publicar sus propiedades de manera efectiva en estas plataformas, llegando a un público más amplio. Esto ha diversificado el mercado de alquiler, ofreciendo una variedad de propiedades.

Estas plataformas también facilitan la comparación de precios, lo que ayuda a los inquilinos a tomar decisiones más informadas y obtener mejores acuerdos. La comunicación entre inquilinos y propietarios se ha simplificado con opciones de contacto en línea, agilizando la interacción y la negociación.

Sin embargo, es importante destacar que estas soluciones no abordan el proceso posterior a la selección de la propiedad. En resumen, las plataformas en línea han traído transparencia, eficiencia y accesibilidad al mercado de alquileres en Argentina. Empoderan a inquilinos y propietarios, y seguirán influyendo en las transacciones futuras en el mercado inmobiliario argentino.

4.3.5. Factores Ambientales (Environment)

La creciente conciencia ambiental ha dejado una huella significativa en el sector inmobiliario argentino. La sostenibilidad se ha convertido en un pilar fundamental en el diseño y construcción de edificios. Esta tendencia se refleja en áreas que impactan tanto en el medio ambiente como en los costos de operación y mantenimiento de las propiedades.

La eficiencia energética se ha convertido en un punto focal en el sector inmobiliario argentino. Las propiedades nuevas y existentes están siendo

sometidas a mejoras para reducir su consumo de energía. Esto incluye la instalación de aislamiento térmico, ventanas de doble acristalamiento y sistemas de energía solar. Estas medidas no solo reducen el impacto ambiental de las construcciones, sino que también pueden disminuir significativamente los costos de calefacción y refrigeración, beneficiando tanto a propietarios como a inquilinos.

Estas prácticas sostenibles en la construcción pueden requerir una inversión inicial más alta, pero a menudo se traducen en ahorros a largo plazo. La eficiencia energética, por ejemplo, puede resultar en facturas de servicios públicos más bajas tanto para propietarios como para inquilinos. Además, las propiedades certificadas como ambientalmente amigables pueden experimentar una demanda más alta y, en consecuencia, tasas de alquiler más altas.

En resumen, la sustentabilidad en el sector inmobiliario argentino, especialmente en términos de eficiencia energética y costos relacionados, está influenciando la dinámica de los alquileres al ofrecer a inquilinos propiedades más eficientes y económicas en términos de energía. Esto se alinea con la tendencia hacia un mercado de alquiler más equitativo y sostenible en Argentina.

Desde el punto de vista administrativo, actualmente, se utiliza una gran cantidad de papel en los procesos de contratación y gestión de alquileres. La firma de contratos, facturas y comprobantes físicos genera un consumo innecesario de papel. En este sentido, WASI emerge como una solución que reduciría el impacto ambiental en la industria brindando una ventaja al permitir el almacenamiento compartido de información para todas las partes involucradas. Esto reduciría la necesidad de gestionar facturas y comprobantes en papel, además de simplificar o eliminar la necesidad de copias físicas de contratos.

4.3.6. Factores Legales

El cumplimiento de la Ley de Alquileres 27.551 en Argentina, promulgada en 2020, es esencial tanto para propietarios como inquilinos. Esta ley trajo cambios significativos en los contratos de alquiler y es crucial que ambas partes conozcan sus derechos y responsabilidades.

Los inquilinos se benefician de esta legislación con contratos estables de al menos tres años y actualizaciones anuales basadas en un índice que considera los salarios y la inflación, lo que brinda predictibilidad en los costos.

Por su parte, los propietarios tienen derecho a recibir un alquiler justo y puntual. La ley establece pautas claras para los aumentos y los plazos de notificación de revisiones, garantizando una relación equitativa y evitando abusos.

A pesar de estas regulaciones, su cumplimiento puede ser desigual. Algunos inquilinos desconocen sus derechos o enfrentan dificultades para hacerlos valer, mientras que algunos propietarios pueden resistirse a las actualizaciones de alquiler.

Es importante destacar que el incumplimiento de la Ley de Alquileres puede tener consecuencias significativas. Los inquilinos tienen derecho a una vivienda digna y condiciones justas, pudiendo buscar asesoramiento legal y presentar quejas si sus derechos son vulnerados. Los propietarios tienen derecho a recibir el pago puntual del alquiler y medidas de protección en caso de incumplimiento.

En resumen, la Ley de Alquileres 27.551 establece un marco legal sólido para regular las relaciones entre inquilinos y propietarios en Argentina, promoviendo la convivencia justa y equitativa en el mercado de alquileres. La educación sobre esta ley es clave para un ambiente de alquiler justo.

En cuanto a WASI, aunque enfrenta desafíos en términos de flexibilidad, puede facilitar la adopción de nuevas regulaciones, convirtiéndose en un mecanismo para promover la adopción de regulaciones gubernamentales y fomentar acuerdos de colaboración.

4.4. Industria

La industria inmobiliaria en Argentina es un sector de gran relevancia económica y social, caracterizado por su estabilidad y su contribución significativa al mercado de bienes raíces. A lo largo del tiempo, ha demostrado ser resistente a las fluctuaciones económicas y ha evolucionado para adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores. Sin embargo, como en cualquier industria, existen oportunidades para la innovación y la mejora de procesos, y es en este contexto que se presenta una plataforma disruptiva que busca transformar la

manera en que se gestionan los servicios relacionados con el alquiler de propiedades en Argentina.

A través de un análisis detallado de las fuerzas competitivas que afectan a la industria inmobiliaria en Argentina, así como de una evaluación profunda de la propuesta de valor de esta plataforma, se buscará identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta este emprendimiento en un mercado que, si bien es estable, está en constante evolución. En este informe, examinaremos tanto el entorno competitivo como la estrategia propuesta por la plataforma para entender su posición en la industria y su potencial para generar un impacto significativo.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

- **Rivalidad entre competidores existentes:** La rivalidad en la industria inmobiliaria actualmente es baja en relación con la plataforma propuesta. Esto se debe a que los servicios ofrecidos en la plataforma son complementarios y no compiten directamente con otras soluciones en el mercado. Como se ha mencionado en el punto "4.2 Competencia" *Alquilando* ha desarrollado una plataforma digital que simplifica todo el proceso de alquiler de propiedades y se posiciona como competidor directo de WASI. Es importante destacar que la introducción de nuevos competidores que ofrezcan servicios similares podría aumentar la rivalidad en el futuro. Por lo tanto, es necesario mantener una vigilancia constante sobre posibles entrantes.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Las barreras de entrada para nuevos competidores en la industria inmobiliaria, en principio, son bajas. Sin embargo, la plataforma gana fortaleza con la escalabilidad y la acumulación de datos. Esto significa que si no ingresa un jugador fuerte en un principio, puede volverse más difícil competir con las funcionalidades y la base de datos de la herramienta en el futuro. Por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes puede aumentar con el tiempo.

- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores en esta plataforma será alto, ya que se espera trabajar con numerosos proveedores más grandes. Esto podría influir en las condiciones de negociación y en la capacidad de la plataforma para ofrecer servicios de alta calidad. Sin embargo, es importante establecer relaciones sólidas con los

proveedores y diversificar las fuentes de suministro para mitigar cualquier riesgo potencial.

- **Poder de negociación de los compradores:** La plataforma tiene tres tipos de clientes: inquilinos, propietarios e inmobiliarias. Los inquilinos y propietarios tienen un poder de negociación relativamente bajo, ya que su mercado es altamente segmentado. Por otro lado, las inmobiliarias tienen un alto poder de negociación, ya que manejan grandes volúmenes de clientes. Es crucial considerar las necesidades y expectativas de cada segmento de clientes y adaptar la estrategia en consecuencia.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Si bien todos los servicios ofrecidos por la plataforma se pueden obtener por separado, la consolidación de esta información en una única plataforma brinda un ahorro significativo de tiempo a los distintos jugadores en la industria. Esto crea una barrera virtual para los productos sustitutos, ya que la eficiencia y la comodidad proporcionadas por la plataforma son difíciles de replicar. Sin embargo, es importante estar alerta ante la evolución de tecnologías y servicios que podrían ofrecer alternativas competitivas en el futuro como podría ser el caso de “Alquilando”.

En el **Anexo 21** se puede encontrar una visualización de las fuerzas competitivas en juego.

En resumen, la industria inmobiliaria en Argentina presenta oportunidades para la innovación y la mejora de procesos a través de plataformas como WASI. Si bien las barreras de entrada son bajas inicialmente, el poder de negociación de los proveedores y la acumulación de datos pueden aumentar la fortaleza de la plataforma con el tiempo. La consolidación de servicios y la eficiencia ofrecida por la plataforma crean una ventaja competitiva que hace que los productos sustitutos sean menos atractivos. Sin embargo, se debe mantener una vigilancia constante sobre posibles entrantes y cambios en el mercado.

5. El modelo de negocios de WASI

En el mundo actual, caracterizado por una creciente digitalización y la búsqueda constante de eficiencia, WASI emerge como una solución innovadora en el sector inmobiliario. El modelo de está planteado como un modelo de negocio disruptivo aportando un valor único a propietarios, inquilinos e inmobiliarias.

El modelo de negocio que proponemos para WASI se presenta de manera gráfica en el "*Business Model Canvas*"²³ observable en el **Anexo 22** y se describe a continuación.

5.1. La propuesta de valor

La propuesta de valor fue desarrollada en detalle en el apartado "2. La propuesta de valor" de este documento.

5.2. Segmentos de clientes

Este segmento fue desarrollado en detalle en el apartado en el apartado "1. El cliente" de este documento.

5.3. Relación con clientes

Dado que WASI opera en el ámbito de los servicios digitales, la personalización y la adaptación a las necesidades individuales de los clientes son esenciales para establecer relaciones sólidas. La compañía busca fomentar estas relaciones de las siguientes maneras:

- **Atención Personalizada:** WASI ofrece un canal de atención al cliente dedicado para brindar asistencia y resolver consultas de manera personalizada. Esto es fundamental para mantener a los clientes satisfechos y atender sus necesidades de manera oportuna.
- **Participación en Comunidades:** WASI se involucra activamente en diversas comunidades relacionadas con el mercado inmobiliario, como foros en línea y grupos de redes sociales, para estar cerca de sus clientes y construir relaciones con diferentes grupos.

²³ (Strategyzer, s.f.)

- **Fidelización de Clientes:** WASI se esfuerza por brindar un servicio excepcional que genere recomendaciones positivas de boca a boca. La satisfacción de los clientes con la plataforma aumenta la adopción y el crecimiento de la base de clientes.

5.4. Canales

WASI utiliza canales digitales para llegar a sus clientes y brindar sus servicios de manera eficiente:

- **Página Web:** La página web de WASI es el principal punto de acceso para inquilinos, propietarios y otros usuarios interesados. Está diseñada con una interfaz intuitiva que se adapta a usuarios con diferentes niveles de experiencia tecnológica.
- **Aplicación Móvil:** WASI ofrece una aplicación móvil que permite a los clientes interactuar con la plataforma desde cualquier lugar, manteniendo una experiencia consistente en todos los dispositivos.
- **Canal de Atención al Cliente:** WASI proporciona un canal de atención al cliente donde los usuarios pueden comunicarse directamente con el equipo de soporte a través de chat en vivo, correo electrónico o llamadas telefónicas.

5.5. Socios Clave

Los socios clave en el ecosistema de WASI son fundamentales para lograr su visión ambiciosa y fortalecer su propuesta de valor:

- **Mercado Pago y Pagomiscuentas:** Estos socios representan una colaboración estratégica para centralizar el pago de servicios relacionados con el hogar. WASI se encarga del *front-end* y la interacción con los usuarios, mientras que los pagos se realizan en el ecosistema ya establecido de *Mercado Pago y Pagomiscuentas*. Esta asociación beneficia a ambas partes al generar un mayor volumen de usuarios y transacciones procesadas a través de la plataforma. Además, al integrar *Mercado Pago y Pagomiscuentas*, los usuarios pueden realizar pagos de alquiler de manera rápida y segura, lo que agiliza aún más el proceso.
- **Entidades Financieras:** WASI tiene una visión a largo plazo de generar ingresos a través de seguros desarrollados internamente. Para lograr esto, es

esencial establecer alianzas estratégicas con empresas financieras. Estas entidades pueden respaldar los seguros ofrecidos por WASI y ayudar a la empresa a gestionar los riesgos asociados con estos productos. En los primeros años de crecimiento de WASI, las entidades financieras también pueden proporcionar el capital necesario para ofrecer seguros de caución y garantías de alquiler. Esta colaboración permitirá a WASI ofrecer a sus clientes una mayor seguridad financiera y atractivas opciones de financiamiento.

- **Oferentes de Servicios:** Colaborar con oferentes de servicios relacionados con el hogar (pueden incluir limpieza, mantenimiento, reparaciones y otros servicios esenciales para los inquilinos y propietarios)

5.6. Actividades Clave

Las actividades clave de WASI son fundamentales para su funcionamiento exitoso:

- **Gestión de Pagos de Alquiler:** Garantiza un flujo de efectivo óptimo y la información necesaria para ofrecer seguros de caución y garantías de alquiler, ya que proporciona a WASI información valiosa sobre los perfiles de pago de los inquilinos, que es esencial para reducir el riesgo al ofrecer estos seguros y garantías de alquiler.
- **Gestión Documental:** Facilita la administración de documentos relacionados con el hogar y puede generar propuestas de valor adicionales.
- **Pre-validación de Documentos:** Agiliza el proceso de búsqueda de alquileres al verificar previamente los documentos de los inquilinos.
- **Rating de Inquilinos:** mejora la confianza en el alquiler al crear perfiles de inquilinos, permitiendo decisiones informadas y construcción de historiales positivos.
- **Relación con la Comunidad de Clientes:** Mantener un contacto constante con la comunidad de clientes es esencial para el éxito de WASI. Esto permite identificar mejoras y adaptarse a las necesidades cambiantes de los múltiples grupos que interactúan a través de la plataforma. Esta actividad incluye la gestión de redes sociales, la organización de eventos y la generación de contenido relevante para la comunidad.

5.7. Recursos Clave

Los recursos clave de WASI son esenciales para brindar una experiencia de usuario excepcional y respaldar su propuesta de valor:

- **Plataforma Web y Aplicación Móvil:** La base del negocio, diseñadas para ser intuitivas y accesibles. La aplicación móvil proporciona comodidad y accesibilidad a los usuarios en movimiento.
- **Capital Humano:** equipo de WASI, compuesto por desarrolladores, diseñadores y personal de atención al cliente.

5.8. Estructura de Ingresos

La estructura de ingresos de WASI se basa en tres pilares principales:

- **Comisiones Mensuales:** WASI cobra comisiones mensuales a los propietarios basadas en el monto total del alquiler. Esta comisión no solo genera ingresos para la empresa, sino que también registra todas las transacciones de pago necesarias para el armado de perfiles de pagos de los inquilinos. La información recopilada es esencial para ofrecer seguros de caución y garantías de alquiler, lo que mejora la seguridad y la confiabilidad del proceso de alquiler.
- **Cobro por Validación de Documentos:** WASI cobra un monto único por la validación de documentos al momento de la firma del contrato de alquiler. Este monto es proporcional al valor total del contrato de alquiler y compensa el trabajo realizado por WASI en la verificación de documentos.
- **Colaboración con Entidades Financieras:** WASI busca generar ingresos a través de acuerdos con entidades financieras para ofrecer seguros de caución y otros servicios financieros. Estos acuerdos generan ingresos derivados de seguros y servicios financieros adicionales.

5.9. Estructura de Costos

La estructura de costos de WASI se compone de varios elementos clave:

- **Remuneración del Personal:** Los salarios y beneficios del personal, que incluyen desarrolladores, diseñadores, analistas de datos, personal de atención al cliente y otros profesionales, representan una parte significativa de los costos operativos.

- **Mantenimiento de la Plataforma Digital:** Los costos asociados con el alojamiento web, servidores, actualizaciones de software y seguridad informática
- **Inversión en Espacio Físico:** WASI contempla la inversión en espacio físico, considerando una modalidad de trabajo híbrido que incluye oficinas físicas.
- **Marketing y Adquisición de Clientes:** WASI destina recursos a estrategias de marketing y adquisición de clientes para aumentar su visibilidad y atraer a nuevos usuarios. Esto puede incluir gastos en publicidad en línea, campañas de marketing digital y estrategias de crecimiento orgánico.
- **Desarrollo y Mejora Continua:** WASI invierte en el desarrollo y mejora continua de la plataforma, lo que incluye la implementación de nuevas características, actualizaciones de seguridad y correcciones de errores.
- **Atención al Cliente:** Los costos asociados con la atención al cliente, que incluyen salarios del personal de soporte, software de atención al cliente y herramientas de gestión de tickets.

La sinergia entre todos estos elementos clave forma una propuesta innovadora y diferenciada en el mercado de alquileres, con un enfoque en la eficiencia, la transparencia y la satisfacción del cliente.

Universidad de
San Andrés

6. Go to Market Plan

En esta sección, presentaremos nuestra estrategia de entrada al mercado de WASI durante los primeros tres años. Nuestro enfoque se centra en desarrollar una base de clientes propia, sin depender de asociaciones con buscadores, y en la creación de un modelo directo de contacto con el segmento de inmobiliarias. Además, buscaremos desarrollar seguros *in-house* con el respaldo de una entidad financiera. A continuación, se detallan los componentes clave de esta estrategia.

6.1. Segmentación de Mercado

Como ya se ha desarrollado en secciones anteriores, en nuestro modelo de negocio, hemos identificado tres segmentos clave de clientes: inmobiliarias, propietarios individuales e inquilinos. Cada uno de estos segmentos representa una oportunidad única para WASI, y hemos adaptado nuestra estrategia para abordar las necesidades específicas de cada uno.

- **Inmobiliarias:** Este segmento busca soluciones eficientes para la gestión de propiedades en alquiler. WASI ofrecerá herramientas de gestión documental y de pagos que simplificarán sus operaciones, permitiéndoles ahorrar tiempo y recursos valiosos. Nuestro objetivo es convertirnos en un socio estratégico para inmobiliarias, proporcionándoles las herramientas necesarias para ofrecer un servicio excepcional a sus clientes.
- **Propietarios Individuales:** Los propietarios individuales necesitan una plataforma confiable para gestionar sus propiedades de manera efectiva. WASI les ofrecerá soluciones de gestión de pagos, documentación y más, todo en un solo lugar. Nuestra estrategia es brindarles una experiencia sin complicaciones que les permita maximizar sus ingresos por alquiler y minimizar las preocupaciones administrativas.
- **Inquilinos:** Los inquilinos valoran la conveniencia y la transparencia en el proceso de alquiler. WASI les ofrecerá una plataforma donde puedan realizar pagos de alquiler de manera segura y acceder fácilmente a documentos importantes. Nuestra estrategia es mejorar su experiencia de alquiler, lo que a su vez beneficia a los propietarios y a las inmobiliarias.

6.2. Estrategia de Marketing

Nuestra estrategia de marketing es fundamental para atraer y retener clientes en cada uno de los segmentos mencionados anteriormente. Para lograrlo, hemos desarrollado un plan de marketing que se enfoca en los siguientes aspectos clave:

- **Comprender a Nuestro Público Objetivo:** Hemos realizado investigaciones exhaustivas para identificar los segmentos de mercado y las necesidades específicas de nuestros clientes potenciales, tal como se mencionó en el punto anterior. Esto nos permitirá diseñar campañas altamente enfocadas que resuenen con nuestro público.
- **Utilización de Redes Sociales y Publicidad en Línea:** Nos centraremos en el uso efectivo de las redes sociales, como Instagram y Facebook, para llegar a perfiles específicos de inquilinos y propietarios. Además, implementaremos campañas de correo electrónico y publicidad en línea para llegar a nuestro público objetivo. Nuestro objetivo es estar presente en los canales que nuestros clientes potenciales utilizan con frecuencia.
- **Contenido Informativo y de Valor:** Para respaldar nuestras iniciativas de marketing, crearemos un flujo constante de contenido informativo y de valor. Esto incluye blogs, campañas de *mailing* y *Google Ads*, videos instructivos y guías detalladas que ayudarán a nuestros clientes potenciales a comprender mejor los beneficios de WASI y cómo pueden mejorar su experiencia de gestión de propiedades.
- **Medición y Adaptación Constante:** Estamos comprometidos a medir y evaluar constantemente el rendimiento de nuestras estrategias de marketing. Utilizamos análisis de datos y métricas clave para ajustar nuestras campañas y garantizar que estamos maximizando el retorno de la inversión en publicidad. Esto nos dará capacidad para adaptarnos rápidamente a las tendencias cambiantes del mercado.

6.3. Desarrollo de Base de Clientes Propia

Dado que nuestro objetivo es desarrollar una base de clientes propia y directa, eliminaremos la dependencia de asociaciones con portales de búsqueda de

propiedades. En lugar de ello, implementaremos estrategias de marketing digital altamente enfocadas para atraer directamente a inmobiliarias, propietarios individuales e inquilinos a nuestra plataforma. Esto implica:

- Campañas de publicidad específicas para cada segmento de clientes.
- Colaboración con asociaciones locales de bienes raíces para ganar presencia en el mercado.
- Creación de contenido educativo y recursos valiosos que atraigan a nuestros clientes ideales.
- Participación en eventos y ferias de la industria para establecer relaciones sólidas con clientes potenciales y colaboradores.

Nuestro objetivo es construir una base de clientes sólida y diversa que confíe en WASI para satisfacer sus necesidades de gestión de propiedades en alquiler.

6.4. Captación de Clientes y Modelo de *Funnel de Ventas* (Get)

La captación de clientes es una fase crítica de nuestra estrategia, y utilizaremos un modelo de *Funnel de Ventas* en tres etapas para guiar a los clientes potenciales a través del proceso de adquisición. Este se puede observar en el **Anexo 23** y se detalla a continuación:

6.4.1. Etapa 1: Generación de Conciencia

En esta etapa inicial, nuestro objetivo es atraer clientes potenciales a través de diversas fuentes con el objetivo es generar un flujo constante de visitantes interesados en los servicios de WASI. Utilizaremos estrategias de marketing digital, como publicidad en redes sociales y motores de búsqueda, para atraer a visitantes a nuestro sitio web y *landing pages*. A través de contenido relevante y atractivo, generaremos interés en nuestros servicios de gestión de propiedades. Para poder generar contenido relevante para los potenciales clientes hemos creado perfiles tipo a los cuales se apuntarán las campañas de marketing. Estos se pueden observar en el **Anexo 24**: Arquetipos de clientes.

El siguiente paso se enfocará en involucrar a estos visitantes mediante la *landing page* informativa que presentará los servicios de WASI a través de videos explicativos y permitirá una interacción fluida con la plataforma. El objetivo

concreto aquí es convertir las visitas en clientes activos, alentándolos a descargar la aplicación o registrarse en el sitio web.

6.4.2. *Etapa 2: Nutrición del interés de Prospectos*

Una vez que hemos captado la atención de los visitantes, nos esforzaremos en nutrir a los prospectos que han mostrado interés ofreciendo contenido más detallado y valioso, como guías informativas y demostraciones de producto, para educar a los visitantes sobre cómo WASI puede satisfacer sus necesidades.

6.4.3. *Etapa 3: Conversión*

En la última etapa del *funnel* nos enfocaremos en convertir a los clientes potenciales en clientes reales. Nuestro equipo de ventas trabajará estrechamente con los clientes potenciales para cerrar ventas y brindar un servicio excepcional. Nuestra estrategia de *funnel de ventas* nos permitirá llevar a los clientes potenciales a través de un proceso de adquisición gradual y efectivo.

6.5. Desarrollo de Seguros *In-House* con Apoyo Financiero

WASI tiene la visión de ofrecer soluciones integrales, lo que incluye el desarrollo de servicios de seguros *in-house* con el apoyo de una entidad financiera sólida. Esta iniciativa nos permitirá brindar a nuestros clientes una solución completa que incluye servicios de gestión de propiedades y seguros de caución.

La colaboración con una entidad financiera sólida será fundamental para ofrecer seguros de alta calidad a nuestros clientes. Esta estrategia nos permitirá diversificar nuestros ingresos y brindar un valor agregado significativo a los propietarios e inquilinos que utilizan nuestra plataforma.

Nuestra prioridad será diseñar pólizas de seguros que se adapten a las necesidades específicas de nuestros clientes y brindarles una mayor tranquilidad en sus transacciones de alquiler. Trabajaremos en estrecha colaboración con la entidad financiera para garantizar que nuestras ofertas de seguros sean competitivas y cumplan con los estándares de la industria.

A medida que desarrollamos esta nueva vertiente de negocio, estaremos comprometidos en comunicar claramente los beneficios de nuestros servicios de seguros *in-house* a través de estrategias de marketing y promoción dirigidas a nuestros segmentos de clientes clave: inmobiliarias, propietarios individuales e inquilinos. También nos aseguraremos de que la experiencia del cliente en la obtención de seguros sea sencilla y eficiente, brindando un servicio excepcional en cada paso del proceso.

El desarrollo de seguros *in-house* con apoyo financiero es una parte esencial de nuestra estrategia de crecimiento a largo plazo y fortalecerá aún más nuestra posición en el mercado de gestión de propiedades en alquiler.

6.6. Retención a largo plazo (Keep)

Una vez que hemos captado la atención de los visitantes, los retuvimos y los convertimos en clientes, avanzamos a la etapa de "fidelizar". Aquí, nos esforzamos por mantener a estos "nuevos clientes" en una relación sólida a largo plazo. Para lograrlo, ofreceremos, además de la propuesta de valor ya desarrollada, una serie de enfoques y ventajas:

- **Simplicidad de Uso de la Plataforma:** La simplicidad de nuestra plataforma es un factor clave de retención. Nuestra interfaz fácil de usar garantizará que los usuarios disfruten de una experiencia sin complicaciones.
- **Alianzas Estratégicas con Clientes Clave:** Nuestras asociaciones con clientes clave y proveedores de servicios serán un atractivo adicional para la retención. Estas colaboraciones brindan a nuestros usuarios acceso a servicios exclusivos y oportunidades únicas.
- **Sistema de Ranking Crediticio:** A través de un sistema de ranking crediticio basado en el historial dentro de la plataforma, recompensaremos a los usuarios más comprometidos y confiables, brindándoles beneficios adicionales y reconocimiento especial.
- **Desarrollo de Seguros In-House con Apoyo Financiero:** como se detallará más adelante, desarrollaremos distintos seguros internos respaldados por soluciones financieras. Esta iniciativa proporcionará a

nuestros clientes una capa adicional de seguridad y confiabilidad en sus transacciones.

La retención de clientes es fundamental para nuestro éxito a largo plazo. Reconocemos que la lealtad de los clientes se gana a través de la entrega constante de valor y la satisfacción continua. Para mantener a nuestros clientes comprometidos, ofrecemos beneficios adicionales derivados de las transacciones en la plataforma, que incluyen descuentos en seguros de caución, opciones de financiamiento para propietarios basadas en ingresos por alquileres registrados y otros incentivos que enriquecen la experiencia del usuario. Además, la facilidad de uso y el contacto cercano con nuestros clientes son elementos clave en nuestras interacciones diarias

6.7. Crecimiento a largo plazo (*Grow*)

Nuestra estrategia de crecimiento se basa en convertirnos en un ecosistema integral de gestión de propiedades en alquiler. A medida que avanzamos, incorporaremos nuevos servicios gradualmente, como descuentos en seguros de caución y opciones de financiamiento para propietarios basadas en ingresos por alquileres registrados. Estamos comprometidos a seguir innovando para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes y a convertirnos en una solución líder en el mercado de gestión de propiedades en alquiler.

La estrategia de entrada al mercado de WASI es una hoja de ruta sólida que nos guiará en los próximos tres años. Nuestro enfoque en el entendimiento profundo de nuestros clientes, la retención efectiva de clientes y un modelo de Funnel de Ventas bien estructurado nos permitirá crecer y prosperar en la industria de gestión de propiedades en alquiler.

6.8. Estrategia de *Pricing*

Nuestra estrategia de precios se centra en ofrecer un valor competitivo y transparente. Entendemos que nuestros clientes valoran la asequibilidad y la simplicidad. Por lo tanto, hemos diseñado una estructura de precios que refleja estos principios:

- **Gestión Documental Anticipada:** Estableceremos un precio único de 12 USD en Argentina, 19 USD en Uruguay y 14 USD en Chile, adaptado a la

moneda local, para la gestión documental anticipada. Esta tarifa es razonable en comparación con los beneficios de simplificar el proceso de validación de documentos y representan alrededor del ~3% del precio promedio de Alquiler mensual en cada país.

- **Gestión de Pagos y Construcción de Rating:** Propondremos un porcentaje del 2% sobre los pagos de alquiler mensual para la gestión de pagos y construcción de rating. Esto se traduce en precios promedios de alrededor de ~8 USD, ~12 USD y ~9 USD para Argentina, Uruguay y Chile respectivamente. Esta tarifa será competitiva y se distribuirá mensualmente. También estamos abiertos a explorar opciones personalizadas para aquellos que requieran soluciones específicas.

Nuestra estrategia de *pricing* se basa en la flexibilidad y la satisfacción del cliente. Entendemos que diferentes clientes tienen diferentes necesidades y presupuestos, por lo que estamos dispuestos a adaptarnos para garantizar su satisfacción.

6.9. Estimación del Customer Lifetime Value (CLV) y Costo de Adquisición (CAC)

Calculamos el *Customer Lifetime Value* (CLV) proyectado en ~425 USD por cliente a lo largo de su relación con WASI. El Costo de Adquisición (CAC) estimado es de ~1.68 USD por cliente durante el primer año, reduciéndose este costo a ~0.61 USD en el quinto año en el mercado. Esto demuestra la eficiencia de nuestras estrategias de marketing y adquisición de clientes.

La estrategia de entrada al mercado de WASI está diseñada para generar un crecimiento constante y sostenible, aprovechando la comprensión profunda del mercado, la retención efectiva de clientes y un modelo de *funnel de ventas* bien estructurado. Con un enfoque claro en el valor, la asequibilidad y la satisfacción del cliente, esperamos posicionarnos como líderes en la gestión de propiedades en alquiler en los próximos años.

7. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Dentro de nuestras operaciones, resaltamos los activos clave que conforman el núcleo de WASI: nuestra aplicación móvil y plataforma web. El equipo central, a cargo de gestionar y mantener estos pilares, desempeña un papel crucial en la ejecución de nuestra estrategia.

Para nuestro Producto Mínimo Viable (MVP), comenzaremos los primeros seis meses con una versión inicial disponible solo en navegadores web. Nos enfocaremos en la recopilación de datos y pre-validación de documentos, aprovechando al máximo los recursos de nuestra plataforma.

A partir del mes siete planeamos expandirnos con los servicios de Gestión de Pagos y gestión documental, para realizar nuestra visión integral y sostenible a largo plazo, incorporando además mejores funcionalidades a treves de la app para celulares.

En línea con nuestra estrategia operativa, WASI no requerirá una ubicación física fija en las etapas iniciales. Las reuniones serán virtuales, utilizando tecnologías avanzadas. Consideraremos alquilar espacios de oficina solo en situaciones excepcionales.

Para el alojamiento y almacenamiento de datos, optamos por la gestión en la nube, brindándonos flexibilidad y seguridad. Adquiriremos capacidades de cómputo y almacenamiento directamente de los principales proveedores de servicios en la nube, incluyendo *Amazon Web Services (AWS)*, *Microsoft Azure* y *Google Cloud Platform (GCP)*.

A medida que WASI crezca y se expanda globalmente, integraremos elementos de software en nuestra infraestructura existente para maximizar la eficiencia. No requeriremos ubicaciones físicas dedicadas inicialmente, pero consideraremos espacios de oficina cuando sea necesario para reuniones y actividades de desarrollo.

Este enfoque ágil y flexible nos permitirá adaptarnos a medida que evolucionemos y crezcamos.

8. Implementación del negocio

En WASI, hemos diseñado una estrategia de implementación y expansión que promete una perspectiva renovada y llena de oportunidades. Este enfoque audaz se basa en la construcción de una base de clientes sólida y en un modelo de negocio que abraza la colaboración directa, eliminando la necesidad de alianzas con buscadores de propiedades. Detallaremos los pilares clave de nuestra estrategia:

Base de Clientes Propia: En esta etapa inicial de nuestra empresa, hemos seleccionado Argentina como punto de partida. Sin embargo, en lugar de dirigirnos precipitadamente hacia el mercado de consumidores finales, hemos decidido enfocarnos en el establecimiento de relaciones sólidas y significativas con las inmobiliarias locales. Nuestra misión es colaborar de la mano con estas empresas, proporcionándoles una plataforma de gestión inmobiliaria integral que no solo simplificará sus operaciones, sino que también les brindará las herramientas para alcanzar el éxito en un mercado en constante cambio. Este enfoque, nacido desde cero, representa una oportunidad única para construir nuestra propia base de clientes desde cero. Además, implica una inmersión profunda en la comprensión de las complejidades y matices de las necesidades y preferencias de nuestros futuros usuarios. Esta aproximación nos garantiza la flexibilidad necesaria para ajustar nuestros servicios de manera precisa, adaptándolos de forma ágil y efectiva a medida que el mercado inmobiliario evoluciona.

Seguros Internos: En lugar de depender de alianzas externas, estamos explorando la posibilidad de desarrollar nuestros propios productos de seguros internos en colaboración con una entidad financiera de confianza.

Expansión Controlada: En nuestro tercer año, nos expandiremos a Uruguay manteniendo nuestra estrategia de colaboración cercana con inmobiliarias locales. No dependeremos de asociaciones externas con aseguradoras, en su lugar, desarrollaremos internamente productos de seguros personalizados en colaboración con una entidad financiera de confianza.

Visión en Construcción: Nuestra visión va más allá de los números, buscamos forjar una marca que sea sinónimo de confianza y colaboración. Escucharemos

atentamente a nuestros clientes y adaptaremos nuestras soluciones de manera continua.

Innovación Continua como Pilar Fundamental: A pesar de nuestro enfoque en la colaboración, invertiremos en tecnología avanzada para proporcionar herramientas eficientes respaldadas por una innovación constante.

Colaboración con Inmobiliarias: La colaboración directa con inmobiliarias es fundamental. Buscamos comprender sus desafíos y trabajar juntos para desarrollar soluciones beneficiosas. Esto también nos permite construir relaciones sólidas con las inmobiliarias locales.

Expansión Geográfica: Planeamos expandir nuestras operaciones a Uruguay en el tercer año y a Chile en el cuarto año, con un enfoque en la colaboración con inmobiliarias locales en cada país para adaptar nuestros servicios.

En resumen, la estrategia de desarrollo y crecimiento de WASI enfoca en la construcción de relaciones sólidas con inmobiliarias locales, la expansión geográfica consciente, comenzando en Argentina y luego expandiéndose a Uruguay en el tercer año y a Chile en el cuarto año, y la exploración de soluciones de seguros internos. Nuestra visión es ser un actor destacado en la transformación del mercado inmobiliario, siempre manteniendo un profundo respeto por las comunidades que servimos y un firme compromiso con la innovación continua.

9. Equipo emprendedor, estructura directiva

En el núcleo de WASI, se está forjando un equipo emprendedor de vital importancia compuesto por tres figuras clave, encargadas de orientar la ejecución de nuestro ambicioso proyecto. La asignación de las participaciones accionarias de WASI se llevará a cabo de manera equitativa, con un 35% para cada uno de los socios fundadores, Nicolás González Pedrini y Germán Ziñak, y el 30% restante reservado en manos de la empresa, destinado a atraer y retener talento durante los primeros pasos de nuestro viaje empresarial. Dado que operamos en el dinámico mundo tecnológico, caracterizado por una competencia intensa, la capacidad de competir con las estructuras salariales ofrecidas por las grandes corporaciones a los desarrolladores es un desafío complejo, especialmente en el contexto de un emprendimiento novedoso.

- **Germán Ziñak - Director Ejecutivo (CEO)**

Ingeniero Civil e Hidráulico, Candidato a MBA en la Universidad de San Andrés y en Columbia Business, actualmente en el rol de Consultor Asociado en ZS Associates, con habilidades en Consultoría de empresas, Gestión de Proyectos en diversas industrias, Liderazgo de Equipos, Desarrollo de Negocios y Estrategia.

Habiendo alquilado por dos años en la ciudad de Buenos Aires, y en la ciudad de La Plata durante más de seis años le ha permitido afrontar el proceso de búsqueda de viviendas en varias ocasiones.

Su dedicación a la implementación de estrategias y gestión de equipos que ha adoptado a lo largo de su carrera profesional lo posicionan excepcionalmente bien para liderar la dirección de la empresa y establecer relaciones con aliados estratégicos con el fin de alcanzar nuestros objetivos comerciales.

Será el encargado de establecer la dirección estratégica de WASI. En la fase inicial, se enfocará en establecer las operaciones en Argentina, definiendo la misión de la empresa y sus objetivos a corto y largo plazo. Con el tiempo, su rol se expandirá para abarcar la gestión de la expansión a Uruguay y Chile, donde supervisará la implementación de estrategias de mercado y crecimiento.

- **Nicolás González Pedrini - Director de Operaciones (COO)**

Con una sólida formación en Administración y aspirante a MBA en la Universidad de San Andrés, Nicolás actualmente ejerce la función de gerente en el área de

Estrategia y Consultoría en Argentina. Su enfoque se centra especialmente en el sector de Bienes Raíces Corporativos. Nicolás, quien ha residido en el país durante más de ocho años, ha pasado por el proceso de búsqueda, selección y alquiler de una nueva vivienda en cuatro ocasiones. La experiencia acumulada en consultoría y gestión de proyectos lo sitúa en una posición privilegiada para liderar las operaciones de la empresa, encargándose del diseño de procesos de atención y la gestión de flujos de información necesarios para implementar la estrategia concebida por WASI.

Tendrá la responsabilidad de garantizar la eficiencia operativa y la ejecución de la estrategia. En los primeros años, su enfoque se centrará en optimizar los procesos internos en Argentina, asegurando que la empresa pueda escalar sin problemas. A medida que la empresa se expanda, su función se extenderá a Uruguay y Chile, donde se centrará en garantizar que las operaciones en todos los países sean coherentes y eficaces.

- **Director de Tecnología (CTO)**

En cuanto al rol de director de Tecnología (CTO), se requiere contratar a un profesional calificado para ocupar esta posición crucial en WASI. Este individuo será responsable de liderar el desarrollo de la aplicación y satisfacer los requisitos técnicos asociados. Además, se encargará del diseño de estrategias de datos y la formulación de algoritmos de evaluación para respaldar la propuesta de valor que WASI ofrece. Existe la posibilidad de ofrecer al candidato seleccionado una parte de las acciones de la empresa, en un porcentaje a definir, como incentivo y reconocimiento a su contribución a nuestro proyecto.

Desde la etapa inicial, su papel es clave para asegurar que la tecnología utilizada sea de vanguardia y cumpla con los estándares de seguridad. También desempeñará un papel fundamental en la expansión tecnológica a nuevos mercados.

- **Equipo de Desarrollo en Argentina**

El equipo de desarrollo en Argentina estará compuesto por un Supervisor o Jefe de Desarrollo y dos Analistas o Desarrolladores Web. Estos profesionales serán esenciales para el desarrollo de la plataforma web y la gestión de datos.

Estructura Directiva para la Expansión a Uruguay y Chile:

En Uruguay (a partir del tercer año): Se incorporará un equipo local que incluirá un Director Comercial, un Supervisor y un Analista o Desarrollador Web. El Director Comercial liderará las estrategias de ventas en Uruguay, mientras que el Supervisor supervisará el equipo local. El Analista o Desarrollador Web en Uruguay trabajará en estrecha colaboración con el equipo de Argentina.

En Chile (a partir del cuarto año): Se incorporarán un Supervisor y un Desarrollador en Chile para atender las necesidades del mercado chileno. La gestión directiva para Chile será asumida por el equipo existente en Argentina y Uruguay debido a las expectativas de menor demanda en este mercado.

Estructura de Incentivos:

La estructura de incentivos de WASI se basará en recompensar y motivar a los empleados para que contribuyan al crecimiento y éxito de la empresa. Aquí se detallan las estrategias específicas:

- **Bonos por Cumplimiento de Metas Individuales y de Equipo:** Los roles tecnológicos, como desarrolladores y personal de TI, serán elegibles para bonos basados en el cumplimiento de metas individuales y de equipo relacionadas con el desarrollo de la plataforma y la eficiencia operativa.
- **Participación en las Ganancias:** Se establecerá un programa de participación en ganancias para todos los empleados a medida que la empresa crezca y genere beneficios, permitiéndoles compartir el éxito financiero y sentirse más comprometidos.
- **Desarrollo Profesional:** Para atraer y retener talento, se ofrecerán programas de desarrollo profesional, incluyendo capacitación, certificaciones y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, con una compensación aumentada a medida que alcancen nuevos niveles de experiencia.
- **Reconocimiento y Premios:** Se implementarán programas de reconocimiento y premios para destacar y recompensar el desempeño excepcional, incluyendo reconocimientos públicos y premios en efectivo.
- **Beneficios y Flexibilidad Laboral:** Además de los incentivos financieros, se ofrecerán beneficios competitivos y flexibilidad laboral, como seguros de salud, planes de jubilación, horarios flexibles y trabajo remoto, para mejorar la calidad de vida de los empleados.

10. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

10.1. Contexto macro y microeconómico

En esta sección, presentaremos un análisis detallado del contexto económico y las oportunidades de inversión en Argentina, Uruguay y Chile. Se examinan los resultados económicos, los requerimientos de inversión y las proyecciones clave tanto en el ámbito macroeconómico, profundizaremos en las variables cruciales del entorno que influirán significativamente en nuestros resultados financieros. Es de vital importancia tener en cuenta que la valoración de nuestro negocio se llevará a cabo en dólares estadounidenses, lo que nos lleva a prestar una atención especial al factor del tipo de cambio y su posible impacto en nuestros resultados.

10.1.1. Contexto Macroeconómico de Argentina

Argentina ha atravesado un período económico sumamente desafiante en los últimos años, marcado por la volatilidad en factores cruciales como la inflación y la deuda externa. La alta inflación, que ha alcanzado porcentajes preocupantes, ha erosionado el poder adquisitivo de los ciudadanos y ha impactado negativamente en la estabilidad macroeconómica del país. Este escenario de inflación ha generado incertidumbre en el mercado y ha llevado al gobierno a tomar medidas para abordar esta problemática²⁴.

La deuda externa es un tema crítico que ha estado en el centro de la agenda económica argentina. El gobierno se ha embarcado en negociaciones para renegociar acuerdos de deuda con el objetivo de reducir la carga de la deuda y, al mismo tiempo, garantizar la estabilidad financiera del país. Estas negociaciones presentan oportunidades para inversores interesados en el mercado de bonos argentinos. A medida que se resuelven estas negociaciones y se avanza en la reducción de la deuda, existe el potencial de obtener

²⁴ (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), s.f.)

rendimientos atractivos, aunque no exentos de riesgos, en el mercado de bonos.²⁵

En lo que respecta a los requerimientos de inversión, el gobierno argentino está firmemente enfocado en la promoción de proyectos de infraestructura como una prioridad. Esto incluye inversiones en áreas clave como energía, transporte y tecnología. Los inversores que buscan oportunidades a largo plazo pueden considerar participar en proyectos relacionados con energías renovables. Argentina ha demostrado su compromiso con la transición hacia fuentes de energía más limpias, lo que abre puertas para inversiones en proyectos eólicos y solares, aprovechando el vasto potencial de generación de energía sostenible en el país.²⁶

En resumen, Argentina enfrenta retos económicos significativos, pero también ofrece oportunidades de inversión a medida que busca abordar sus desafíos y avanzar en proyectos clave de infraestructura y energía renovable. Sin embargo, es esencial que los inversores estén atentos a la evolución económica y política del país, especialmente en un contexto de alta inflación y cambios en la dinámica de la deuda externa. Estas condiciones crean un entorno de inversión dinámico que requiere un análisis cuidadoso y una estrategia a largo plazo para aprovechar al máximo las oportunidades presentes en Argentina.

El contexto macroeconómico de Argentina está marcado por factores críticos:

Crecimiento PBI: Las proyecciones del crecimiento del PBI son inciertas debido a la volatilidad económica. Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente, pero es crucial monitorear las políticas económicas postelectorales para una evaluación precisa.²⁷

Inflación: La inflación ha sido alta en Argentina, con tasas significativas en los últimos meses. La incertidumbre poselectoral y la presión inflacionaria requieren una vigilancia constante.²⁸

²⁵ (Ministerio de Economía de Argentina, s.f.)

²⁶ (Presidencia de la Nación Argentina, s.f.)

²⁷ (Banco Central de Argentina, s.f.)

²⁸ (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), s.f.)

Tipo de Cambio: El tipo de cambio es altamente volátil y sujeto a políticas gubernamentales. La depreciación del peso argentino puede influir en la competitividad de las exportaciones y las importaciones.²⁹

Prima de Riesgo País: La prima de riesgo país de Argentina se sitúa en 20.61% según el indicador EMBI de JP Morgan. Esto refleja la percepción de riesgo de los inversores debido a la incertidumbre económica.³⁰

Proyección del Escenario Microeconómico (Sector Inmobiliario y de Alquileres): En el sector inmobiliario y de alquileres de Argentina, se esperan cambios significativos. La incertidumbre económica y política, especialmente después de las elecciones de octubre de 2023, puede influir en la demanda y la oferta de propiedades. La alta inflación puede afectar los precios de alquiler y la capacidad de compra de los consumidores, lo que requiere una evaluación cuidadosa de la rentabilidad de las inversiones en bienes raíces.³¹

10.1.2. Contexto Macroeconómico de Uruguay

Uruguay ha mantenido una posición económica sólida en la región, caracterizada por la estabilidad macroeconómica y un entorno favorable para la inversión. Los resultados económicos se han visto respaldados por políticas fiscales y monetarias prudentes, lo que ha llevado a un crecimiento constante del PBI.

Los requerimientos de inversión en Uruguay se centran en la expansión de infraestructura y energía renovable. El país ha estado atrayendo inversiones en proyectos eólicos y solares, aprovechando su potencial para la generación de energía sostenible. Los inversores interesados en energías limpias pueden encontrar oportunidades atractivas.³²

Crecimiento PBI: Uruguay ha mantenido un crecimiento estable del PBI en los últimos años. Se proyecta que este crecimiento continúe debido a la inversión en infraestructura y la diversificación de la economía.³³

²⁹ (Banco de la Nación Argentina (BNA), s.f.)

³⁰ (JP Morgan, s.f.)

³¹ (Reporte Inmobiliario, s.f.)

³² (Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay, s.f.)

³³ (Banco Central del Uruguay, s.f.)

Inflación: La inflación en Uruguay ha estado bajo control en comparación con otros países de la región. Las políticas monetarias y fiscales prudentes han contribuido a mantener la estabilidad de precios.³⁴

Tipo de Cambio: El peso uruguayo se ha mantenido relativamente estable. Esto brinda estabilidad a las empresas que operan en el país y atrae inversores extranjeros.³⁵

Prima de Riesgo País: La prima de riesgo país de Uruguay es baja, situándose en 0.99% según el indicador EMBI de JP Morgan. Esto refleja la confianza de los inversores en la estabilidad económica.

Proyección del Escenario Microeconómico (Sector Inmobiliario y de Alquileres): En el sector inmobiliario y de alquileres de Uruguay, se espera que la demanda siga siendo sólida. El país ha sido atractivo para inversores en bienes raíces debido a la estabilidad y el aumento en el turismo. Los precios de alquiler pueden mantenerse firmes, y los inversores pueden considerar oportunidades en propiedades comerciales y residenciales.³⁶

10.1.3. Contexto Macroeconómico de Chile

Chile ha sido conocido por su estabilidad económica y política en América Latina. Los resultados económicos se han beneficiado de políticas de libre mercado y un sector minero robusto. Los requerimientos de inversión en Chile se centran en la diversificación económica y la promoción de energías renovables.

El gobierno chileno ha establecido un ambicioso objetivo de transición a energía limpia, lo que ha creado oportunidades para la inversión en proyectos solares y eólicos. Los inversores que buscan participar en la expansión de las energías renovables pueden encontrar un entorno propicio en Chile.³⁷

Crecimiento PBI: Chile ha mantenido un crecimiento económico constante en los últimos años, impulsado en parte por el sector minero y la inversión en infraestructura. Las proyecciones sugieren que este crecimiento continuará en el futuro.³⁸

³⁴ (Instituto Nacional de Estadística de Uruguay (INE), s.f.)

³⁵ (Banco Central del Uruguay, s.f.)

³⁶ (Cámara Inmobiliaria Uruguaya, s.f.)

³⁷ (Ministerio de Energía de Chile, s.f.)

³⁸ (Banco Central de Chile, s.f.).

Inflación: La inflación en Chile ha sido moderada. La política monetaria del Banco Central ha mantenido la estabilidad de precios. Las proyecciones inflacionarias son favorables.³⁹

Tipo de Cambio: El peso chileno ha tenido una relativa estabilidad. Esto es positivo para las empresas que operan en el país y atrae a inversores extranjeros.⁴⁰

Prima de Riesgo País: La prima de riesgo país de Chile es baja, situándose en 1.32% según el indicador EMBI de JP Morgan. Esto refleja la confianza de los inversores en la estabilidad económica.

Proyección del Escenario Microeconómico (Sector Inmobiliario y de Alquileres)
En el sector inmobiliario y de alquileres de Chile, se espera que la demanda continúe siendo sólida. El mercado de bienes raíces en Santiago y otras ciudades ha experimentado un crecimiento constante. Los precios de alquiler han mantenido una tendencia alcista, lo que puede brindar oportunidades para inversores en propiedades comerciales y residenciales.⁴¹

Tasa Libre de Riesgo (Rf): Para todos los casos para calcular el costo de capital, se utilizará la tasa de los bonos del Tesoro de los Estados Unidos a 10 años, que es actualmente del 0.99%.⁴²

10.2. Modelo de Generación de Beneficios

En concordancia con lo expuesto en la sección 6.8 “Estrategia de *Pricing*”, hemos establecido los precios para la validación de documentos para la gestión de pagos. Para comprender mejor nuestros ingresos totales, hemos desarrollado una proyección para el *Share of Market* (SOM) de cada uno de nuestros servicios, como se detalla en el **Anexo 27**. Este modelo abarca una fase inicial enfocada en la gestión de pagos en Argentina, seguida de un período de seis meses dedicado al desarrollo del servicio de gestión documental y pre-validación de documentos. Es fundamental destacar que nuestros planes de expansión en

³⁹ (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), s.f.)]

⁴⁰ (Banco Central de Chile, s.f.).

⁴¹ (Cámara Chilena de la Construcción, s.f.)

⁴² (Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, s.f.).

Uruguay y Chile son más ambiciosos que los previstos para Argentina, impulsados por las expectativas de colaboración al lanzar los servicios en estos países, además de considerar que para el momento de los lanzamientos vamos a poder apalancarnos en la experiencia obtenida del desarrollo de WASI durante los primeros dos años en Argentina.

En cuanto a los costos operativos, hemos segmentado nuestro análisis en cuatro categorías distintas. En primer lugar, los costos de personal, que comprenden los salarios de todos los involucrados en la empresa, incluyendo a los socios que desempeñan un papel activo en las operaciones diarias. En segundo lugar, hemos asignado un gasto equivalente al 30% de los ingresos totales para acuerdos con proveedores clave y socios estratégicos, garantizando así que dichos acuerdos no tengan un impacto adverso en nuestros resultados previstos. Además, hemos contemplado un costo operativo general equivalente al 2% de los ingresos para contingencias y gastos generales, como equipamiento y suministros de oficina.

Por último, hemos incluido un gasto en marketing destinado a promocionar nuestra solución a través de diversos canales, como las redes sociales, influenciadores, eventos, publicidad en puntos estratégicos (como aeropuertos) y más. También hemos presupuestado un costo de retención de clientes, concebido para llevar a cabo acciones esenciales para mantener nuestra base de clientes y proporcionar la atención personalizada que es un pilar fundamental de nuestra propuesta de valor. El **Anexo 28** proporciona proyecciones detalladas para cada área de nuestro negocio tanto de manera consolidada como el detalle de las proyecciones de Costos y Beneficios para Argentina, Uruguay y Chile de manera separada.

10.3. Requerimientos de Inversión y financiamiento

En cuanto a las necesidades de inversión, estimamos que nuestra solución requerirá una inversión inicial de aproximadamente 70,000 dólares. Estos fondos se destinarán a la adquisición inicial de equipo y al desarrollo del Producto Mínimo Viable (MVP), así como a las posteriores adaptaciones necesarias para convertirlo en un producto escalable a nivel local. Esta inversión representa los

gastos totales de WASI durante los primeros 4 meses asumiendo un escenario conservador de no generar ningún Ingreso.

Según nuestras previsiones, el proyecto se volverá autosostenible a partir del primer año completo de operaciones, durante el cual reinvertiremos todas las ganancias en el desarrollo continuo. En el tercer año, planeamos buscar financiamiento para expandirnos a nivel regional mediante la asociación con un socio estratégico que aporte conocimientos tanto de la industria como de los mercados a los que apuntamos. En este nuevo enfoque, estamos considerando colaborar con entidades financieras para desarrollar los servicios de seguros internamente, lo que nos permitirá mantener un mayor control sobre esta faceta del negocio.

Basándonos en los requerimientos detallados y en nuestro nuevo enfoque, se han proyectado los primeros 7 años del negocio ya que nuestra estrategia plantea una expansión fuera de Argentina hacia el año 3 de desarrollo, proyectando una obtención progresiva de clientes como porcentaje del SOM hasta llegar al año 7. Luego del año 7 se prevé un crecimiento estable y con menor intensidad. De este modo el valor total proyectado para los siete años de operación de WASI será de en ~221 millones de dólares. El **Anexo 30** ofrece un desglose completo de este cálculo, basado en flujos de fondos descontados para Argentina, Uruguay y Chile de manera diferenciada y teniendo en cuenta las proyecciones actuales para nuestro negocio en evolución.

11. Condiciones para la viabilidad de negocio

11.1. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

El fundamento crítico de la viabilidad del enfoque empresarial de WASI reside en la probabilidad de que la captación de clientes en el campo de la gestión de pagos pueda estar sustancialmente por debajo de nuestras previsiones. Este escenario plantea la posible necesidad de recursos adicionales para mantener nuestra operación en curso. Exámenes exhaustivos de escenarios de tensiones han revelado que, si logramos una tasa de adquisición del 3% del *Market Share* para la gestión documental y del 5% para la validación de documentos, en lugar de un 5% y un 20% respectivamente tal como se ha propuesto para el primer año en Argentina, el balance neto del primer año se vería ligeramente en números rojos (~USD -8,600) en lugar del inicialmente planeado equilibrio.

Como respuesta directa a este desafío, hemos diseñado una estrategia de marketing de gran envergadura para difundir ampliamente nuestros servicios. La creación de conciencia y el reconocimiento de nuestra plataforma se configuran como elementos esenciales para atraer a clientes pertenecientes a ambos grupos objetivo, por ello es que hemos decidido no escatimar en las campañas de marketing, lugar al cual irá destinado gran parte del capital inicial. Esta tendencia en inversión en Marketing se mantendrá como una constante, en coincidencia con nuestra estrategia de lograr el 100% del SOM al finalizar el cuarto año luego de lanzada la plataforma en cada país.

Durante nuestro análisis, también identificamos otro riesgo: la posibilidad de que entren competidores que ofrezcan servicios similares con el objetivo de ganar cuota de mercado. Para abordar esta amenaza, hemos establecido una ambiciosa meta de dominar el mercado. Esta estrategia nos permitiría dar la bienvenida a múltiples actores sin poner en peligro nuestros ingresos. El núcleo de la estrategia de WASI se centra en la creación de un ecosistema completo que continúe incentivando el uso de nuestra plataforma sin incurrir en costos adicionales significativos. Este enfoque respalda tanto la retención de nuestros clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, atraídos por una propuesta de valor en constante evolución. Además, es importante destacar que

nuestro análisis del SOM (*Share of Market*) se basa en la suposición de un entorno sin competidores significativos. Aunque reconocemos la posibilidad de competencia en cuanto a la cuota de mercado, estamos seguros de que nuestro ecosistema en constante crecimiento, junto con el aumento constante de la población que busca alquilar y el rápido crecimiento de la población con acceso a Internet y nuevas tecnologías, beneficiará al mercado en su conjunto. Esto, a su vez, permitirá expandir el SAM (*Share of Addressable Market*) y, en última instancia, aumentar nuestro propio SOM.

Otro riesgo vinculado a nuestra meta de dominio en el mercado es la posibilidad de no alcanzar la base de clientes necesaria para llevar a cabo nuestro plan de expansión regional previamente establecido. Esto no alteraría sustancialmente la trayectoria del negocio, pero disminuiría la atractividad de nuestra solución para los portales inmobiliarios con los que planeamos colaborar. Esto podría resultar en dos posibles escenarios: en primer lugar, los portales podrían optar por no colaborar, lo que daría lugar a un negocio de tamaño mediano que podría ser vendido en su totalidad, o se buscarían alternativas de financiamiento para respaldar la expansión local previamente planificada. En segundo lugar, los portales inmobiliarios podrían manifestar su interés en colaborar con WASI, pero con una mayor participación. De estos dos escenarios, el último sería el más favorable para WASI como empresa, ya que nos permitiría alcanzar los objetivos iniciales que nos habíamos propuesto.

Además de los desafíos en la adquisición de clientes, otro riesgo a considerar es la posible alteración en la legislación de alquileres en Argentina, lo que podría afectar las condiciones del mercado y las prácticas relacionadas con los alquileres. Esta situación podría requerir una adaptación rápida de nuestras políticas y procesos para cumplir con las nuevas regulaciones, lo que podría generar costos y complejidades adicionales.

Por último, es importante mencionar que podríamos enfrentarnos a una disminución de propiedades disponibles para alquiler debido al crecimiento continuo de plataformas como Airbnb. La competencia de plataformas de alquileres a corto plazo podría reducir el inventario de propiedades disponibles para arrendamiento a largo plazo, lo que tendría un impacto en nuestro negocio.

Esto podría requerir una revisión de nuestra estrategia para atraer propiedades y diversificar nuestros servicios para adaptarnos a este cambio en el mercado

11.2. Aspectos legales y regulatorios

En el proceso de concebir y poner en marcha la visión empresarial de WASI, hemos tomado la decisión de establecer la entidad como una Sociedad Anónima, con cada socio contribuyendo con un 35% de capital y reservando un 30% adicional para atraer talento clave. Esta elección de estructura corporativa ha sido meticulosamente evaluada y seleccionada debido a su perfecta correspondencia con los objetivos de corto y mediano plazo que WASI persigue. Además, ofrece un sólido marco legal que facilita nuestras interacciones con entidades financieras y gubernamentales.

En lo que concierne a las obligaciones tributarias, es primordial enfatizar que WASI cumplirá rigurosamente con el impuesto a las ganancias, el impuesto a los ingresos brutos y el impuesto al Valor Agregado (IVA). Sin embargo, en lo que respecta al IVA, nuestra empresa únicamente abonará la diferencia entre el IVA generado y el IVA acreditado que resulte de sus operaciones comerciales, siguiendo estrictamente las regulaciones fiscales.

De manera estratégica, estamos considerando la posibilidad de obtener una exención para un impuesto adicional, conocido como el impuesto al cheque, el cual grava las transacciones de depósitos y retiros en cuentas bancarias con una tasa del 0.6%. WASI planea gestionar los pagos de alquileres y otros servicios mediante cuentas virtuales, similares a las ofrecidas por conocidas billeteras digitales. Como parte de esta estrategia, tenemos la intención de registrarnos como Proveedor de Servicios de Pago (PSP), lo cual implicará la presentación de documentación adicional. A cambio, obtendremos la capacidad de solicitar la exención del impuesto al cheque ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Esta exención significará una reducción significativa de los costos asociados con las transacciones financieras cotidianas, ya que nuestros clientes podrán efectuar pagos y recibir ingresos por concepto de alquileres sin incurrir en este impuesto.

Dado el alcance y la naturaleza específica de las operaciones de WASI, estaremos en constante interacción con las regulaciones relacionadas con el

mercado de alquileres. La Ley 27.551, en vigor en la actualidad, establece las condiciones generales para los contratos de alquiler. Esta legislación no representa un obstáculo, sino una oportunidad. WASI tiene la capacidad de promover la adopción de las prácticas establecidas por la ley y de lograr una rápida aceptación por parte de la población activa, implementando innovaciones sin necesidad de esperar a que finalicen los contratos existentes.

Estamos comprometidos en garantizar que todos los aspectos legales y regulatorios se manejen de manera rigurosa y ética para asegurar el éxito sostenible de WASI en el mercado.



Universidad de
San Andrés

12. Conclusiones

Estamos en un momento oportuno para emprender un proyecto como WASI. La industria se encuentra actualmente en proceso de fragmentación, con barreras de entrada bastante bajas en medio de un panorama caracterizado por un constante cambio y una incertidumbre latente. La presencia de competidores, como "Alquilando," con propuestas similares, a pesar de generar cierta urgencia en la implementación, también valida la demanda en el mercado. Esto demuestra que hay espacio para soluciones como la nuestra y subraya la necesidad de una estrategia de diferenciación.

Para destacar en un mercado con competidores, WASI considerará una estrategia de diferenciación enfocada en la mejora continua y la innovación. Esto implica la constante evolución de la plataforma para ofrecer características únicas y mejoras significativas que la distingan de la competencia. Además, la atención a las necesidades específicas de los clientes y la creación de propuestas de valor sólidas pueden ayudar a consolidar la posición de WASI en el mercado.

Adicionalmente, es relevante destacar que este tipo de soluciones ecosistémicas presentan un atributo sumamente positivo: fomentan la retención de clientes gracias a su asequibilidad y a la escasa razón para abandonar la plataforma. Como consecuencia, los clientes adquiridos se convierten en fuentes valiosas de ingresos a lo largo de un extenso período de tiempo, lo que incrementa significativamente el Valor de Vida del Cliente.

Es innegable que la plataforma experimentará diversos ajustes en el futuro, especialmente aquellos derivados de posibles cambios en la legislación. No obstante, una solución como la que ofrece WASI, diseñada para un mercado que ha experimentado pocas disrupciones durante un largo período, puede representar una fuente importante de valor adicional. Además, sienta las bases para el desarrollo de múltiples productos que fortalecerán la rentabilidad de WASI y contribuirán a su evolución a medida que avance en el tiempo.

13. Bibliografía y Fuentes

13.1. Fuentes

(INDEC), I. N. (2021). *Informes técnicos / Vol. 6, n° 89 - Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH - Cuarto trimestre de 2021*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf

(INDEC), I. N. (2022). *Censo 2022*. Obtenido de <https://censo.gob.ar/>

(INDEC), I. N. (2022). *Informes técnicos / Vol. 7, n° 87 - Indicadores de condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos - Segundo semestre de 2022*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_05_235E6912BB48.pdf

(INDEC), I. N. (2023). *Informes técnicos / Vol. 7, n° 189 - Índice de precios al consumidor (IPC) Índices de precios Vol. 7, n° 28 Informes técnicos / Vol. 7, n° 189 - Agosto de 2023*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2338D7EF8261.pdf

Africano, L. (30 de 10 de 2021). Alquilando, la app que resuelve la garantía de los inquilinos y el cobro de los propietarios. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/revista-brando/alquilando-la-app-que-resuelve-la-garantia-de-los-inquilinos-y-el-cobro-de-los-propietarios-nid30102021/>

Alquilando. (s.f.). <https://alquilando.com/ar/quienes-somos>. Obtenido de <https://alquilando.com/ar/>: <https://alquilando.com/ar/quienes-somos>

Alquiler en 2023: zonas destacadas y precios en Montevideo. (19 de 02 de 2023). *El País*. Obtenido de <https://www.elpais.com.uy/negocios/alquiler-en-2023-zonas-destacadas-y-precios-en-montevideo>

Alquileres en CABA: los precios aumentaron 89% en lo que va del año y un monoambiente ya cuesta \$143.825. (01 de 08 de 2023). *La Nación*. doi:/propiedades/casas-y-departamentos/alquileres-en-caba-los-precios-aumentaron-89-en-lo-que-va-del-ano-y-un-monoambiente-ya-cuesta-

143825-

nid01082023/#:~:text=Quien%20busca%20alquilar%20un%20departame
nto,seg%C3%BAn%20un%20informe%20de%20Zonaprop

Aulet, B. (2017). *Disciplined Entrepreneurship Workbook*.

Banco Central de Argentina. (s.f.). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/>

Banco Central de Chile. (s.f.). Obtenido de <https://www.bcentral.cl/inicio>

Banco Central del Uruguay. (s.f.). Obtenido de <https://www.bcu.gub.uy/Paginas/Default.aspx>

Banco de la Nación Argentina (BNA). (s.f.). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>

Battiste, D. (11 de 05 de 2022). La cantidad de contratos y precios de alquileres en el interior y por barrio en Montevideo. *El Observador*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/la-cantidad-de-contratos-y-precios-de-alquileres-en-el-interior-y-por-barrio-en-montevideo-202251016170>

Cámara Chilena de la Construcción. (s.f.). Obtenido de <https://cchc.cl/>

Cámara Inmobiliaria Uruguaya. (s.f.). Obtenido de <https://www.ciu.org.uy/>

Cieri, J. L. (14 de 09 de 2023). El drama de alquilar: el 60% de los inquilinos acepta aumentos fuera de la ley por contratos inferiores al año. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2023/09/14/el-drama-de-alquilar-el-60-de-los-inquilinos-aceptan-aumentos-por-fuera-de-la-ley-para-contratos-inferiores-al-ano/>

Cuántos habitantes hay en la Ciudad de Buenos Aires, según el Censo 2022. (01 de 02 de 2023). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cuantos-habitantes-hay-en-la-ciudad-de-buenos-aires-segun-el-censo-2022-nid01022023/>

D'Arrisso, J. (16 de 10 de 2018). Alquileres: cuántos inquilinos hay en la Ciudad y qué cambiaría con la nueva ley. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/alquileres-cuantas-personas-alquilan-ciudad-que-cambiaría-nid2182228/>

Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. (s.f.). Obtenido de <https://www.usa.gov/es/agencias/departamento-del-tesoro>

forentrepreneurs.com. (s.f.). Obtenido de <https://www.forentrepreneurs.com/>

Instituto Nacional de Estadística de Uruguay (INE). (s.f.). Obtenido de <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE). (s.f.). Obtenido de <https://www.ine.gob.cl/>

Investing.com. (s.f.). *entabilidad del bono Estados Unidos 10 años*. Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>

José, J. (2023). *¿Cuál es el costo de la vida en Chile el 2023? ¿Con cuánto se vive?* Obtenido de Cursando.cl: <https://cursando.cl/blog/costo-de-la-vida-en-chile/#:~:text=Arrendar%2C%20alquilar%20o%20de%2024500.000%20D%2024600.000%20chilenos%20mensuales>

JP Morgan. (s.f.). Obtenido de <https://privatebank.jpmorgan.com/>

Juan Pablo Alvarez. (07 de 07 de 2023). Así les fue a los bonos y al riesgo país de LatAm en el primer semestre de 2023. *Bloomberg Línea*. doi:2023/07/07/asi-les-fue-a-los-bonos-y-al-riesgo-pais-de-latam-en-el-primer-semestre-de-2023/#:~:text=La%20deuda%20más%20confiable%20de,de%202023%20en%2099%20unidades.&text=Apenas%20por%20encima%20se%20ubicó,de%20Perú%20(174%20unidades).

La Argentina es el país con mayor penetración de internet en la región, según la Unesco. (20 de 01 de 2022). *Télam Digital*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202201/581436-conectividad-internet-unesco.html>

Ministerio de Economía de Argentina. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia>

Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay. (s.f.). Obtenido de <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/>

Ministerio de Energía de Chile. (s.f.). Obtenido de <https://energia.gob.cl/>

Osterwlder, A. e. (2010). *usiness Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*.

Presidencia de la Nación Argentina. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/presidencia>

Registro de la Propiedad Inmueble. (s.f.). Recuperado el 12 de 09 de 2023, de <http://www.dnrpi.jus.gov.ar/guiaregistro/?ref=23>

Reporte Inmobiliario. (s.f.). Obtenido de <https://www.reporteinmobiliario.com/>

Spaltro, S. (s.f.). Nuevos detalles del Censo 2022: cuántos argentinos alquilan, tienen cloaca e internet. *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/nuevos-detalles-del-censo-2022-cuantos-argentinos-alquilan-tienen-cloaca-e-internet/>

Statista. (06 de 07 de 2023). *Porcentaje de la población con acceso a internet en Argentina de octubre a diciembre de 2022, por edad*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1220202/porcentaje-poblacion-acceso-internet-edades-argentina/>

Statista. (s.f.). *El uso de internet en Argentina – Datos estadísticos*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/7678/el-uso-de-internet-en-argentina/#topicOverview>

Statista. (s.f.). *Porcentaje de la población con acceso a internet en Argentina de 2015 a 2027*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1218841/penetracion-de-internet-entre-la-poblacion-argentina/>

Stern - New York University. (s.f.). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Strategyzer. (s.f.). *The Business Model Canvas*. Obtenido de Strategyzer.com: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

Tapia, M. J. (23 de 07 de 2022). El mercado de los arriendos en Chile incluye una de cada cuatro viviendas. *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/las-cifras-del-mercado-del-arriendo-en-chile-el-25-de-la-oferta-total-y-un-98-ocupados/7NZMTA7AOZH2VLI46RTLZL3DT4/>

Télam, A. (02 de 08 de 2023). Creció un 4% la cantidad de personas que alquilan en Argentina. *MendoVoz*. Obtenido de

<https://www.mendovoz.com/actualidad/nacionales/2023/8/2/crecio-un-4-la-cantidad-de-personas-que-alquilan-en-argentina-131275.html>

www.boletinofticial.gob.ar. (s.f.). Obtenido de www.boletinofticial.gob.ar:

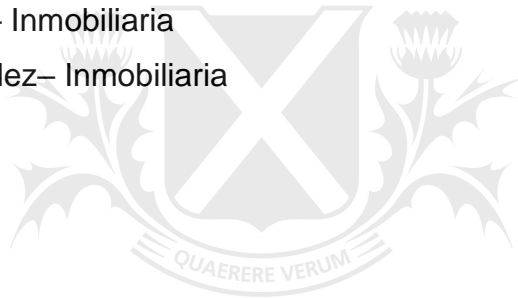
<https://www.boletinofticial.gob.ar/detalleAviso/primera/231429/202006%2030>



Universidad de
San Andrés

13.2. Entrevistas realizadas

- Miguel Véliz – Inquilino y propietario
- José Luis Gonzalez – Inquilino y propietario
- Leandro Anibal Jué – Inquilino y propietario
- Ignacio Bollini - Inquilino
- Teresa De Grandis – Inquilina
- Sofía Gomez Gonzalez – Inquilina
- Lina Zubiría – Propietaria
- Paula Salerno – Propietaria
- Mónica Uresberoeta – Propietaria
- Carlos Alberto Marinelli – Propietario
- Claudio Cifre – Inmobiliaria
- Guido Fernandez– Inmobiliaria



Universidad de
San Andrés

14. Anexos

14.1. Anexo 1: *Customer Journey* - Inquilinos

En la siguiente figura se esboza una representación de las etapas que un inquilino debe recorrer, desde la elección de alquilar una propiedad hasta el cierre del contrato. Como se puede apreciar, por lo general el proceso en sí no es demasiado agradable para los inquilinos, sino que surge por una necesidad que tienen que satisfacer sin opción a otras alternativas.

A lo largo del proceso se pueden notar puntos altos y bajos en términos de emociones positivas y negativas. Entre los puntos de emociones más negativas se destacan el momento la negociación, validación de documentos, mudanza y la gestión mensual.

Uno de los puntos altos es sin lugar a duda la reserva de la propiedad y la firma del contrato. Esto se debe a lo difícil que puede ser conseguir una propiedad disponible y que este dentro de los parámetros económicos del inquilino, y que además sea de su agrado.

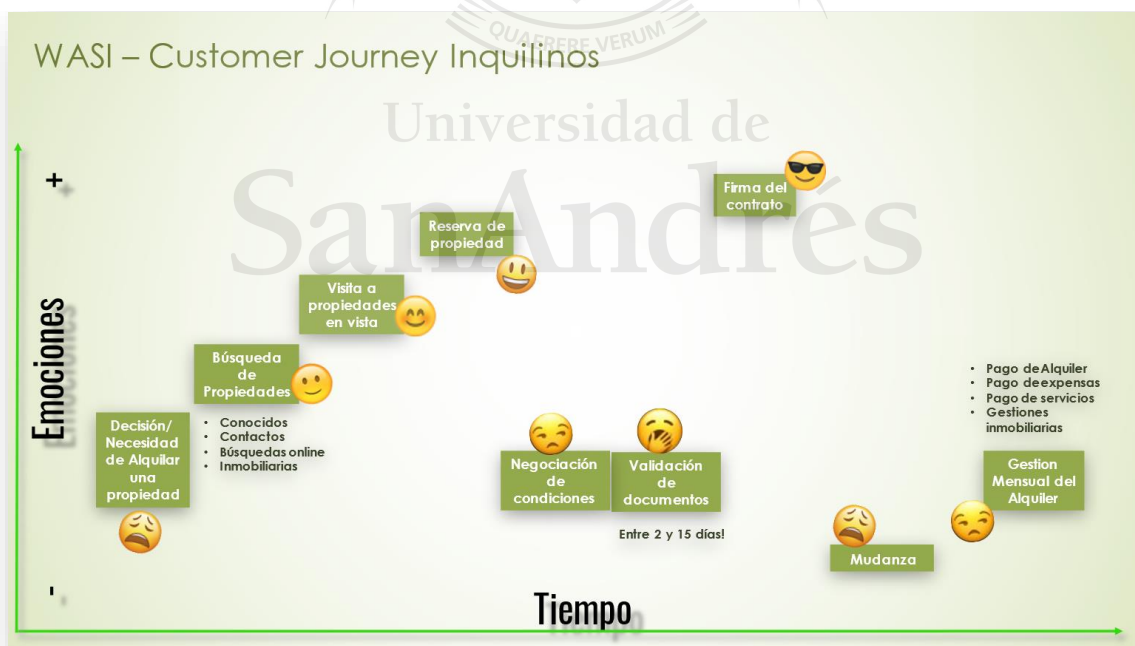


Figura 1 – *Customer Journey* - Inquilinos.
Fuente: Elaboración Propia.

14.2. Anexo 2: Informes del Registro de la Propiedad Inmueble

A continuación, se presentan los informes esenciales para verificar las garantías de propiedad que los posibles arrendatarios de una propiedad en alquiler puedan proporcionar. De ello se deriva que el proceso de validación documental pueda oscilar entre 4 y 18 días.

Tabla 1- Informes del Registro de la Propiedad Inmueble.
Fuente: (Registro de la Propiedad Inmueble, s.f.) (consultada el 12/9/2023)

Informes y certificaciones - Plazos en días hábiles			
Informes/certificados	Trámite común	Trámite urgente	Trámite urgente exprés
Nº1 (dominio), Nº2 (inhibiciones) y certificados de dominio e inhibiciones	a partir del 6º día, sin contar el día de su presentación	a partir del 3º día, sin contar el día de su presentación	al día hábil siguiente de la presentación
Nº 3, 4B	a partir del 2º día, sin contar el día de su presentación	a partir del 1º día, sin contar el día de su presentación	
Nº 4 y 6	a partir del 10º día, sin contar el día de su presentación		
Nº 5	despacho inmediato		

14.3. Anexo 3: Conectividad Tecnológica en Argentina

Aquí presentamos una representación gráfica del acceso a tecnologías, abarcando dispositivos móviles, computadoras e internet, basada en los datos correspondientes al cuarto trimestre de 2021. Estos datos han sido recopilados por la Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

La gráfica muestra la penetración de estas tecnologías en la población argentina, clasificada en orden descendente según el acceso a cada una de ellas. Estos datos aportan una perspectiva crucial sobre la infraestructura tecnológica existente en el país y ayudan a comprender el panorama en el que nuestro proyecto se desenvuelve.

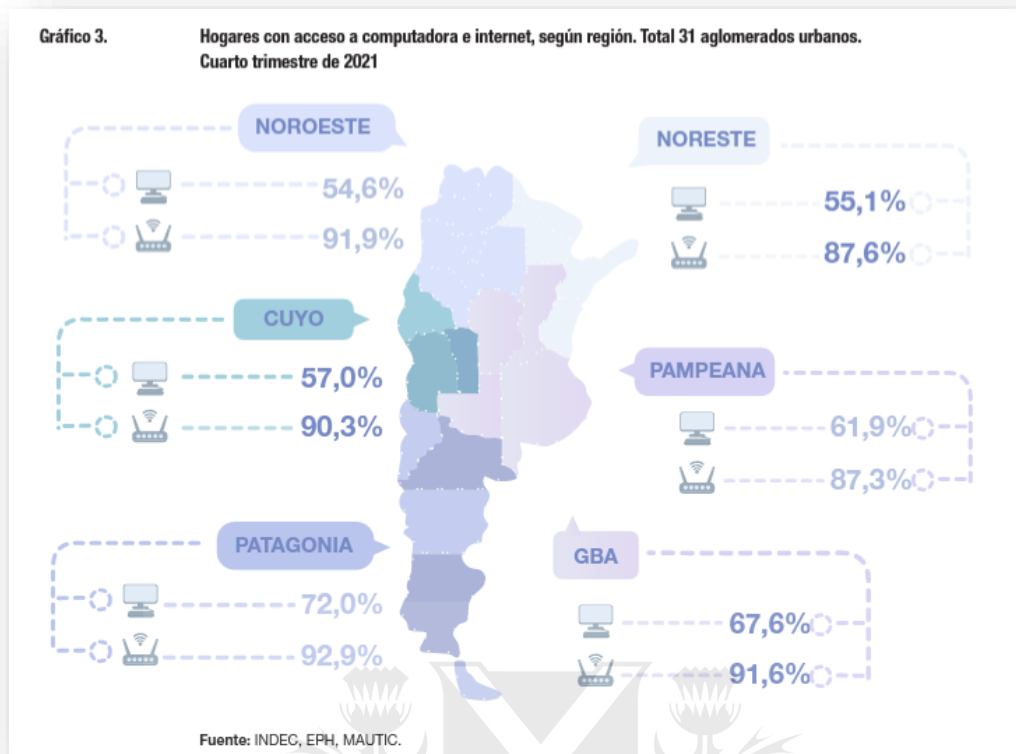


Figura 2 - Hogares con acceso a computadora e internet, según región. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2021.

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares (INDEC).

(https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf)

Universidad de
San Andrés

14.4. Anexo 4: Empathy Map - Inquilinos

A continuación, se presenta el “Empathy Map” para el segmento de inquilinos que ha sido analizado. En esta exposición, se describen los principales “Jobs to be done” y se destacan los desafíos que actualmente experimentan.

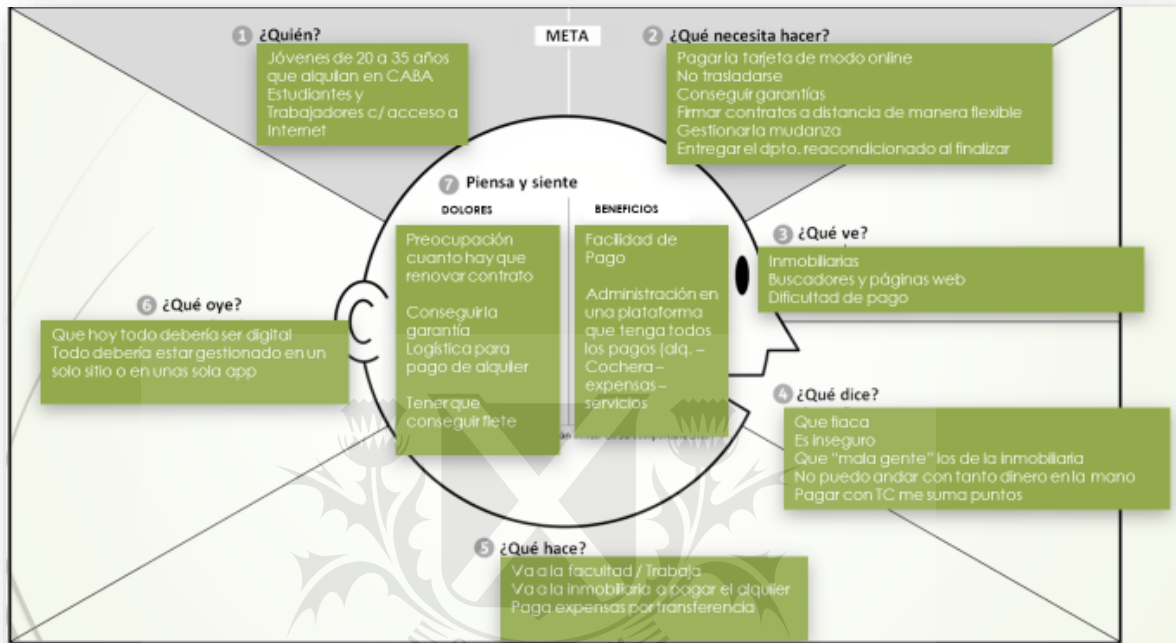


Figura 3 – Empathy Map. Inquilinos.
Fuente: Elaboración Propia.

14.5. Anexo 5: Empathy Map - Propietarios

A continuación, se presenta el “Empathy Map” para el segmento de propietarios que ha sido analizado. En esta exposición, se describen los principales “Jobs to be done” y se destacan los desafíos que actualmente experimentan.

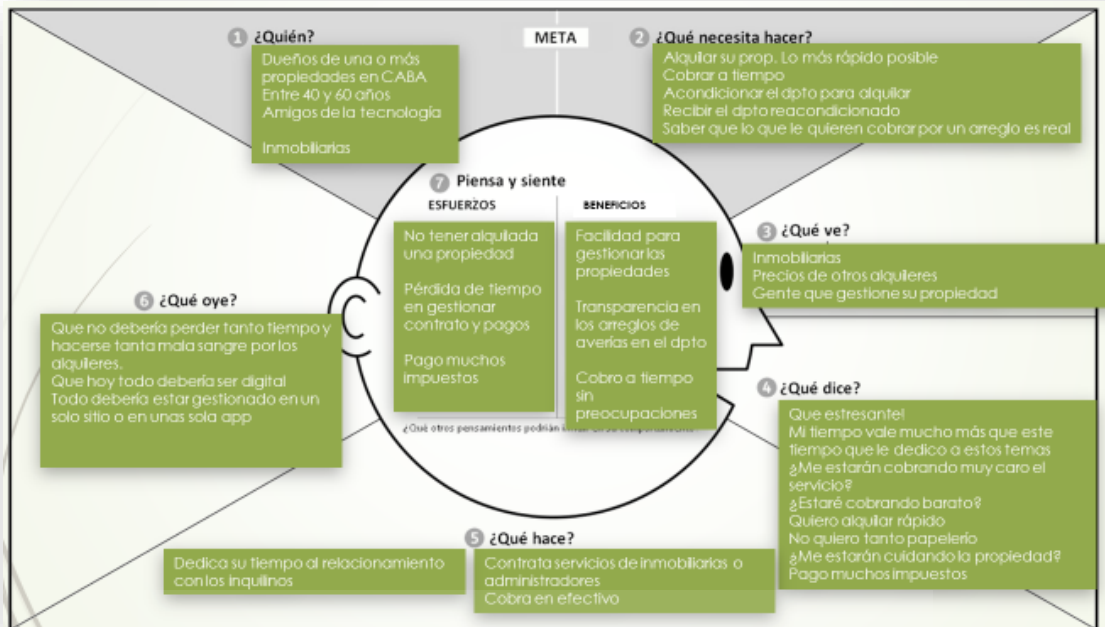


Figura 4 – Empathy Map. Propietarios.
Fuente: Elaboración Propia.

14.6. Anexo 6: Entrevistas en profundidad – Experimento 2

A continuación, se expone en detalle la lista de preguntas empleadas durante la realización de las entrevistas en profundidad para validar la solución, así como los puntos primordiales que se perseguía corroborar y resolver.

Estructura del documento guía empleada:

¿Qué queremos aprender?

- ¿Detectar si existen puntos de dolor suficientes que permitan la utilización de una aplicación web/móvil para la gestión de los alquileres?
- ¿Cuál son los principales puntos de dolor para los propietarios e inquilinos?
- ¿Cuál son los principales “Gains” que tienen hoy los propietarios e inquilinos con su manera de gestionarse?
- ¿Cómo son los procesos habituales en las tareas de tener que alquilar para propietarios e inquilinos? (desde que deciden mudarse/poner en alquiler, hasta el día en cuanto a pagos y gestiones).
- ¿Qué beneficios habría que focalizar para cada grupo primero?
- ¿Qué problemas no resuelven los demás jugadores que hay en este ecosistema?

¿Que sabemos que no sabemos?

- ¿Cuán propensos al uso de la tecnología están ambos grupos de clientes para este tipo de transacciones?
 - Composición etaria de ambos grupos
 - Si se utilizan servicios profesionales tercerizados a menudo, y por qué
- ¿Qué queremos validar?

- En el proceso de alquiler hay poderes de negociación dispares debido a los miedos de cada individuo a quedar en una situación de desventaja en el transcurso del alquiler
- Una vez iniciado el curso del alquiler, una solución web les permite a ambas partes tener la transparencia y gestión consolidada suficiente para darles tranquilidad
- Si el tiempo que le demanda a los propietarios es algo que no quieren dedicar, y una solución así les facilitaría el proceso de alquilar su propiedad
-

Preguntas Introdutorias:

Preguntas que nos servirán para romper el hielo y entrar en confianza antes de realizar las preguntas más profundas.

- 1) ¿Cómo se llama?
- 2) ¿Cuántos años tiene?
- 3) ¿Cómo está compuesta su familia? (o ¿Con quién vive?)
 - a) ¿Tiene pareja? ¿Está casado/a? ¿Hijos?
- 4) ¿A qué se dedica?
 - a) ¿Vive lejos de su espacio de trabajo?
 - b) A los que viven lejos de su trabajo: ¿Por qué vive a esa distancia y no más cerca?
- 5) ¿Es propietario o inquilino?

Preguntas Profundas:

Propietarios:

- 1) ¿Cuántas propiedades tiene en alquiler?
- 2) ¿Qué tipo de propiedades son?
- 3) ¿Por qué alquila?
- 4) ¿Con qué facilidad encontrás inquilinos una vez que decís alquilar? (o ¿Cuánto tiempo te lleva alquilar la propiedad?)
- 5) ¿Cómo encontrás a los inquilinos?
- 6) ¿Qué definiría como el inquilino perfecto?
- 7) ¿Qué etapa del alquiler le resulta más problemática? (Búsqueda de inquilino, mostrar propiedad, etc. Vs Mes a mes de la gestión del alquiler)
- 8) ¿Cuáles son los principales problemas que tiene en esa etapa?
- 9) ¿Contrata algún servicio para que lo ayude con estas gestiones?, ¿Por qué?
- 10) ¿Qué problemas no le resuelve dicho servicio?

11) ¿Cómo suelen resolver problemas de reparaciones? (cuando se rompe la caldera, por ejemplo)

12) ¿Cómo gestiona la cobranza de los alquileres?

Inquilinos:

- 1) ¿Hace cuánto que alquila?
- 2) ¿Con cuántos propietarios lidiaste a lo largo de sus alquileres?
- 3) ¿Cómo encontraste el inmueble que hoy alquilas?
- 4) ¿Te acordás alguna vez que te haya **costado muchísimo** encontrar alquiler?
 - a. ¿Cómo fue?
- 5) ¿Te acordás alguna vez que te haya resultado **muy fácil** encontrar alquiler?
 - a. ¿Cómo fue?
- 6) ¿Con qué facilidades cuenta para gestionar su alquiler?
- 7) ¿Cómo abona su alquiler?
- 8) ¿Con quién gestiona la propiedad que alquila? (Dueño directo, administradores, inmobiliarias, etc.)
- 9) ¿Qué etapa del alquiler le resulta más problemática? (Búsqueda de propiedad, mostrar propiedad, etc. Vs Mes a mes de la gestión del alquiler)
- 10) ¿Cuáles son los principales problemas que tiene en esa etapa?
- 11) ¿Cómo suelen resolver problemas de reparaciones? (cuando se rompe la caldera, por ejemplo)

14.7. Anexo 7: Landing Page – Experimento 1

La ilustración presenta la *landing page* diseñada en el dominio <https://wasialquileres.wixsite.com/wasialq> (actualmente inactivo). El objetivo de esta página era fomentar la interacción con nuestros diversos segmentos de clientes y ofrecer un medio de contacto en caso de que desearan realizar consultas adicionales.



Figura 5 – Landing Page – Experimento 1.
Fuente: Elaboración Propia

14.8. Anexo 8: Etiquetas – Experimento 2

En el contexto de los eventos que se desarrollaban en el entorno web, se establecieron tres categorías, cada una con sus respectivas subcategorías. Estas tres categorías se designaron como: "*Click Propietarios*," "*Click Inquilinos*" y "*Click Profesionales*." Las subcategorías correspondían a las distintas opciones presentes en cada sección.

Dentro del ámbito del segmento de propietarios, se observa un interés destacado en la subcategoría que enfatiza los beneficios de centralizar la gestión de todas las propiedades en un único lugar. Uno de los objetivos de este experimento era validar una hipótesis vinculada a que la prioridad del propietario reside

mayormente en el pago puntual. En este sentido, el experimento cumplió su cometido al proporcionar un mayor entendimiento de las preferencias del segmento de propietarios, lo que contribuyó a perfeccionar el diseño de la solución presentada.

<input type="checkbox"/>	Acción de evento ?	Total de eventos ?	↓	Eventos únicos ?	Valor del evento ?	Valor medio ?
		140 % del total: 96,55 % (145)		71 % del total: 93,42 % (76)	0 % del total: 0,00 % (0)	0,00 Media de la vista: 0,00 (0,00 %)
<input type="checkbox"/>	1. Click	62 (44,29 %)		26 (36,62 %)	0 (0,00 %)	0,00
<input type="checkbox"/>	2. Click Propietario	38 (27,14 %)		21 (29,58 %)	0 (0,00 %)	0,00
<input type="checkbox"/>	3. Click Inquilino	24 (17,14 %)		12 (16,90 %)	0 (0,00 %)	0,00
<input type="checkbox"/>	4. Click Profesionales	16 (11,43 %)		12 (16,90 %)	0 (0,00 %)	0,00

<input type="checkbox"/>	Etiqueta de evento ?	Total de eventos ?	↓	Eventos únicos ?	Valor del evento ?	Valor medio ?
		38 % del total: 26,21 % (145)		21 % del total: 27,63 % (76)	0 % del total: 0,00 % (0)	0,00 Media de la vista: 0,00 (0,00 %)
<input type="checkbox"/>	1. Gestioná tus propiedades	12 (31,58 %)		7 (33,33 %)	0 (0,00 %)	0,00
<input type="checkbox"/>	2. Alquila Rapido	9 (23,68 %)		5 (23,81 %)	0 (0,00 %)	0,00
<input type="checkbox"/>	3. Pagos a tiempo	9 (23,68 %)		5 (23,81 %)	0 (0,00 %)	0,00
<input type="checkbox"/>	4. Olvidate de papeles	8 (21,05 %)		4 (19,05 %)	0 (0,00 %)	0,00

Figura 6 – Etiquetas – Experimento 2.
Fuente: Elaboración Propia

14.9. Anexo 9: Prototipo *clickable* – Experimento 3

Luego del análisis de las entrevistas y/u otros métodos utilizados para observar y entender al cliente, y de los arquetipos de persona, analizar los principales aprendizajes sobre los clientes de cada grupo.

Test adicional

Creemos que:

(Hipótesis)

El proceso de verificación de los documentos de los inquilinos es un proceso que toma demasiado tiempo y no es beneficioso para ninguna de las partes.

Para comprobarlo vamos a:

(Test)

Identificar el tiempo que toma este proceso desde ambos lados, y entrevistar a las partes involucradas respecto de su experiencia.

Y medir:

(Métrica)

El tiempo demorado en validar la información. Cuántas otras propiedades visitaron (inquilinos) y mostraron (propietarios) durante el proceso de evaluación de documentos.

Estaremos en lo cierto si:

(Criterio)

El proceso demora más de 2 días
La experiencia de ambas partes es en general mala (menor a 3 de 5)
La cantidad de visitas o muestras efectuadas mientras se valida la documentación son menores a otros momentos del proceso

Figura 7 – Test de validación.

Fuente: Elaboración Propia.

Las imágenes que se exhiben a continuación son componentes integrantes del prototipo elaborado para autenticar parte de la funcionalidad concebida para la aplicación móvil designada para validar la información de los propietarios e inquilinos.

Universidad de
San Andrés

Log In y pedido de información básica:

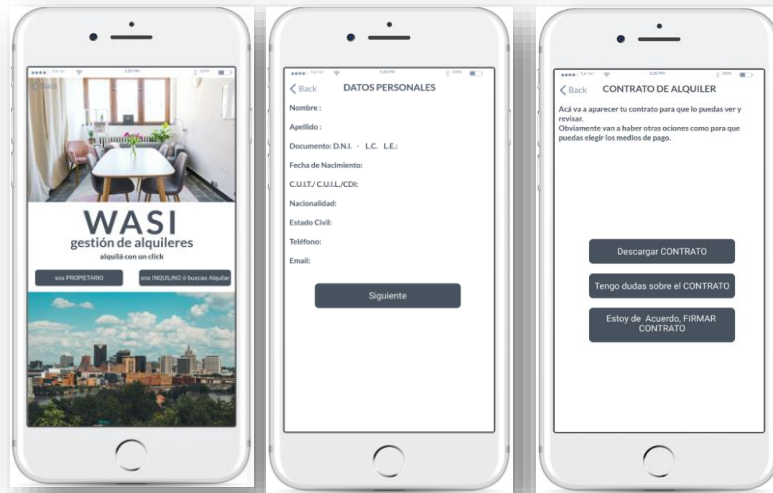


Figura 8 – Prototipo *clickable* – Experimento 3 - Log In y pedido de información básica.
Fuente: Elaboración Propia en plataforma web *Marvelapp* (<https://marvelapp.com>)

Carga de información – Inquilinos:



Figura 9 – Prototipo *clickable* – Experimento 3 - Carga de información – Inquilinos.
Fuente: Elaboración Propia en plataforma web *Marvelapp* (<https://marvelapp.com>)

Resultado de la validación de documentos:

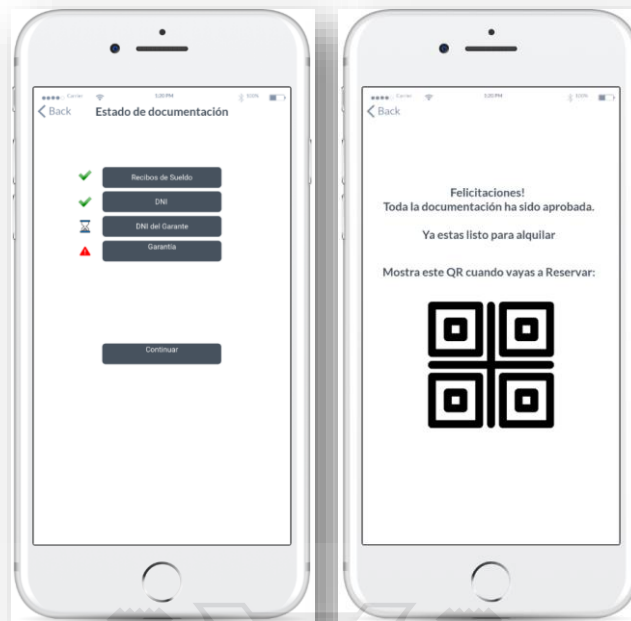


Figura 10 – Prototipo *clickable* – Experimento 3 - Resultado de la validación de documentos.
Fuente: Elaboración Propia en plataforma web *Marvelapp* (<https://marvelapp.com>)



Figura 11 –Test de validación.
Fuente: Elaboración Propia en plataforma web *Marvelapp* (<https://marvelapp.com>)

14.10. Anexo 10: Etapas del proceso de alquiler



Figura 12 – Etapas del Proceso de Alquiler
Fuente: Elaboración Propia.

14.11. Anexo 11: Propuesta de WASI



Figura 13 – Comparación de la utilización de WASI vs. sin WASI.
Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se puede ver un ejemplo de los prototipos que diseñamos:



Figura 14 – Vista ejemplo de solución propuesta. Inquilinos.
Fuente: Elaboración Propia.

14.12. Anexo 12: Value proposition statement

“Para resolver todos los problemas detectados, hemos creado WASI: una plataforma que permite alquilar una propiedad de forma segura y eficiente, al mismo tiempo que permite gestionar la relación con los inquilinos durante el término del contrato.”

DUEÑOS

“Para aquellos dueños de inmuebles que buscan poder ponerlos en alquiler y que tienen mucho tiempo con la propiedad improductiva esperando alquilarse y poca certeza respecto a la confiabilidad del inquilino, hemos desarrollado WASI, una plataforma de gestión de Alquileres que permite centralizar documentación y pre-validar las condiciones del inquilino. Todo en forma Virtual.”

INQUILINOS

“Para aquellos Estudiantes y Trabajadores que alquilan una vivienda. Que están buscando poder alquilar un inmueble que les guste sin disponer de tiempo necesario para visitar demasiadas propiedades. Que además están cansados de

tener que realizar pagos y entrega de documentación de manera presencial, hemos desarrollado WASI, una plataforma que te permite ingresar la documentación que tenés, para ser validada mientras te dedicas buscar un lugar para alquilar. Una vez validada, esta documentación se la podés presentar a cualquier dueño, sin necesidad de tener que esperar, con la posibilidad de cerrar el alquiler inmediatamente posterior a la visita y en forma virtual.”

INMOBILIARIAS / ADMINISTRADORES

“Para aquellas Inmobiliarias / Administradores de Propiedades. Que dedican mucho tiempo a mostrar múltiples propiedades, que llevan una gestión documental separada con cada inquilino y lidian con la gestión de documentos físicos, hemos desarrollado WASI, una plataforma que permite tener la Información pre-validada, la confirmación de inquilinos aptos para alquilar la propiedad y reducir la cantidad de muestras de cada propiedad.”

14.13. Anexo 13: Value Proposition Canvas - Inquilinos

Dentro del anexo se detalla el "Value proposition canvas" elaborado para el segmento de inquilinos, donde se visualiza cómo un grupo de las necesidades de los inquilinos serán cubiertas por una plataforma como WASI.

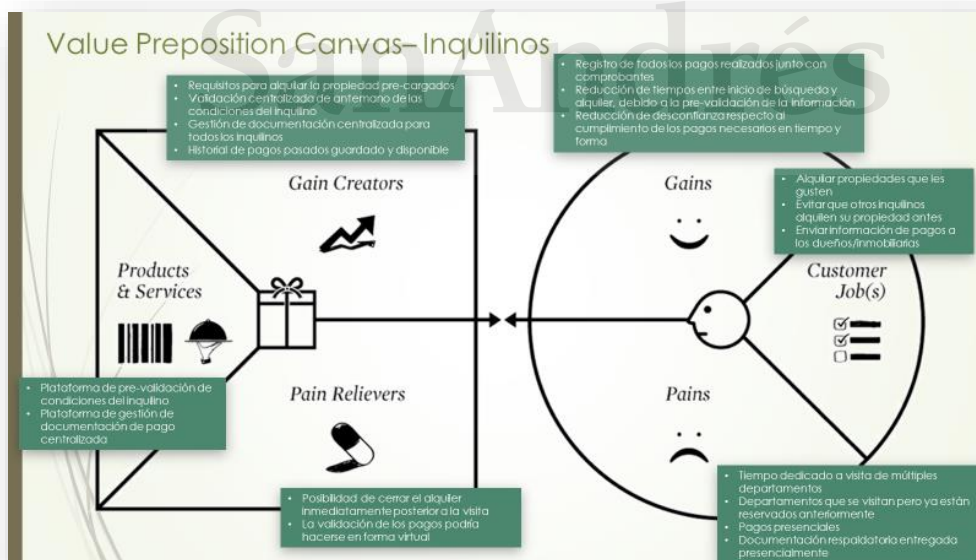


Figura 15 – Value Proposition Canvas - Inquilinos.
Fuente: Elaboración Propia.

14.14. Anexo 14: Value Proposition Canvas – Propietarios

Dentro del anexo se detalla el "Value proposition canvas" elaborado para el segmento de propietarios, donde se visualiza cómo un grupo de las necesidades de los Propietarios serán cubiertas por una plataforma como WASI.

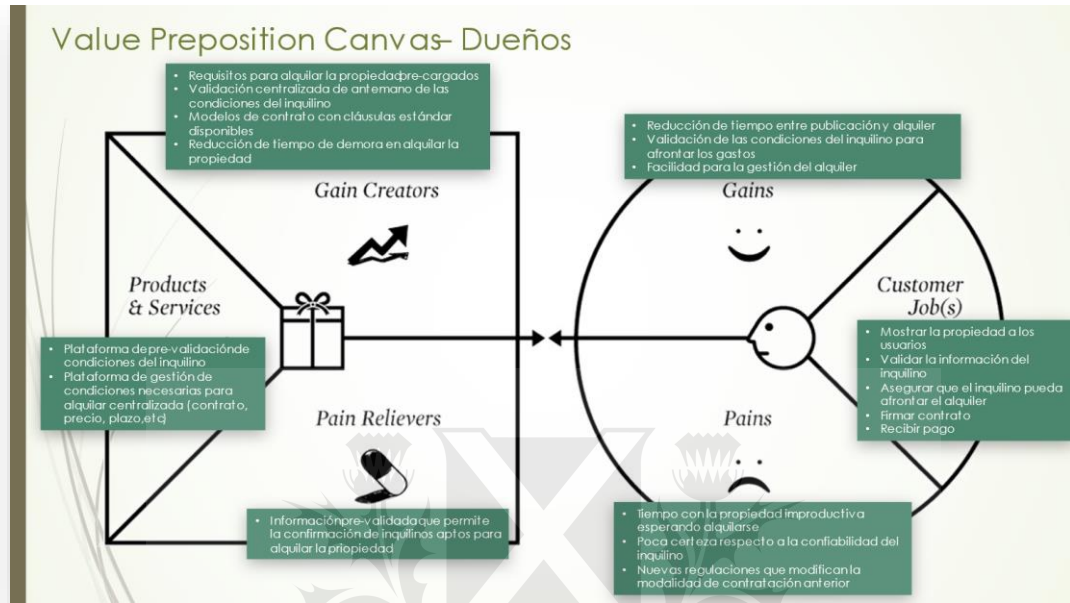


Figura 16 – Value Proposition Canvas - Propietarios.

Fuente: Elaboración Propia.

14.15. Anexo 15: Value Proposition Canvas – Inmobiliarias

Dentro del anexo se detalla el "Value proposition canvas" elaborado para el segmento de Inmobiliarias, donde se visualiza cómo un grupo de las necesidades de los Inmobiliarias serán cubiertas por una plataforma como WASI.

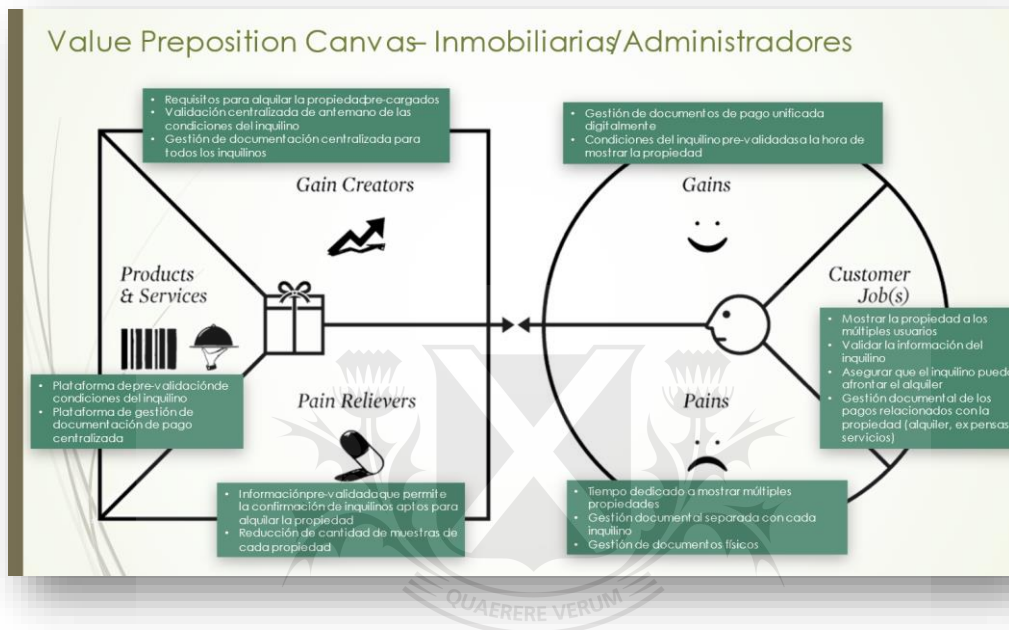


Figura 17 – Value Proposition Canvas - Inmobiliarias.

Fuente: Elaboración Propia.

San Andrés

14.16. Anexo 16: Hogares y personas según régimen de tenencia de la vivienda.

Tabla 2- Hogares y personas según régimen de tenencia de la vivienda. Total 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2022

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_05_235E6912B48.pdf

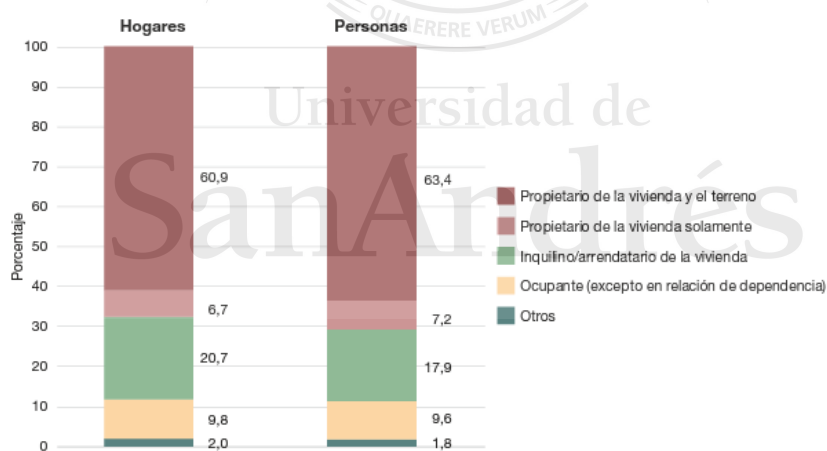
Hogares y personas según régimen de tenencia de la vivienda. Total 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2022

	Hogares	Personas
Total (*)	9.892.000	29.224.000
Propietario de la vivienda y el terreno	6.021.000	18.541.000
Propietario de la vivienda solamente	662.000	2.106.000
Inquilino/arrendatario de la vivienda	2.048.000	5.222.000
Ocupante (excepto en relación de dependencia)	965.000	2.816.000
Otros	196.000	540.000

(*) No incluye hogares compuestos por pensionistas o servicio doméstico con cama adentro.

Nota: los totales por suma pueden no coincidir por redondeo en las cifras parciales.

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.



Nota: no incluye hogares compuestos por pensionistas o servicio doméstico con cama adentro. Los totales por suma pueden no coincidir por redondeo en las cifras parciales.

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

Figura 18 – Hogares y personas según régimen de tenencia de la vivienda. Total 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2022

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_05_235E6912B48.pdf

Tabla 3- Cantidad de Hogares en alquiler en Argentina, Chile y Uruguay.

Pais	Cantidad de Hogares en alquiler	Fuente
Argentina	2,048,000	INDEC ⁴³
Chile	1,350,000	La Tercera ⁴⁴
Uruguay	84,047	El Observador ⁴⁵

14.17. Anexo 17: Costo de Informes del Registro de la Propiedad Inmueble

Se proporciona una descripción detallada de los gastos asociados a los informes necesarios para validar las garantías de propiedad presentadas. Estos costos ascienden a \$3,520 si se solicitan mediante el procedimiento estándar y \$5,280 si se requieren en forma urgente. Se establece el mismo costo para aquellos informes que no ofrecen la opción de tramitación urgente.

Tabla 4- Costo de Informes del Registro de la Propiedad Inmueble.

Fuente: http://www.dnrpi.jus.gov.ar/tabla_valores/tabla_valores.php consultada el 27/11/2020

INFORMES	TRAMITE COMÚN*	TRAMITE URGENTE*
INFORME N° 1	\$440	\$880
INFORME N° 2	\$440	\$880
INFORME N° 3	\$440	\$880
INFORME N° 4	\$440	
INFORME N° 4 B	\$440	
INFORME N° 5	\$440	\$880
INFORME N° 6	\$880	

⁴³https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_05_235E6912_BB48.pdf.

⁴⁴ (El mercado de los arriendos en Chile incluye una de cada cuatro viviendas, 2022)

⁴⁵ (La cantidad de contratos y precios de alquileres en el interior y por barrio en Montevideo, 2022)

14.18. Anexo 18: Cálculo del Mercado Disponible Total (TAM) de la propuesta

A continuación, se presenta el análisis completo para determinar el TAM de la solución. Este cálculo engloba las consideraciones relevantes que hemos tenido en cuenta para evaluar el mercado total disponible para nuestra solución. El TAM representa la totalidad de los ingresos potenciales que podríamos generar si el 100% del mercado adoptara nuestra solución bajo las condiciones especificadas.

Tabla 5- Cálculo del Mercado Disponible Total (TAM) de la propuesta.
Fuente: Elaboración Propia.

<u>Servicio de validación de inquilinos</u>	Argentina	Uruguay	Chile	Total
Cantidad de hogares en alquiler	2,048,000	1,350,000	84,047	3,482,047
Plazo de contrato (años)	3	2	3	
Movimiento por año (TAM)	682,667	675,000	28,016	1,385,682
Precio del servicio (% costo alq.)	3.0%	3.0%	3.0%	
Precio del servicio (USD)	\$ 11.81	\$ 18.57	\$ 14.16	
TAM	\$ 8,058,922	\$ 12,537,429	\$ 396,562	\$ 20,992,914

<u>Gestión de pagos</u>	Argentina	Uruguay	Chile	Total
Cantidad de hogares en alquiler	2,048,000	1,350,000	84,047	3,482,047
Transacciones por año	12	12	12	
Precio promedio de alquiler (USD)	\$ 393.50	\$ 619.13	\$ 471.83	\$ 482.87
Comisión (% costo alq.)	3.0%	3.0%	3.0%	
Comisión (USD)	\$ 11.81	\$ 18.57	\$ 14.16	
TAM	\$ 290,121,193	\$ 300,898,305	\$ 14,276,247	\$ 605,295,745

<u>TOTAL</u>				
TAM	\$ 298,180,115	\$ 313,435,734	\$ 14,672,810	\$ 626,288,659

14.19. Anexo 19: Determinación del Mercado Disponible para Servicios (SAM) de la propuesta

A continuación, se detalla el proceso llevado a cabo para establecer el valor del SAM correspondiente a la solución propuesta para cada país. Los montos indicados están expresados en términos de dólares anuales.

Tabla 6- Determinación del Mercado Disponible para Servicios (SAM) de la propuesta.
Fuente: Elaboración Propia.

Servicio de validación de inquilinos

	Argentina	Uruguay	Chile	Total
Movimiento por año (TAM)	682,667	675,000	28,016	1,385,682
SAM como % de TAM	40%	40%	40%	
SAM	273,067	270,000	11,206	554,273
Precio del servicio (USD)	\$ 11.81	\$ 18.57	\$ 14.16	
SAM	\$ 3,223,569	\$ 5,014,972	\$ 158,625	\$ 8,397,166

Gestión de pagos

	Argentina	Uruguay	Chile	Total
Cantidad de hogares en alquiler	2,048,000	1,350,000	84,047	3,482,047
SAM como % de TAM	40%	40%	40%	
SAM	819,200	540,000	33,619	1,392,819
Transacciones por año	12	12	12	
Comisión (USD)	\$ 11.81	\$ 18.57	\$ 14.16	
SAM	\$ 116,048,477	\$ 120,359,322	\$ 5,710,499	\$ 242,118,298

TOTAL

SAM	\$ 119,272,046	\$ 125,374,294	\$ 5,869,124	\$ 250,515,463
-----	----------------	----------------	--------------	----------------

San Andrés

14.20. Anexo 20: Determinación del Mercado Objetivo para la propuesta (SOM)

A continuación, se presenta el análisis que respalda la valoración del mercado alcanzable para la solución.

Tabla 7- Determinación del Mercado Objetivo para la propuesta (SOM).
Fuente: Elaboración Propia.

Servicio de validación de inquilinos

	Argentina	Uruguay	Chile	Total
SAM	273,067	270,000	11,206	554,273
SOM como % de SAM	20%	20%	20%	
SOM	54,613	54,000	2,241	110,855
Precio del servicio (USD)	\$ 11.81	\$ 18.57	\$ 14.16	
SOM	\$ 644,714	\$ 1,002,994	\$ 31,725	\$ 1,679,433

Gestión de pagos

	Argentina	Uruguay	Chile	Total
SAM	819,200	540,000	33,619	1,392,819
SOM como % de SAM	20%	20%	20%	
SOM	163,840	108,000	6,724	278,564
Comisión (USD)	\$ 11.81	\$ 18.57	\$ 14.16	
SOM	\$ 23,209,695	\$ 24,071,864	\$ 1,142,100	\$ 48,423,660

TOTAL

SOM	\$ 23,854,409	\$ 25,074,859	\$ 1,173,825	\$ 50,103,093
-----	---------------	---------------	--------------	---------------

Universidad de
San Andrés

14.21. Anexo 21: 5 Fuerzas de Porter

Enfoque Estratégico: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, analizaremos la industria inmobiliaria en Argentina para destacar una oportunidad de negocio de WASI. La propuesta de la plataforma aborda las siguientes fuerzas competitivas según el modelo de las 5 fuerzas de Porter:

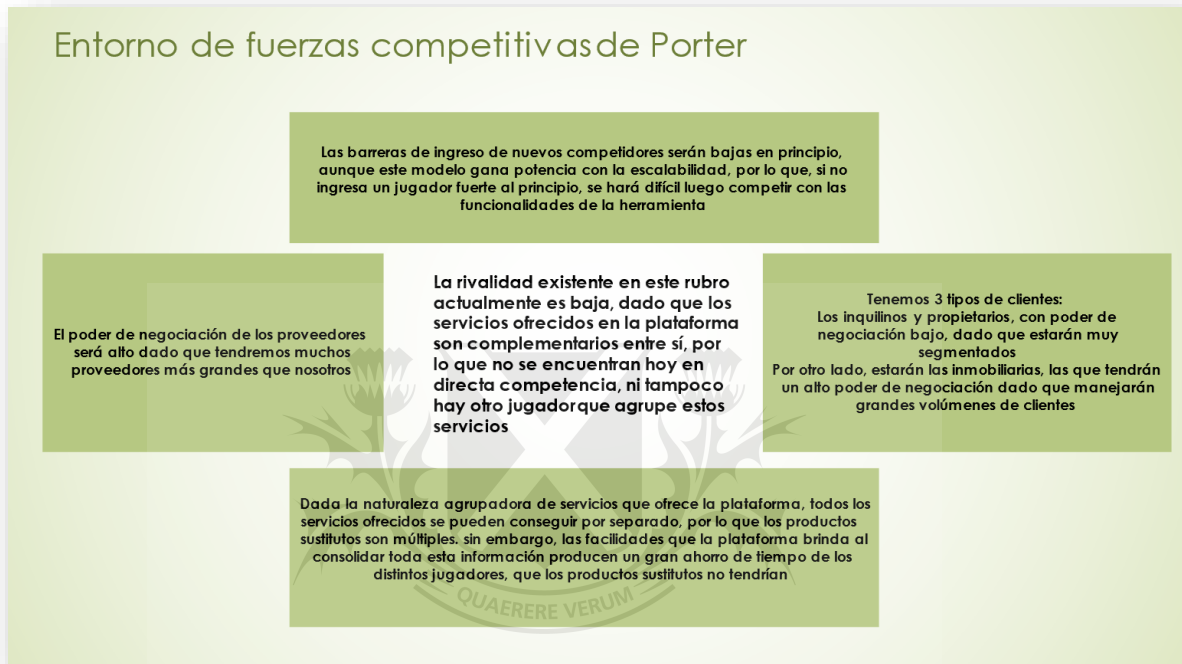


Figura 19 – Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.
Fuente: Elaboración Propia.

14.22. Anexo 22: *Business Model Canvas*

A continuación se presenta de manera sucinta el esquema de operación comercial, detallando los enfoques para la creación y retención de valor que WASI tiene proyectado emplear. Adicionalmente, se expondrán los elementos que conforman la disposición financiera y las alianzas estratégicas requeridas para llevar a cabo esta estrategia.

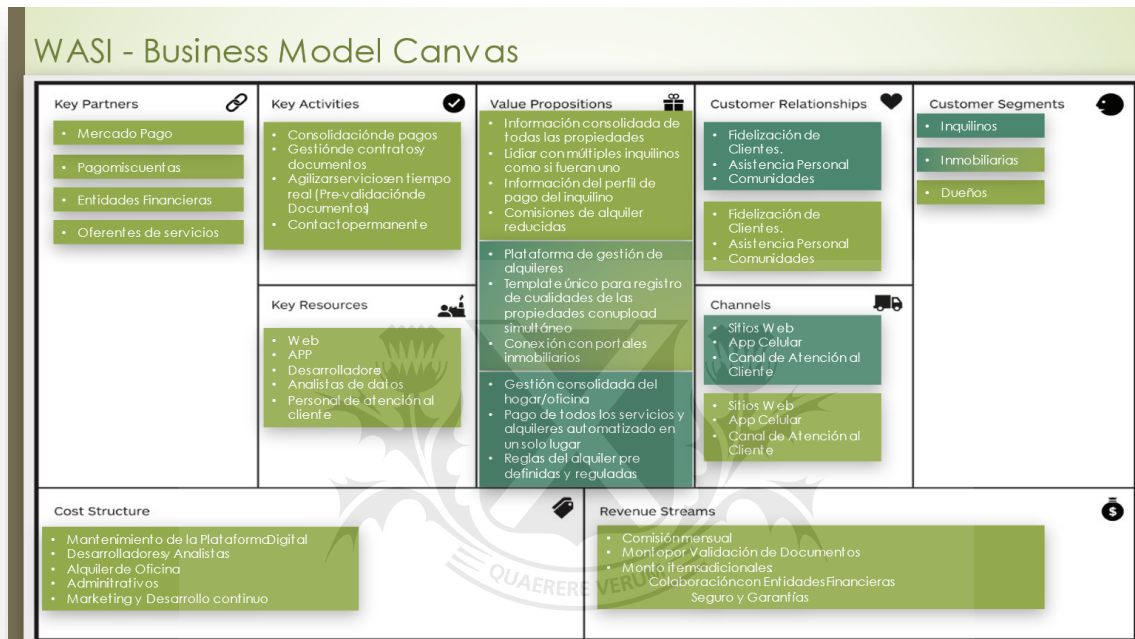


Figura 20 – *Business Model Canvas*.

Fuente: Elaboración Propia en base al modelo de <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>

14.23. Anexo 23: *Funnel de ventas*

En este Anexo, se presenta un esquema que brinda una visión general del proceso de adquisición de clientes, detallando las estrategias que se implementarán en cada etapa para atraer y guiar a los clientes interesados en la contratación de servicios similares a los ofrecidos por WASI. Se divide en tres categorías principales, a saber, TOFU (Top of Funnel), MOFU (Middle of Funnel) y BOFU (Bottom of Funnel). Estas categorías guían la implementación de estrategias específicas en cada etapa del proceso para maximizar la conversión de prospectos en clientes.




Figura 21 – *Funnel de ventas.*
Fuente: Elaboración Propia.

14.24. Anexo 24: Arquetipos de clientes

Esta sección incluye los arquetipos de clientes creados para propietarios e inquilinos. Los arquetipos se han desarrollado como un resumen genérico de la información obtenida en las entrevistas, con el propósito de dirigir la solución hacia las necesidades fundamentales de los clientes.

En las siguientes figuras se observan los arquetipos de persona utilizados.

Arquetipo 1: Inquilino



Constanza

- Soy estudiante de administración de empresas. Soy de Neuquén y vino a estudiar a CABA.
- Mis padres me mantienen.
- Alquilo.
- Me gusta ir al gimnasio.
- No tengo hijos.
- 2 hermanos más chicos que viven con sus padres.

Necesidades

- Estoy muy contenta por poder estudiar en la UBA.
- Soy una mujer moderna y muy libre.
- Le doy mucha importancia a mis estudios y a mis amigos.
- Necesito poder conseguir de manera rápida un lugar donde alquilar.
- Necesitan poder alquilar de manera flexible en cuanto a presentar garantías.
- Necesitan poder pagar con medios electrónicos para no andar con mucho dinero en la mano por la calle.
- Necesitan que al propietario o la inmobiliaria se ocupen de realizar las reparaciones cuando es necesario para no perder tiempo ellos en esos temas.

Miedos

- No poder vivir tranquila o sin otras preocupaciones más que mis estudios.
- Andar por la calle con mucho dinero para tener que pagar alquiler o expensas.

Aspiraciones


- Obtener mi título universitario y poder ser una mujer libre e independiente.

Edad: 23
Sexo: mujer

Ingreso mensual personal: 30.000 (de sus padres)
Viaja en transporte público y en bicicleta

Figura 22 – Arquetipo de cliente: Inquilino.
Fuente: h.

Arquetipo 2: Propietario



Miguel

- Soy Dueño de una empresa de servicios de oficinas y tengo en alquiler 3 propiedades en capital federal.
- Estoy Casado hace 30 años y tengo 3 hijos: de 28, 25 y 20 años.
- Mi esposa es contadora.

Necesidades

- Soy un hombre de gustos simples.
- Mi prioridad es el bienestar de mi familia y disfrutar de mi tiempo. Me gusta lo que hago pero me gustaría poder pasar al retiro lo antes posible.
- No quiero dedicarle mucho tiempo a los alquileres.
- No quieren lidiar con los inquilinos.
- Quiero que los inquilinos traten a la propiedad como si fueran de ellos.
- No quiero tener que preocuparme por las reparaciones.

Miedos

- Que por no darle bola al alquiler me descuiden o rompan el departamento.
- Por no estar atento me queden baches libres sin cobrar en tre alquiler y alquiler.
- No poder dle darle el tiempo necesario a los alquileres decida venderlo.

Aspiraciones

- Quiero un buen futuro para mis hijos y espero poder dejarles una Buena herencia.

Edad: 55
Sexo: hombre

Ingreso mensual familiar: 320.000
Es dueño de su casa en el country El Ombu
Tiene un Ford Focus.

Por lo general atiende negocios por las mañanas y por las tardes reuniones.

Figura 23 – Arquetipo de cliente: Propietario.
Fuente: Elaboración Propia.

14.25. Anexo 25: Costo de Adquisición de Clientes (CAC)⁴⁶

A continuación, se presenta la estimación del gasto de obtención de usuarios para WASI, según los valores proyectados. La información se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 8- Costo de Adquisición de Clientes (CAC).
Fuente: Elaboración Propia.

Cantidad de clientes							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Argentina							
Validación de Inquilinos	10,923	24,576	49,152	54,613	54,613	54,613	54,613
Gestión de Pagos	7,864	39,133	93,840	140,620	156,100	156,038	156,038
Uruguay							
Validación de Inquilinos	-	-	5,400	21,600	48,600	54,000	54,000
Gestión de Pagos	-	-	20,653	51,551	92,735	102,898	102,857
Chile							
Validación de Inquilinos	-	-	-	224	672	1,569	2,017
Gestión de Pagos	-	-	-	1,286	3,209	5,773	6,406
Facturación							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Argentina							
Validación de Inquilinos	\$ 851,968	\$ 2,637,824	\$ 5,455,872	\$ 7,503,872	\$ 7,864,320	\$ 7,864,320	\$ 7,864,320
Gestión de Pagos	\$ 217,852	\$ 2,344,968	\$ 6,498,340	\$ 11,253,971	\$ 14,066,701	\$ 14,736,291	\$ 14,736,315
Uruguay							
Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ 666,900	\$ 3,231,900	\$ 8,259,300	\$ 11,747,700	\$ 12,312,000
Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ 1,667,915	\$ 5,558,569	\$ 10,977,619	\$ 14,589,212	\$ 15,283,699
Chile							
Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,395	\$ 78,444	\$ 194,541	\$ 304,362
Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 79,135	\$ 263,729	\$ 520,838	\$ 692,191
Precio Unitario							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Argentina							
Validación de Inquilinos	\$ 78	\$ 107	\$ 111	\$ 137	\$ 144	\$ 144	\$ 144
Gestión de Pagos	\$ 28	\$ 60	\$ 69	\$ 80	\$ 90	\$ 94	\$ 94
Uruguay							
Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ 124	\$ 150	\$ 170	\$ 218	\$ 228
Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ 81	\$ 108	\$ 118	\$ 142	\$ 149
Chile							
Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 91	\$ 117	\$ 124	\$ 151
Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 62	\$ 82	\$ 90	\$ 108
Total							
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Cientes							
Validación de Inquilinos	10,923	24,576	54,552	76,437	103,886	110,182	110,630
Gestión de Pagos	7,864	39,133	114,493	193,457	252,044	264,710	265,301
Nuevos Clientes	18,786	44,923	105,335	100,850	86,036	18,962	1,040
Gastos Operativos de Marketing							
Nuevos clientes acum.	\$ 18,786	\$ 63,709	\$ 169,045	\$ 269,894	\$ 355,930	\$ 374,892	\$ 375,932
Gastos de Marketing acum.	\$ 31,600	\$ 62,200	\$ 124,400	\$ 181,200	\$ 216,000	\$ 247,800	\$ 249,600
CAC anual	\$ 1.68	\$ 0.68	\$ 0.59	\$ 0.56	\$ 0.40	\$ 1.68	\$ 1.73
CAC Acumulado	\$ 1.68	\$ 0.98	\$ 0.74	\$ 0.67	\$ 0.61	\$ 0.66	\$ 0.66

⁴⁶(Disciplined Entrepreneurship Workbook, 2017)
(forentrepreneurs.com, s.f.)

14.26. Anexo 26: Customer Lifetime Value⁴⁷

A continuación, se proporciona un análisis detallado del *Customer Lifetime Value*, tal como se ha definido para WASI, basado en los cálculos proyectados.

Tabla 9- *Customer Lifetime Value*.

Fuente: Elaboración Propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos Totales	\$ 1,069,820	\$ 4,982,792	\$ 14,289,027	\$ 27,647,843	\$ 41,510,113	\$ 49,652,902	\$ 51,192,887
Validación de Inquilinos	\$ 851,968	\$ 2,637,824	\$ 6,122,772	\$ 10,756,167	\$ 16,202,064	\$ 19,806,561	\$ 20,480,682
Gestión de Pagos	\$ 217,852	\$ 2,344,968	\$ 8,166,255	\$ 16,891,675	\$ 25,308,049	\$ 29,846,341	\$ 30,712,205
Gastos Operativos de Administración	\$ -542,276	\$ -1,809,525	\$ -4,957,291	\$ -9,300,695	\$ -13,805,149	\$ -16,531,043	\$ -17,019,838
Clientes	18,786	63,709	169,045	269,894	355,930	374,892	375,932
Validación de Inquilinos	10,923	24,576	54,552	76,437	103,886	110,182	110,630
Gestión de Pagos	7,864	39,133	114,493	193,457	252,044	264,710	265,301
Ingreso por Cliente	\$ 57	\$ 78	\$ 85	\$ 102	\$ 117	\$ 132	\$ 136
Validación de Inquilinos	\$ 78	\$ 107	\$ 112	\$ 141	\$ 156	\$ 180	\$ 185
Gestión de Pagos	\$ 28	\$ 60	\$ 71	\$ 87	\$ 100	\$ 113	\$ 116
de la relación del cliente estimada (años)	3	3	3	3	3	3	3
Ingreso proyectado por cliente	\$ 171	\$ 235	\$ 254	\$ 307	\$ 350	\$ 397	\$ 409
Costo de Servicio por cliente	\$ -87	\$ -85	\$ -88	\$ -103	\$ -116	\$ -132	\$ -136
Ganancia por cliente	\$ 84	\$ 149	\$ 166	\$ 204	\$ 234	\$ 265	\$ 273
Costo de adquisición (CAC)	\$ -1.68	\$ -0.98	\$ -0.74	\$ -0.67	\$ -0.61	\$ -0.66	\$ -0.66
Lifetime Value por cliente	\$ 82.56	\$ 148.45	\$ 164.87	\$ 203.27	\$ 232.91	\$ 264.39	\$ 272.04
WACC	23.04%						
	1	2	3	4	5	6	7
	0.81	0.66	0.54	0.44	0.35	0.29	0.23
Valor presente CLV (año a año)	\$ 67.10	\$ 98.06	\$ 88.52	\$ 88.69	\$ 82.60	\$ 76.21	\$ 63.73
CLV	\$ 424.97						

⁴⁷(Disciplined Entrepreneurship Workbook, 2017)
(forentrepreneurs.com, s.f.)

14.27. Anexo 27: Adquisición de Clientes para WASI

En el presente anexo se ilustra la progresión proyectada en la captación de nuevos clientes para el proyecto WASI. Esta progresión se encuentra expresada como un porcentaje con respecto al cálculo total del Mercado Objetivo Sostenible (SOM).

Tabla 10- Adquisición de Clientes para WASI.
Fuente: Elaboración Propia.

Servicio de validación de inquilinos			
Crecimiento respecto SOM	Argentina	Uruguay	Chile
Año 1	20%	0%	0%
Año 2	25%	0%	0%
Año 3	45%	10%	0%
Año 4	10%	30%	10%
Año 5	0%	50%	20%
Año 6	0%	10%	40%
Año 7	0%	0%	20%
Gestión de Pagos			
Crecimiento respecto SOM	Argentina	Uruguay	Chile
Año 1	5%	0%	0%
Año 2	20%	0%	0%
Año 3	35%	20%	0%
Año 4	30%	30%	20%
Año 5	10%	40%	30%
Año 6	0%	10%	40%
Año 7	0%	0%	10%

Universidad de
San Andrés

14.28. Anexo 28: Resultado operativo del negocio

A continuación, presentamos la proyección de desempeño operativo para la WASI, tomando en consideración las premisas resaltadas en la sección 10.2 Modelo de Generación de Beneficios. Se han considerado los primeros 7 años del negocio ya que nuestra estrategia plantea una expansión fuera de Argentina hacia el año 3 de desarrollo, proyectando una obtención progresiva de clientes como porcentaje del SOM hasta llegar al año 7. Luego del año 7 se prevé un crecimiento estable y con menor intensidad.

Tabla 11- Resultado operativo del negocio - Consolidado.
Fuente: Elaboración Propia.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Argentina		\$ 1,069,819.66	\$ 4,982,792.50	\$ 11,954,212.19	\$ 18,757,843.48	\$ 21,931,021.48	\$ 22,600,611.35	\$ 22,600,634.56
Argentina	Validación de Inquilinos	\$ 851,968.00	\$ 2,637,824.00	\$ 5,455,872.00	\$ 7,503,872.00	\$ 7,864,320.00	\$ 7,864,320.00	\$ 7,864,320.00
Argentina	Gestión de Pagos	\$ 217,851.66	\$ 2,344,968.50	\$ 6,498,340.19	\$ 11,253,971.48	\$ 14,066,701.48	\$ 14,736,291.35	\$ 14,736,314.56
Uruguay		\$ -	\$ -	\$ 2,334,814.78	\$ 8,790,468.71	\$ 19,236,919.06	\$ 26,336,912.19	\$ 27,595,699.35
Uruguay	Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ 666,900.00	\$ 3,231,900.00	\$ 8,259,300.00	\$ 11,747,700.00	\$ 12,312,000.00
Uruguay	Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ 1,667,914.78	\$ 5,558,568.71	\$ 10,977,619.06	\$ 14,589,212.19	\$ 15,283,699.35
Chile		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 99,530.33	\$ 342,172.51	\$ 715,378.57	\$ 996,553.55
Chile	Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,395.41	\$ 78,443.87	\$ 194,540.79	\$ 304,362.20
Chile	Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 79,134.92	\$ 263,728.64	\$ 520,837.78	\$ 692,191.34
Arg/Uru/Chi	Ingresos Totales	1,069,820	4,982,792	14,289,027	27,647,843	41,510,113	49,652,902	51,192,887
Arg/Uru/Chi	Gastos Operativos de Administración	\$ 542,276	\$ 1,809,525	\$ 4,957,291	\$ 9,300,695	\$ 13,805,149	\$ 16,531,043	\$ 17,019,838
Arg/Uru/Chi	Total Personal	\$ 165,398	\$ 180,739	\$ 322,730	\$ 379,046	\$ 439,060	\$ 538,238	\$ 538,238
Arg/Uru/Chi	Otros gastos de operación	\$ 55,932	\$ 133,948	\$ 347,853	\$ 627,297	\$ 913,054	\$ 1,096,934	\$ 1,123,734
Arg/Uru/Chi	Convenios y proveedores clave	\$ 320,946	\$ 1,494,838	\$ 4,286,708	\$ 8,294,353	\$ 12,453,034	\$ 14,895,871	\$ 15,357,866
Arg/Uru/Chi	Gastos Operativos de Marketing	\$ 31,600	\$ 30,600	\$ 62,200	\$ 56,800	\$ 34,800	\$ 31,800	\$ 1,800
Arg/Uru/Chi	Gastos Totales	\$ 573,876	\$ 1,840,125	\$ 5,019,491	\$ 9,357,495	\$ 13,839,949	\$ 16,562,843	\$ 17,021,638
Arg/Uru/Chi	Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ 48,142	\$ 224,226	\$ 643,006	\$ 1,244,153	\$ 1,867,955	\$ 2,234,381	\$ 2,303,680
Arg/Uru/Chi	Resultado bruto	\$ 447,801	\$ 2,918,442	\$ 8,626,530	\$ 17,046,194	\$ 25,802,209	\$ 30,855,679	\$ 31,867,570
Arg/Uru/Chi	Impuesto a las ganancias	\$ 156,730	\$ 1,021,455	\$ 3,019,285	\$ 5,966,168	\$ 9,030,773	\$ 10,799,488	\$ 11,153,649
Arg/Uru/Chi	Resultado Neto	\$ 291,071	\$ 1,896,987	\$ 5,607,244	\$ 11,080,026	\$ 16,771,436	\$ 20,056,191	\$ 20,713,920
Arg/Uru/Chi	Margen	27%	38%	39%	40%	40%	40%	40%

Nota: Los ingresos por Gestión de Pagos en el año 1 representan seis meses de ingreso. Detallado en la sección "7. Recursos, procesos y plan operativo del negocio"

Tabla 12- Resultado operativo del negocio - Argentina.
Fuente: Elaboración Propia.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Argentina		\$ 1,069,819.66	\$ 4,982,792.50	\$ 11,954,212.19	\$ 18,757,843.48	\$ 21,931,021.48	\$ 22,600,611.35	\$ 22,600,634.56
Argentina	Validación de Inquilinos	\$ 851,968.00	\$ 2,637,824.00	\$ 5,455,872.00	\$ 7,503,872.00	\$ 7,864,320.00	\$ 7,864,320.00	\$ 7,864,320.00
Argentina	Gestión de Pagos	\$ 217,851.66	\$ 2,344,968.50	\$ 6,498,340.19	\$ 11,253,971.48	\$ 14,066,701.48	\$ 14,736,291.35	\$ 14,736,314.56
Argentina	Ingresos Totales	1,069,820	4,982,792	11,954,212	18,757,843	21,931,021	22,600,611	22,600,635
Argentina	Validación de Inquilinos	\$ 851,968	\$ 2,637,824	\$ 5,455,872	\$ 7,503,872	\$ 7,864,320	\$ 7,864,320	\$ 7,864,320
Argentina	Gestión de Pagos	\$ 217,852	\$ 2,344,968	\$ 6,498,340	\$ 11,253,971	\$ 14,066,701	\$ 14,736,291	\$ 14,736,315
Argentina	Gastos Operativos de Administración	\$ 542,276	\$ 1,809,525	\$ 4,102,424	\$ 6,277,586	\$ 7,293,003	\$ 7,507,272	\$ 7,507,279
Argentina	Total Personal	\$ 165,398	\$ 180,739	\$ 232,272	\$ 232,272	\$ 232,272	\$ 232,272	\$ 232,272
Argentina	Otros gastos de operación	\$ 55,932	\$ 133,948	\$ 283,888	\$ 417,961	\$ 494,424	\$ 494,816	\$ 494,817
Argentina	Convenios y proveedores clave	\$ 320,946	\$ 1,494,838	\$ 3,586,264	\$ 5,627,353	\$ 6,579,306	\$ 6,780,183	\$ 6,780,190
Argentina	Gastos Operativos de Marketing	\$ 31,600	\$ 30,600	\$ 30,600	\$ 15,600	\$ 9,600	\$ 6,600	\$ 600
Argentina	Gastos Totales	\$ 573,876	\$ 1,840,125	\$ 4,133,024	\$ 6,293,186	\$ 7,302,603	\$ 7,513,872	\$ 7,507,879
Argentina	Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ 48,142	\$ 224,226	\$ 537,940	\$ 844,103	\$ 986,896	\$ 1,017,028	\$ 1,017,029
Argentina	Resultado bruto	\$ 447,801	\$ 2,918,442	\$ 7,283,249	\$ 11,620,555	\$ 13,641,523	\$ 14,069,712	\$ 14,075,727
Argentina	Impuesto a las ganancias	\$ 156,730	\$ 1,021,455	\$ 2,549,137	\$ 4,067,194	\$ 4,774,533	\$ 4,924,399	\$ 4,926,504
Argentina	Resultado Neto	\$ 291,071	\$ 1,896,987	\$ 4,734,112	\$ 7,553,361	\$ 8,866,990	\$ 9,145,313	\$ 9,149,223
Argentina	Margen	27%	38%	40%	40%	40%	40%	40%

Tabla 13- Resultado operativo del negocio - Uruguay.
Fuente: Elaboración Propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Uruguay	\$ -	\$ -	\$ 2,334,814.78	\$ 8,790,468.71	\$ 19,236,919.06	\$ 26,336,912.19	\$ 27,595,699.35
Uruguay Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ 666,900.00	\$ 3,231,900.00	\$ 8,259,300.00	\$ 11,747,700.00	\$ 12,312,000.00
Uruguay Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ 1,667,914.78	\$ 5,558,568.71	\$ 10,977,619.06	\$ 14,589,212.19	\$ 15,283,699.35
Uruguay Ingresos Totales	-	-	2,334,815	8,790,469	19,236,919	26,336,912	27,595,699
Uruguay Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ 666,900	\$ 3,231,900	\$ 8,259,300	\$ 11,747,700	\$ 12,312,000
Uruguay Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ 1,667,915	\$ 5,558,569	\$ 10,977,619	\$ 14,589,212	\$ 15,283,699
Uruguay Gastos Operativos de Administración	\$ -	\$ -	\$ 854,867	\$ 2,941,298	\$ 6,354,689	\$ 8,648,309	\$ 9,050,121
Uruguay Total Personal	\$ -	\$ -	\$ 90,458	\$ 108,324	\$ 168,339	\$ 186,205	\$ 186,205
Uruguay Otros gastos de operación	\$ -	\$ -	\$ 63,964	\$ 195,833	\$ 415,274	\$ 561,030	\$ 585,206
Uruguay Convenios y proveedores clave	\$ -	\$ -	\$ 700,444	\$ 2,637,141	\$ 5,771,076	\$ 7,901,074	\$ 8,278,710
Uruguay Gastos Operativos de Marketing	\$ -	\$ -	\$ 31,600	\$ 30,600	\$ 15,600	\$ 9,600	\$ 600
Uruguay Gastos Totales	\$ -	\$ -	\$ 886,467	\$ 2,971,898	\$ 6,370,289	\$ 8,657,909	\$ 9,050,721
Uruguay Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ -	\$ -	\$ 105,067	\$ 395,571	\$ 865,661	\$ 1,185,161	\$ 1,241,806
Uruguay Resultado bruto	\$ -	\$ -	\$ 1,343,281	\$ 5,422,999	\$ 12,000,968	\$ 16,493,842	\$ 17,303,172
Uruguay Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ -	\$ 335,820	\$ 1,355,750	\$ 3,000,242	\$ 4,123,460	\$ 4,325,793
Uruguay Resultado Neto	\$ -	\$ -	\$ 1,007,461	\$ 4,067,249	\$ 9,000,726	\$ 12,370,381	\$ 12,977,379
Uruguay Margen	0%	0%	43%	46%	47%	47%	47%

Tabla 14- Resultado operativo del negocio - Chile.
Fuente: Elaboración Propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Chile	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 99,530.33	\$ 342,172.51	\$ 715,378.57	\$ 996,553.55
Chile Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,395.41	\$ 78,443.87	\$ 194,540.79	\$ 304,362.20
Chile Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 79,134.92	\$ 263,728.64	\$ 520,837.78	\$ 692,191.34
Chile Ingresos Totales	-	-	-	99,530	342,173	715,379	996,554
Chile Validación de Inquilinos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,395	\$ 78,444	\$ 194,541	\$ 304,362
Chile Gestión de Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 79,135	\$ 263,729	\$ 520,838	\$ 692,191
Chile Gastos Operativos de Administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 81,811	\$ 157,456	\$ 375,462	\$ 462,438
Chile Total Personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38,449	\$ 38,449	\$ 119,761	\$ 119,761
Chile Otros gastos de operación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,503	\$ 16,355	\$ 41,088	\$ 43,711
Chile Convenios y proveedores clave	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29,859	\$ 102,652	\$ 214,614	\$ 298,966
Chile Gastos Operativos de Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,600	\$ 9,600	\$ 15,600	\$ 600
Chile Gastos Totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 92,411	\$ 167,056	\$ 391,062	\$ 463,038
Chile Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,479	\$ 15,398	\$ 32,192	\$ 44,845
Chile Resultado bruto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,641	\$ 159,718	\$ 292,125	\$ 488,671
Chile Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 713	\$ 43,124	\$ 78,874	\$ 131,941
Chile Resultado Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,928	\$ 116,594	\$ 213,251	\$ 356,730
Chile Margen	0%	0%	0%	2%	34%	30%	36%

14.29. Anexo 29: Costo de Capital

En esta sección, se expondrá el procedimiento empleado para determinar la tasa de descuento aplicada en el análisis de inversión para el proyecto WASI. Para ello se han considerado la obtención del costo promedio ponderado del capital o *Tasa WACC (Weighted Average Cost of Capital)*. Dado que se prevé una expansión hacia Uruguay y Chile, el retorno esperado de inversión en cada país será distinto, y es por ello que se han obtenido las tasas WACC para cada país.

Tabla 15- Costo de Capital.

Fuente: Elaboración Propia.

	Argentina	Uruguay	Chile
Beta - Servicios Real ⁴⁸	1.35	1.35	1.35
Estate			
Prima de Riesgo país ⁴⁹	20.61%	0.99%	1.32%
Rf ⁵⁰	1.44%	1.44%	1.44%
PRM	5%	5%	5%
D/V ⁵¹	40%	40%	40%
Impuesto	35%	25%	27%
Kd	22.05%	2.43%	2.76%
Ke	28.80%	9.18%	9.51%
Kwacc	23.04%	6.25%	6.53%

⁴⁸ (Stern - New York University, s.f.)

⁴⁹ (Juan Pablo Alvarez, 2023)

⁵⁰ (Investing.com, s.f.)

⁵¹ (Stern - New York University, s.f.)

14.30. Anexo 30: Flujos de Fondos Descontados

A continuación, se presenta la valoración global de la empresa para los primeros cinco años de funcionamiento de WASI.

Tabla 16- Flujos de Fondos Descontados.
Fuente: Elaboración Propia.

Argentina					552%	150%	60%	17%	3%	0.04%					
EBITDA		\$	447,801	\$	2,918,442	\$	7,283,249	\$	11,620,555	\$	13,641,523	\$	14,069,712	\$	14,075,727
Impuesto a las ganancias	35%	-\$	156,730	-\$	1,021,455	-\$	2,549,137	-\$	4,067,194	-\$	4,774,533	-\$	4,924,399	-\$	4,926,504
Resultado Neto		\$	291,071	\$	1,896,987	\$	4,734,112	\$	7,553,361	\$	8,866,990	\$	9,145,313	\$	9,149,223
Inversión Inicial		-\$	70,000												
Flujo de Fondos Libres (FFL)		-\$	70,000	\$	291,071	\$	1,896,987	\$	4,734,112	\$	7,553,361	\$	8,866,990	\$	9,145,313
Tasa de crecimiento esperado (g)	1%														
Valor Residual															\$ 41,928,842
WACC	23.04%		23.04%		23.04%		23.04%		23.04%		23.04%		23.04%		23.04%
Multiplicador			1.00		0.81		0.66		0.54		0.44		0.35		0.29
Valor presente FFL (+VR)		-\$	70,000	\$	236,568	\$	1,253,079	\$	2,541,615	\$	3,295,858	\$	3,144,572	\$	2,635,973
Valor del Negocio Argentina (USD)		\$	25,003,247												
Uruguay															
EBITDA		\$	-	\$	-	\$	1,343,281	\$	5,422,999	\$	12,000,968	\$	16,493,842	\$	17,303,172
Impuesto a las ganancias	25%	-\$	-	-\$	-	-\$	335,820	-\$	1,355,750	-\$	3,000,242	-\$	4,123,460	-\$	4,325,793
Resultado Neto		\$	-	\$	-	\$	1,007,461	\$	4,067,249	\$	9,000,726	\$	12,370,381	\$	12,977,379
Inversión Inicial															
Flujo de Fondos Libres (FFL)		\$	-	\$	-	\$	1,007,461	\$	4,067,249	\$	9,000,726	\$	12,370,381	\$	12,977,379
Tasa de crecimiento esperado (g)	1%														
Valor Residual															\$ 249,648,469
WACC	6.25%		6.25%		6.25%		6.25%		6.25%		6.25%		6.25%		6.25%
Multiplicador			1.00		0.94		0.89		0.83		0.78		0.74		0.70
Valor presente FFL (+VR)		\$	-	\$	-	\$	839,921	\$	3,191,399	\$	6,647,034	\$	8,598,120	\$	171,801,887
Valor del Negocio Uruguay (USD)		\$	191,078,360												
Chile															
EBITDA		\$	-	\$	-	\$	-	\$	2,641	\$	159,718	\$	292,125	\$	488,671
Impuesto a las ganancias	27%	-\$	-	-\$	-	-\$	-	-\$	713	-\$	43,124	-\$	78,874	-\$	131,941
Resultado Neto		\$	-	\$	-	\$	-	\$	1,928	\$	116,594	\$	213,251	\$	356,730
Inversión Inicial															
Valor presente FFL (+VR)		\$	-	\$	-	\$	-	\$	1,928	\$	116,594	\$	213,251	\$	356,730
Tasa de crecimiento esperado (g)	1%														
Valor Residual															\$ 6,520,729
WACC	6.53%		6.53%		6.53%		6.53%		6.53%		6.53%		6.53%		6.53%
Multiplicador			1.00		0.94		0.88		0.83		0.78		0.73		0.68
Valor presenta FFL		\$	-	\$	-	\$	-	\$	1,497	\$	84,999	\$	145,939	\$	4,418,302
Valor del Negocio Chile (USD)		\$	4,650,737												
Valor del Negocio Total (USD)		\$	220,732,344												