



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LA
PLATAFORMA DE CROWDFUNDING INMOBILIARIO –
URBANCROWD”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por:
Sr. GREG ESTEBAN SAMATA QUISPE**

Asesor: Carla Pennano
[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, julio de 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LA PLATAFORMA DE CROWDFUNDING INMOBILIARIO - URBANCROWD" presentado por Don GREG ESTEBAN SAMATA QUISPE, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio TURNITIN del programa Blackboard el 07 de mayo de 2023 dando el siguiente resultado:

The screenshot shows a Turnitin report interface. The main document content is centered and reads: "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE LA PLATAFORMA DE CROWDFUNDING INMOBILIARIO - URBANCROWD", "Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercial", "Presentado por: Sr. GREG ESTEBAN SAMATA QUISPE", and "Asesor: Carla Pennano". The right sidebar displays a "Resumen de coincidencias" (Summary of matches) with a total of 15% similarity. Below this, a list of sources and their respective similarity percentages is shown:

Rank	Source	Similarity %
1	hdl.handle.net	3 %
2	repositorio.up.edu.pe	2 %
3	repositorioacademico...	1 %
4	todocrowdfunding.com	1 %
5	www.ideasdeexitos.com	<1 %
6	www.smv.gob.pe	<1 %
7	repositorio.unl.edu.pe	<1 %

At the bottom of the interface, it indicates "Página: 1 de 93", "Número de palabras: 23613", and "Versión solo texto del informe".

Fecha: 07/05/2023

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi familia, quienes a pesar de la distancia siempre me brindan su apoyo y cariño. Mi agradecimiento a todos los docentes y compañeros de aula con quienes tuve grandes experiencias llenas de aprendizaje durante todo este tiempo.

RESUMEN EJECUTIVO

Urbancrowd es una plataforma de *crowdfunding* inmobiliario donde las personas podrán invertir en oportunidades de construcción o rehabilitación inmobiliarias. El funcionamiento de la plataforma será totalmente digital, permitiendo que el inversionista seleccione los productos de inversión inmobiliaria más convenientes y en los cuales podrá invertir montos desde S/.400 hasta S/. 10.000 por oportunidad de inversión, la recaudación total servirá para el financiamiento a promotores inmobiliarios, es decir, empresas de construcción inmobiliaria que devolverán el monto financiado con una rentabilidad anual desde 10%, con de plazos máximos de hasta 36 meses. Se proponen dos productos de inversión, uno de tipo participativo y otra de tipo fijo, siendo la única diferencia la participación en la rentabilidad obtenida durante la venta del inmueble.

La macrotendencia de dinamizar la economía impulsa al mercado peruano a incursionar en nuevos modelos de negocio, por este motivo el estado emitió el reglamento de la actividad de financiamiento participativo financiero y sus sociedades administradoras recientemente en el año 2021. Los productos de inversión tradicional resultan poco atractivos a los inversionistas, mientras que varios nuevos productos de inversión resultan muy riesgos y poco confiables, por otro lado, invertir en activos inmobiliarios resulta más confiables, pero requiere de un alto monto de inversión. Cabe mencionar que los promotores inmobiliarios están abiertos a este nuevo modelo de financiamiento, pues reduce la cantidad de obstáculos que tienen en la actualidad con los sistemas tradicionales de financiación.

Teniendo en cuenta que existe el riesgo de pérdida de la inversión, la plataforma brindará a todos sus usuarios la información necesaria para que conozcan todos los beneficios y riesgos asociados y así generar confianza y seguridad, pasando de ser solo usuarios a ser inversionistas. Como parte de los servicios asociados, se considera una evaluación profunda a cada oportunidad inmobiliaria antes de su publicación en la plataforma, sin embargo, el inversionista no debe fundamentar su inversión en esta evaluación, por esta razón, la plataforma no garantiza que la evaluación sea precisa o asegure la obtención de resultados en las inversiones.

El modelo de negocio permite que se obtengan ganancias a partir de comisiones recibidas tanto del inversionista como del promotor inmobiliario, lo cual se proyecta en la obtención de una tasa interna de retorno (TIR) de 53% siendo mayor al costo de oportunidad de capital (COK) que es de 25%. Con este resultado y la estrategia de marketing propuesta se planea lograr que Urbancrowd logre los objetivos definidos con respecto al marketing y rentabilidad.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	3
1. Análisis del macroentorno (Pestel).....	3
1.1. Entorno político.....	3
1.2. Entorno económico-financiero	3
1.3. Entorno social.....	4
1.4. Entorno tecnológico	5
1.5. Entorno ecológico.....	5
1.6. Entorno legal	5
1.7. Conclusiones del macroentorno	6
2. Análisis del microentorno	6
2.1. Evolución y características del sector.....	6
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	8
2.2.1. Poder de negociación de los clientes (ALTO)	8
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores (BAJO).	8
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes (MEDIO).....	9
2.2.4. Amenaza de productos sustitutos (ALTO)	9
2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes (BAJO)	10
3. Análisis de la empresa.....	11
3.1. Análisis de la cadena de valor	11
4. Matriz FODA	12
5. Análisis situacional.....	12
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	14
1. Objetivos	14
1.1. Objetivo principal.....	14
1.2. Objetivos específicos.....	14
2. Metodología de investigación	14
2.1. Fuentes secundarias.....	14
2.1.1. Crowdfunding de préstamos en el Perú.	14
2.1.2. Inversión tradicional	15
2.1.3. Bancarización de los peruanos.....	16
2.1.4. Perfil inmobiliario peruano	16
2.1.5. Análisis de expertos	17

2.2. Fuentes primarias	18
2.2.1. Encuestas	18
2.2.2. Entrevistas a expertos	19
3. Hallazgos principales	20
4. Estimación de la demanda	21
5. Conclusiones del estudio de mercado.....	22
CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	24
1. Visión	24
2. Misión.....	24
3. Propuesta de valor	24
4. Valores	24
5. Objetivos de marketing	25
6. Estrategia genérica y postura competitiva.....	25
7. Estrategias de crecimiento.....	26
8. Estrategias de segmentación de mercado	26
9. Estrategia de posicionamiento.....	27
CAPÍTULO V. TÁCTICAS DE MARKETING	28
1. Cliente	28
1.1. Producto	28
1.2. Servicios asociados.....	29
1.2.1. Información y transparencia	29
1.2.2. Evaluación de la oportunidad	31
1.2.3. Sistemas de seguridad y autenticación.....	32
1.2.4. Canalización de fondos	33
1.2.5. Seguimiento	33
1.2.6. Facturación y pago.....	33
1.2.7. Canal directo de comunicación.....	34
1.2.8. Soporte	34
1.3. Marca.....	35
1.3.1. Nombre de Marca	35
1.3.2. Isotipo	35
2. Costo.....	37
2.1. Precio Fijo	37
2.2. Precio Dinámico	38
3. Conveniencia	39
3.1. Plataformas Web y App	40
3.2. Redes Sociales.....	42

3.3. Operación de las plataformas	43
4. Comunicación.....	45
4.1. Comunicación de marca	45
4.2. Plan de comunicación.....	45
4.3. Cronograma de comunicación.....	47
CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	50
1. Proyecciones de ventas.....	50
2. Presupuesto.....	51
2.1. Presupuesto de Inversión.....	51
2.2. Presupuesto Operativo.....	52
2.3. Presupuesto de Marketing	54
2.4. Evaluación financiera del proyecto	54
3. Simulación.....	56
4. Control.....	58
5. Plan de contingencia.....	58
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones.....	60
Referencias Bibliográficas	62
Anexos	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis del entorno político	3
Tabla 2.	Análisis del entorno económico-financiero.....	3
Tabla 3.	Análisis del entorno social	4
Tabla 4.	Análisis del entorno tecnológico.....	5
Tabla 5.	Análisis del entorno ecológico.....	5
Tabla 6.	Análisis del entorno legal.....	5
Tabla 7.	Análisis FODA	12
Tabla 8.	Objetivos específicos	14
Tabla 9.	Plataformas crowdfunding en el Perú	15
Tabla 10.	Rentabilidad en la banca tradicional	15
Tabla 11.	Bancarización de los peruanos	16
Tabla 12.	Perfil inmobiliario peruano	17
Tabla 13.	Análisis de expertos inmobiliarios	17
Tabla 14.	Análisis de expertos en banca y finanza.....	17
Tabla 15.	Análisis expertos en crowdfunding.....	18
Tabla 16.	Ficha técnica de la encuesta	18
Tabla 17.	Ficha técnica de entrevistas de profundidad.....	19
Tabla 18.	Entrevista a expertos inmobiliarios	19
Tabla 19.	Mercado meta del inversionista	22
Tabla 20.	Objetivos del marketing	25
Tabla 21.	Segmentación del mercado	27
Tabla 22.	Táctica de atención y atracción a la plataforma	46
Tabla 23.	Táctica de visibilidad de marca.....	46
Tabla 24.	Táctica de interacción con el usuario	46
Tabla 25.	Táctica de participación del cliente.....	47
Tabla 26.	Cronograma de comunicación.....	49
Tabla 27.	Proyección de ventas.....	51
Tabla 28.	Presupuesto de inversión.....	51
Tabla 29.	Costos fijos	52
Tabla 30.	Costos variables	52
Tabla 31.	Gastos laborales	53
Tabla 32.	Presupuesto de marketing	54
Tabla 33.	Estado de resultados.....	55
Tabla 34.	Flujo de caja.....	55
Tabla 35.	Análisis con variación de -5% en la comisión al promotor	56
Tabla 36.	Análisis sin variación en la comisión al promotor	57
Tabla 37.	Análisis con variación de +5% en la comisión al promotor	57
Tabla 38.	Control	58
Tabla 39.	Plan de contingencia	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Regulación crowdfunding 2020	7
Gráfico 2.	Diamante de Porter	10
Gráfico 3.	Estrategia y postura competitiva	25
Gráfico 4.	Matriz de Ansoff.....	26
Gráfico 5.	Puntuación orientativa de la oportunidad	32
Gráfico 6.	Isotipo	36
Gráfico 7.	Tipografía	36
Gráfico 8.	Imagotipo.....	36
Gráfico 9.	Ruta de cliente Urbancrowd.....	39
Gráfico 10.	Plataforma WEB y APP.....	41
Gráfico 11.	Página registro y producto	41
Gráfico 12.	Sección información y redes sociales.....	41
Gráfico 13.	Blog de Urbancrowd	42
Gráfico 14.	Publicación en Facebook	42
Gráfico 15.	Proceso de registro.....	43
Gráfico 16.	Proceso de inversión	43
Gráfico 17.	Proceso de cobro y reinversión	44
Gráfico 18.	Proceso de reclamo y valoración.....	44

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Cadena de valor.....	69
Anexo 2.	Encuesta a inversionistas	70
Anexo 3.	Resultados principales de encuesta de la investigación para los inversionistas.....	73
Anexo 4.	Datos de expertos inmobiliarios entrevistados	77
Anexo 5.	Preguntas para entrevista a expertos inmobiliarios	78
Anexo 6.	Emphaty map para el inversionista	79
Anexo 7.	Fotos referenciales de los proyectos inmobiliarios.....	80
Anexo 8.	Mantra de marca Urbancrowd.....	82
Anexo 9.	Diseño de stand eventos IRL.....	83
Anexo 10.	Fotos referenciales de premios.....	84

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el avance tecnológico ha provocado que la economía mundial de pasos importantes a la digitalización, a esto se suma en desarrollo de las *fintech* y el surgimiento exponencial de las *crowdfunding*, todo esto han impulsado al accionar de varios países en el desarrollo de nuevas leyes y regulaciones.

El *crowdfunding* es un modelo financiero, el cual permite democratizar el poder del financiamiento, es decir, el ciudadano común es libre de acceso a este y se define como un “método utilizado por emprendedores y pequeñas empresas que necesitan fuentes de financiamiento para un proyecto determinado” (Editorial Grudemi, 2019) o también ser definida como “cooperación entre individuos para lograr recursos y financiar iniciativas de otras personas u organizaciones” (Liceras, 2020). Su funcionamiento consta en que cualquier entidad, sea una empresa, emprendedor o promotor, que requiera de financiamiento, presenta su proyecto a una plataforma especializada en *crowdfunding*, la plataforma luego de una evaluación presenta y promociona el proyecto por medio de una campaña publicitaria, de esta forma se busca la inversión de varias personas que presenten interés en el proyecto debido a un beneficio futuro, sea económico o netamente caritativo, mientras que la plataforma recibe una comisión por el uso de la plataforma.

Existen varios tipos de *crowdfunding* (Editorial Grudemi, 2019), siendo los siguientes:

- De donación o *donation-based*, de índole caritativa y sin fines de lucro.
- De recompensa o *reward-based*, a cambio de la financiación, los inversionistas reciben un artículo o premio de la empresa financiada.
- De acciones o *equity*, cuando cada inversionista es accionista a cambio de la financiación.
- De préstamo o *crowdlending*, cada inversionista recupera lo invertido, más un porcentaje producto de los intereses generados por el receptor del financiamiento.

La popularidad del *crowdfunding* inició en el Perú desde el año 2013 con la aparición de las primeras plataformas, sin embargo, sin las normativas necesarias no pudieron crecer o mantenerse activas. A partir del año 2019 se trabajaron en proyectos de ley para regular las *Fintech* que hacen *crowdfunding*, actualmente se cuenta con el reglamento de financiamiento participativo y sus sociedades administradoras.

Si hablamos de financiamiento colectivo también hablamos de inversión, desde el lado del inversionista la ganancia de intereses es siempre un punto fuerte al momento de la decisión final para invertir o no, actualmente distintos mecanismos de inversión tradicional no logran convencer a muchos clientes debido a su baja rentabilidad, altas comisiones o procesos complicados. La

importancia de conocer los proyectos que se financiarán aporta mucho en la seguridad del inversionista, por lo cual, uno de los mejores rubros de inversión es el inmobiliario, este tuvo un crecimiento sobre el 7% en el 2021 (Ninahuanca, 2021).

A pesar de que la regulación actual requiere de modificaciones para adaptarse al mercado inmobiliario peruano, es probable que este nuevo mecanismo de financiación o inversión en algunos años logre desplazar a los mecanismos tradicionales.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1. Entorno político

Tabla 1. Análisis del entorno político

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Constantes confrontaciones políticas generan inestabilidad y dificulta el desarrollo sostenible, se evidencia cambios de ministros de forma continua y confrontamientos políticos.	Agencia EFE, 2021.	Amenaza	Pese a una constante incertidumbre sobre la situación política, se impulsará un producto de inversión inmobiliaria variada, para lograr mayor diversificación y disminución de riesgo de inversión.
Se promueve la ley de Desarrollo Urbano Sostenible, con la cual se impulsan características como la sostenibilidad, accesibilidad, inclusividad, entre otras.	Ley No 31313-Ley de Desarrollo Urbano Sostenible, 2021.	Oportunidad	Esta ley permitirá alinear la construcción de viviendas de forma estructurada, ordenada e inclusiva, permitiendo que las promotoras inmobiliarias logren acceder a más proyectos inmobiliarios.

Nota: Elaboración propia (Agencia EFE, 2021; Ley No 31313, 2021).

Luego de las elecciones a mediados del 2021, se han presenciado distintos cambios en la política de estado, el gobierno ha sido fuertemente cuestionado debido a escándalos internos, que tuvieron como resultado los cambios de algunos ministros, generándose incertidumbre a nivel político y económico. Por otro lado, a falta de una Ley de Desarrollo Urbano el crecimiento de las poblaciones fue de forma desordenada, esta nueva ley tiene como fin orientar el desarrollo de ciudades y centros poblados, promoviendo la integración y crecimiento ordenado.

1.2. Entorno económico-financiero

Tabla 2. Análisis del entorno económico-financiero

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Potencial de crecimiento al 2025 para el <i>crowdfunding</i> .	<i>United Nations Development Programme</i> (UNDP), 2018.	Oportunidad	Potenciar el plan de marketing para lograr un mayor volumen de inversionistas en el menor tiempo, por encima de la cantidad de inversión por persona.
Limitación en inversiones de gran escala, que sean consideradas de riesgo.	<i>United Nations Development Programme</i> (UNDP), 2018.	Amenaza	Seleccionar socios estratégicos que propongan proyectos de mediana escala y con un corto o mediano tiempo de ejecución del proyecto.
Crecimiento inmobiliario constante en comparación a los años 2019-2020.	Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), 2021.	Oportunidad	Las propuestas de inversión serán más diversas, al tener un mayor incremento en el sector construcción, se buscará la diversificación.
Se proyecta un crecimiento de la actividad económica de 4,5% en promedio en para el periodo 2022-2024.	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2021.	Oportunidad	Pese a una incertidumbre a nivel económico, será posible proyectar un estimado de rentabilidad más alta que el estándar a los inversionistas.

Nota: Elaboración propia (UNPD, 2018; CAPECO, 2021; MEF, 2021).

De acuerdo al informe de las Naciones Unidas (UNDP) se encontró en el financiamiento participativo una potente forma de desarrollo de inversión en países en crecimiento, por lo que se podrían alcanzar unos 96 millones de USD para el 2025, esto impulsaría un desarrollo global de las plataformas *crowdfunding*. A nivel del sector construcción, las expectativas de crecimiento positivo son buen soporte para apostar por la inversión inmobiliaria, sin embargo, con la actual incertidumbre política se podría considerar un alto riesgo de inversión en caso de los proyectos de alto volumen o con tiempos muy largos de ejecución.

Las proyecciones de las actividades económicas prevén un incremento del PBI, lo cual podría reflejarse en mayor poder adquisitivo pese a la incertidumbre económica actual.

1.3. Entorno social

Tabla 3. Análisis del entorno social

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
La inclusión financiera permite mayor desarrollo.	Instituto Peruano de Economía, 2021.	Oportunidad	Se desarrollará productos con montos de inversión bajos, incrementando el volumen de inversionistas del NSE C.
La rentabilidad es baja en las AFPs.	Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), 2021.	Oportunidad	Desarrollar el segmento de cliente que no se siente cómodo con tener sus fondos en las AFPs, sistemas de ahorros e inversiones tradicionales.
La SBS advierte sobre nuevos esquemas de captación de dinero no autorizados.	El Peruano, 2021.	Amenaza	La plataforma debe brindar una información muy clara y completa al inversionista, explicando los riesgos que las personas estarán sujetas al invertir.

Nota: Elaboración propia (Instituto Peruano de Economía, 2021; SBS, 2021; El Peruano, 2021).

Una parte del segmento de trabajadores formales e informales continuamente analizan y comparan los beneficios de ingresar a una AFP, el promedio más alto de rentabilidad fue de 7.32% en el fondo de pensiones tipo 2 a periodos de 5 años (SBS, 2021), de acuerdo al monto que se tiene acumulado no es muy atractivo al inversionista y los periodos de obtención de resultados les parece muy largos, esto genera una búsqueda de nuevas plataformas de inversión. Los nuevos sectores socioeconómicos buscan invertir con bajos montos y con resultados en corto y mediano plazo, estos serían la base para el éxito del *crowdfunding*.

En el Perú el desarrollo de nuevas plataformas digitales podría traer nuevas metodologías de estafa, esto produce inseguridad en muchos inversionistas, por este motivo la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) contribuye con varios lineamientos para que los inversionistas estén seguros con las nuevas plataformas de inversión.

1.4. Entorno tecnológico

Tabla 4. Análisis del entorno tecnológico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Riesgos en la ciberseguridad de la industria financiera.	<i>Welivesecurity</i> , 2021.	Amenaza	Trabajar con sistemas de seguridad cibernética reconocidos que generen confianza al inversionista.
Se experimenta un acelerado avance en la digitalización de la vida cotidiana.	BBVA, 2021.	Oportunidad	Desarrollar en la plataforma un sistema de monitoreo de las inversiones y avances de cada proyecto, mostrando transparencia en el retorno de la inversión.

Nota: Elaboración propia (*Welivesecurity*, 2021; BBVA, 2021).

El avance de la tecnología está muy ligada a los nuevos modelos de inversión, logrando que desde una plataforma web se pueda invertir dinero de forma segura, pero al mismo tiempo incrementa el riesgo de ataques cibernéticos, el 76% de los operadores de plataformas cree que existe un riesgo medio a muy alto en el potencial de violaciones de seguridad cibernética en las plataformas de *crowdfunding*. Los sistemas de ciberseguridad deben ser considerados como costos principales en un modelo de negocio.

1.5. Entorno ecológico

Tabla 5. Análisis del entorno ecológico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Financiamiento para viviendas sostenibles.	Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2017.	Oportunidad	Fomentar en los socios claves la propuesta de proyectos inmobiliarios autosostenibles.

Nota: Elaboración propia (BID, 2017).

Es de interés global que todo proyecto inmobiliario se ejecute con el menor impacto ecológico-ambiental, esto por la responsabilidad social que debería tener cada empresa. Es posible alinear los proyectos inmobiliarios con esquemas de viviendas sostenibles que reduzcan el consumo de energías no renovables.

1.6. Entorno legal

Tabla 6. Análisis del entorno legal

Factor	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Regulación de la económica colaborativa.	Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2018.	Amenaza	Creación de un área legal que trabaje en la asesoría y documentación necesaria para adaptarse a las nuevas restricciones legales.
Se emitió el reglamento de la actividad de financiamiento participativo financiero y sus sociedades administradoras No 045-2021-SMV/02.	R.S. No 045-2021-SMV/02, 2021.	Oportunidad	Elaborar un plan de comunicación de acuerdo a las normas para brindar toda la información al inversionista y que se pueda contrastar con el reglamento.

Nota: Elaboración propia (BID, 2018; R.S. No 045-2021-SMV/02, 2021).

La regulación de la economía colaborativa está trabajándose en países en desarrollo de América Latina, estos basados en modelos y experiencias en países desarrollados donde la regulación está en vigencia durante muchos años.

El proyecto ley de regulación de financiamiento participativo financiero elaborado por la SMV contiene información importante para que las empresas puedan alinearse a los requerimientos y evalúen los esfuerzos que deberán realizar para emprender este tipo de plataforma. Esta ley tiene muchos aspectos legales, por lo cual un análisis cuidadoso de un área de soporte legal ayudará a su correcta aplicación y comunicación.

1.7. Conclusiones del macroentorno

Desde el punto de vista internacional, distintas organizaciones están impulsando el desarrollo y crecimiento económico en todo el mundo, en especial en países en desarrollo como los que son parte de la región latinoamericana, se opta por sugerir a los gobiernos nuevas propuestas de financiación, aprovechando todo el potencial tecnológico que se tiene presente en la actualidad para la creación de nuevas plataformas de financiación e inversión participativa para distintos fines.

Durante el año 2021 el Perú está recuperándose económicamente tanto en el sector público como en el privado, actualmente este crecimiento se ve afectado por las políticas actuales de estado, no obstante, a pesar de desarrollarse dentro de una inestabilidad política permiten el desarrollo de nuevas plataformas de inversión participativa, reflejándose en nuevas leyes que impulsan este mecanismo de inversión y que permite el ingreso de nuevos sectores socioeconómicos al sistema de inversión y financiación nacional.

A la par del desarrollo tecnológico se refleja un fuerte desarrollo de la responsabilidad social, que impulsa a las empresas inmobiliarias a desarrollar proyectos sostenibles, siendo un factor a tener en cuenta al momento de una decisión de compra o desde el lado del inversionista se considera como una contribución indirecta a la sociedad.

Con el nuevo reglamento de la actividad de financiamiento participativo financiero y sus sociedades administradoras, emitidas por la SMV, se tiene el marco legal necesario para generar confianza en los inversionistas, por consiguiente, queda de parte de la plataforma aplicar de forma correcta este reglamento.

2. Análisis del microentorno

2.1. Evolución y características del sector

Desde su aparición, el *crowdfundig* viene teniendo un crecimiento exponencial, con grandes expectativas de crecimiento en el futuro. A nivel internacional se vienen dando experiencias positivas, siendo España un ejemplo, su recaudación total en el año 2019 superaron los 200

millones de euros (Universo Crowdfunding, 2020), posicionándose como empresas líderes en financiamiento a pesar de la pandemia del 2020 y por consiguiente la mejor propuesta de inversión, demostrando su estabilidad a pesar de los cambios que se dan en la economía global.

En Latinoamérica también se ha apostado por el *crowdfundig* inmobiliario, debido a su gran potencial de infraestructura, dado que los países que lo conforman son países en desarrollo. Los países de Latinoamérica están trabajando en estos últimos años en la regulación del *crowdfunding* con resultados positivos, en el siguiente gráfico se muestra un mapa donde los países de color naranja más oscuro son los que más han desarrollado las regulaciones.

Gráfico 1. Regulación crowdfunding 2020



Nota: Radiografía a crowdfunding y regulación fintech en Latinoamérica. Gráfico extraído de bnamericas, 2020.

En el Perú el *crowdfunding* ha despertado mucho interés en inversionistas y demandantes de capital (emprendedores o startups), por esta razón la regulación por parte del estado se ha acelerado, puesto que las plataformas de *crowdfunding* existentes en el mercado no prestaban la legalidad necesaria y por consiguiente se podrían considerar de riesgo e inclusive se cometían estafas a través de ellas. El 2019 el ejecutivo elaboró un proyecto ley para regular las plataformas de *crowdfunding*, luego fue presentado al congreso los proyectos de ley PL 3083 y PL 3404, la primera considero temas de regulación jurídica de las plataformas de financiamiento participativo y la segunda propuso declarar de interés nacional y necesidad pública la regulación de la tecnología financiera (*fintech*) para proteger los intereses de los usuarios. El 2020 se emitió el decreto de urgencia No 013-2020 (2020), donde se promueve en financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y *startups*, fue complementada por la Superintendencia del Mercado de Valores para la emisión de su reglamentación.

El 20 de mayo de 2021, se publicó la Resolución de Superintendente No 045-2021-SMV/02 (2021), mediante esta se aprobó el Reglamento de la Actividad de Financiamiento Participativo Financiero y sus Sociedades Administradoras.

Actualmente, quien hace el marco regulatorio es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS).

Dentro de la regulación se engloba a las plataformas de *Crowdlending*, que es una financiación colectiva para dar prestamos entre particulares con el objetivo de obtener intereses.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Nos basaremos en la teoría de Porter (1979, p 214) para analizar los cinco factores clave del microentorno de la nueva plataforma, logrando determinar la viabilidad del negocio:

2.2.1. Poder de negociación de los clientes (ALTO)

La percepción del cliente en cuanto a la mayor rentabilidad en el mercado será el factor decisivo al momento de su inversión, la capacidad de la empresa en lograr la confianza del cliente con buenos resultados mantendrá e incrementará el volumen de inversionistas en el tiempo.

Tener una clara comunicación de todos los posibles resultados antes de la inversión es importante para que no se generen quejas o denuncias, en este sentido el esfuerzo en desarrollar una imagen de confianza es necesario para minimizar la percepción del riesgo y no se produzca un abandono repentino de inversionistas.

En conclusión, el poder de negociación de los inversionistas es ALTO.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores (BAJO).

Actualmente, existe una gran necesidad de líneas de financiamiento por parte de los promotores de productos inmobiliarios, una banca tradicional muy burocrática y exigente hace que los promotores estén dispuestos a recibir nuevas propuestas de financiamiento que les permita mayor agilidad y conveniencia.

Entre los promotores que buscan financiamiento es posible diferenciarlos según la cantidad de proyectos y la escala del proyecto (loboestudio, s.f.):

- Promotores de pocos proyectos a menor escala, generalmente tienen dificultades a conseguir financiación, puesto que sus proyectos son más personales y de bajo coste.
- Promotores de pocos proyectos a mayor escala, son los proyectos de gran magnitud y únicos en su tipo, considera plazos muy amplios y presentan etapas económicas irregulares, por tales motivos están siempre en búsqueda de mejores condiciones de financiación.
- Promotores de muchos proyectos a menor escala, a pesar de contar con gran experiencia en los proyectos que realizan, están en búsqueda constante de ahorros, por lo tanto, un producto de financiero que reduzca los costos es sumamente atractivo.

- Promotores de muchos proyectos a mayor escala, mayormente de carácter público, estos promotores siempre cuentan con un soporte financiero, no obstante, al ser varios plazos muy largos la tarea de mantener una financiación constante se les dificulta.

En conclusión, considerando que todos los tipos de promotores tienen necesidades distintas que requieren de nuevos mecanismos de financiación, el poder de negociación de los proveedores es BAJO.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes (MEDIO).

Basándonos en la necesidad de fuentes de financiamiento y en el análisis de la tendencia del mercado de inversiones, es imposible no tener en cuenta la existencia de nuevos competidores en un corto plazo, sobre todo de competidores extranjeros experimentados como Housers, Urbanitae, entre otros.

Con la nueva reglamentación se está incentivando la creación de nuevas plataformas de *crowdfunding* que podrán ser enfocadas en distintos rubros, sin embargo, hasta el momento no hay una plataforma que se profile dentro del rubro inmobiliario.

Al ser un producto financiero de capitales participativos y especializado en un portafolio de inversión inmobiliaria, nos permite diferenciarnos de otros nuevos productos de inversión que posiblemente abarquen otros rubros.

En conclusión, la entrada de nuevos competidores representa un riesgo MEDIO.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos (ALTO)

Podemos considerar como sustitutos las entidades que están posicionadas en el mercado actual de inversiones, que brindan una rentabilidad promedio y no estén relacionadas directamente a productos inmobiliarios, sean de carácter global o locales, que últimamente se apoyan en los avances tecnológicos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

La inversión tradicional consta de los siguientes mecanismos:

- Renta Fija, estas comprenden bonos, letras y obligaciones.
- Renta Variables, estas comprenden la bolsa y fondos de inversión.
- Divisas, estas comprenden cambio de monedas.
- Materias Primas, estas comprenden metales, materias agrícolas y energías.
- Derivados, estas comprenden acciones, garantías, entre otras.

Estos tipos de inversión están sujetos a los siguientes factores:

- Tensiones geopolíticas, como la inestabilidad política en el Perú.

- Baja rentabilidad, resultando no ser atractivas para personas que no cuentan con una gran cantidad de dinero para invertir.
- Conflictos comerciales internacionales.
- La situación extraordinaria de la pandemia en el 2019-2020.

Pese a lo mencionado, la inversión tradicional tiene una fuerte presencia y cuentan con perspectivas positivas a futuro impulsadas por la reactivación económica global, la inversión privada registrará un crecimiento de promedio de 5,2% entre 2020 y 2023, según el MEF (2021), teniendo en cuenta únicamente los instrumentos de inversión tradicional.

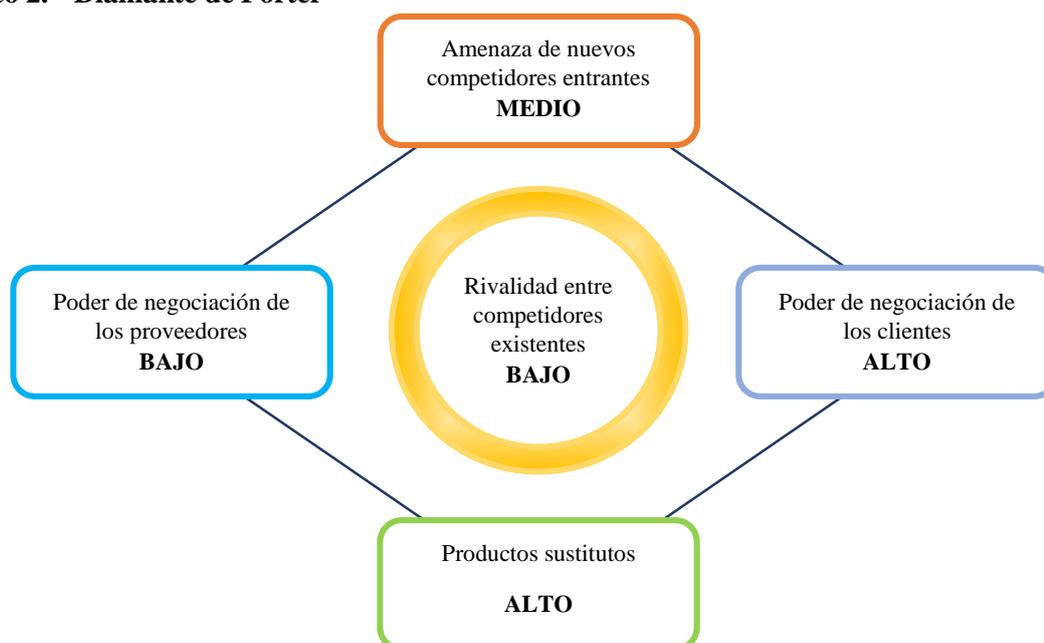
En conclusión, se tiene actualmente como productos sustitutos una amenaza ALTA.

2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes (BAJO)

Por tratarse de un producto novedoso, no es posible hablar de una rivalidad local inmediata, sin embargo, basándonos en experiencias en otros países como España, Inglaterra, Italia, etc. Hay factores que debemos tener en cuenta para un crecimiento sostenible, entre uno de ellos es la capacidad de la empresa en conseguir socios clave que propongan proyectos de gran rentabilidad, otro factor es la de proponer un producto claro y seguro para el cliente, y que logre diferenciarnos de los mecanismos de inversión tradicional y externa.

En conclusión, por ser un producto nuevo, la rivalidad aún es un supuesto, por lo tanto, la amenaza es BAJA.

Gráfico 2. Diamante de Porter



Nota: Elaboración propia (Porter, 1990).

3. Análisis de la empresa

3.1. Análisis de la cadena de valor

Se conoce que una cadena de valor es un conjunto de actividades que son realizadas por una empresa para crear valor para sus clientes, con esto se genera un valor agregado que conduce a una ventaja competitiva (Porter, 1985). A la larga, el valor agregado también genera una mayor rentabilidad para una organización.

Con base en lo descrito en el gráfico de cadena de valor (ver anexo 1), se tiene los siguientes elementos de soporte:

- Infraestructura:
 - Gestión financiera y contable.
 - Gestión legal.
- Recursos humanos:
 - Fortalecimiento de los valores de la empresa.
 - Fomentar el buen entorno laboral.
 - Gestionar la capacitación al nuevo talento.
- Tecnologías y sistemas:
 - Enfoque en el desarrollo de una plataforma clara y segura.
 - Soporte tecnológico para el cumplimiento de las regulaciones del estado.
 - Desarrollo de las nuevas ideas que el área de marketing solicite.
- Logística y operaciones:
 - Evaluación de los promotores y los productos inmobiliarios.

Con lo anterior describimos las actividades comerciales:

- Captación de fondos: Actividad para obtener los fondos a financiar por medio de la plataforma, de forma masiva y en un tiempo determinado hasta lograr el monto proyectado.
- Evaluación del proyecto: Actividad que determina el grado de viabilidad y rentabilidad del proyecto, como también la evaluación al promotor.
- Colocación de fondos: Actividad donde se realiza la entrega del fondo a las empresas promotoras con la finalidad de pronta recuperación de la inversión.
- Marketing: Actividad que asegura el crecimiento de volumen de inversión, durante esta etapa se realizan también actividades de comunicación para lograr mayor confianza.
- Servicios: Actividad en la cual se da respuesta clara y rápida a las dudas y reclamos que tienen los inversionistas o posibles inversionistas.

4. Matriz FODA

Partiendo de que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo (Thompson, 1998), se tiene la siguiente matriz FODA:

Tabla 7. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Brinda tasas de alta rentabilidad en comparación con productos del mercado de inversiones tradicional.- Producto innovador sin competencia directa en el mercado de <i>crowdfunding</i> inmobiliario.- Trabajo con expertos para evaluación de riesgos y rentabilidad de los proyectos inmobiliarios y fortalecer la seguridad del inversionista.- Alta capacidad tecnológica para el manejo de información de nuestros inversionistas.- Desarrollo de una página web intuitiva, comunicativa y segura, incluyendo el desarrollo de una aplicación móvil para seguimiento de las inversiones.	<ul style="list-style-type: none">- Descontento de los inversionistas con el mercado de inversiones tradicional al considerarse bajas las tasas de rentabilidad.- Producto con gran potencial gracias al constante crecimiento del sector inmobiliario.- Incremento de interés de nuevos sectores en sistemas de inversión de tipo <i>crowdfunding</i>.- Emisión por parte del estado del reglamento de la actividad de financiamiento participativo financiero y sus sociedades administradoras No 045-2021-SMV/02.- Incremento exponencial en el uso de plataformas de comercio electrónico.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Sujeto a la confianza de los inversionistas.- Complejidad para ingresar en nuevos segmentos para captación de inversionistas.- Menor alcance en la comunicación en comparación con productos de inversión tradicionales de grandes empresas.	<ul style="list-style-type: none">- Ingreso de competidores en el corto plazo haciendo un uso incorrecto del reglamento emitido por el estado.- Ingreso de competidores externos al mercado local.- Limitación para inversión a gran escala.- Riesgos de ataques cibernéticos e incremento de estafas haciendo uso de nuestra identidad.

Nota: Elaboración propia, 2022.

La competencia externa sería la mayor amenaza en el caso de que el país afronte un decrecimiento en el sector inmobiliario, puesto que los proyectos estarán en otros países, sin embargo, es posible considerar que la competencia realizará un mayor esfuerzo en cuanto a confianza, puesto que no cumplen con los reglamentos del estado.

Actualmente, el término *crowdfunding* no es muy conocido en todos los sectores económicos, siendo un factor que puede jugar a favor o en contra, al ser un mercado nuevo se debe aprovechar el reciente reglamento emitido por el estado y el descontento de los inversionistas con el mercado de inversiones tradicional, esto sumado a la característica de producto innovador, rentable y seguro que transmitirá la plataforma a nuestros inversionistas a través de medios modernos como son las páginas web y aplicaciones para móviles.

5. Análisis situacional

Puesto que existe una macrotendencia de dinamizar la economía con propuestas de nuevos modelos de negocio, el mercado peruano está iniciando una incursión a estos nuevos modelos, siendo el *crowdfunding* un modelo por el cual se puede invertir un capital de dinero muy bajo logrando una rentabilidad por encima al mercado de inversiones tradicional, por esta razón se

emitió el reglamento de la actividad de financiamiento participativo financiero y sus sociedades administradoras No 045-2021-SMV/02.

En la actualidad, para una inversión de dos mil soles en el periodo de doce meses teniendo en cuenta una inversión de tipo depósito a plazo fijo se obtiene una tasa de interés anual (TEA) que oscila entre 1.5% a 5.5% en los bancos y entre 5% a 6.5% en las cajas municipales y financieras (Comparabien, 2021), cabe precisar que las comisiones son muy altas y la tasa de interés va disminuyendo, por razones como esta los productos de este tipo no son muy atractivos, sin embargo, son los que menos riesgo representan si lo comparamos con invertir en la bolsa de valores lo que en principio requiere de altos montos de inversión.

Los activos inmobiliarios son una forma segura de inversión, puesto que representan algo tangible que va ganando valor con el pasar del tiempo, un punto en contra es que la inversión requerida es alta, por tal motivo, las personas que pueden acceder a este tipo de inversión son un porcentaje muy bajo.

Las empresas del rubro inmobiliario tienen mucho interés en los nuevos modelos de financiamiento, por ende, están abiertas a un modelo de negocio participativo, evitando muchos obstáculos del sistema financiero actual.

Las empresas de gran experiencia con plataformas de inversión participativa del exterior actualmente se consideran como una competencia de impacto medio, de nuestro lado el ser una plataforma local puede representar una oportunidad por el grado de conocimiento de las costumbres de los inversionistas y la rápida adaptación a los requerimientos regulatorios solicitados por el estado.

En conclusión, la situación en la que se encuentra el entorno hace posible la incursión del *crowdfunding* inmobiliario en el mercado local.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Objetivos

1.1. Objetivo principal

El objetivo de la investigación es determinar la viabilidad del lanzamiento de una plataforma de *crowdfunding* inmobiliario como una opción real de inversión en el mercado peruano, considerando a los niveles socioeconómicos NSE A, B y C.

1.2. Objetivos específicos

Tabla 8. Objetivos específicos

Ítem	Objetivos
1	Identificar los tipos de inversión que realiza el cliente en la actualidad.
2	Determinar el interés que tienen los clientes por las inversiones inmobiliarias.
3	Determinar el grado de conocimiento del nuevo modelo de inversión “ <i>crowdfunding</i> ”.
4	Identificar cuál es la estrategia de comunicación más adecuada para este tipo de producto.

Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Metodología de investigación

La investigación de mercado consideró como metodología de investigación a fuentes primarias y secundarias. Para las fuentes primarias se realizaron 385 encuestas a potenciales inversionistas y entrevistas a 3 expertos del sector inmobiliario. Como fuentes secundarias se consideraron análisis de distintos expertos en inversiones y tecnología comercial, y reportes de mercados similares.

2.1. Fuentes secundarias

2.1.1. Crowdfunding de préstamos en el Perú.

En el Perú el sistema de financiación e inversión basado en *crowdfunding* se ha desarrollado en su mayoría en el mercado de préstamos o también considerado como *crowdlending*, esto impulsado por el estado para el desarrollo de las Pymes, debido a su accesibilidad del financiamiento y a una mejor rentabilidad para los inversionistas.

A continuación, se tienen algunos datos relevantes de las plataformas más representativas que operan en el mercado peruano:

Tabla 9. Plataformas crowdfunding en el Perú

Plataforma	Datos para análisis
Afluenta	<ul style="list-style-type: none"> - Segmenta a sus proyectos de inversión en 7 diferentes niveles, la evaluación tiene resultados desde el AA como la mejor calificada hasta el F peor calificada. - Los requisitos para ser inversionista son: Ser residente legal en Perú, mayor de edad, ser titular de una cuenta bancaria y justificar los fondos que se aportan al sistema. - El mínimo a invertir en la plataforma son s/3000, se pueden ir haciendo reintegros por un monto mínimo de s/1000. - La página web cuenta con un simulador de inversiones, para transparentar su información.
Prestapyme	<ul style="list-style-type: none"> - Los plazos de recuperación son de 12, 18 o 24 meses. - Monto mínimo de inversión es de s/22 mil. - Se tendrán ingresos mensuales con rentabilidad fija. - En caso de incumplimiento, ellos se encargan de ejecutar la garantía sin costos adicionales, en un promedio de 5 meses.
Difondy	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece a los inversionistas toda la gestión de su inversión. - Su página web brinda información actualizada de toda su cartera de inversión, pagos y cualquier incidencia. - En su página web ofrece al inversionista lo siguiente “Tú eliges las empresas, el tipo de interés y la cantidad a prestar”.
Creafunding	<ul style="list-style-type: none"> - Los inversionistas participan bajo un sistema de tickets que les permite realizar donaciones, auspicios o préstamos a los proyectos que están en cartera. - Creafunding analiza cada proyecto y dispone de toda la información al inversionista. - En su página web señala “los emprendedores gestionan mejor sus recursos y los inversionistas son capaces de crear portafolios equilibrados”.
Finsmart	<ul style="list-style-type: none"> - Es la primera empresa en recibir la autorización de organización <i>crowdfunding</i> en el Perú, bajo la nueva reglamentación emitida el 2020. - Actualmente, se desarrolla como una empresa de <i>factoring</i>, con intenciones de ingresar en el mercado de <i>crowdfunding</i> de préstamo.

Nota: Elaboración propia (todocrowdlending, 2019; Finsmart, 2021).

2.1.2. Inversión tradicional

Para ver un dónde estamos ubicados en la banca nacional es importante tener en cuenta datos sobre la banca tradicional en cuanto a la rentabilidad que actualmente se ofrece a los inversionistas o ahorristas.

Tabla 10. Rentabilidad en la banca tradicional

Forma de inversión	Dato técnico / Rentabilidad 2021
Sistema Privado de Pensiones (AFP)	<ul style="list-style-type: none"> - Fondo de pensiones tipo 0 Rentabilidad Nominal Anualizada 3.55% - Fondo de pensiones tipo 1 Rentabilidad Nominal Anualizada 5.56% - Fondo de pensiones tipo 2 Rentabilidad Nominal Anualizada 7.32% - Fondo de pensiones tipo 3 Rentabilidad Nominal Anualizada 6.73%
Cuenta de Ahorro (En soles sin cobro de mantenimiento)	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor TREA 0.35% (Banco Pichincha) - Menor TREA -1.31% (Banco de Comercio)
CTS (En soles)	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor TREA mínima 6.9% (Financiera Proempresa) - Menor TREA mínima 0.25% (BBVA)
Depósito a plazo fijo en dólares (En soles desde s/5000 a 360 Días)	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor TREA 4.6% (CRAC Los Andes) - Menor TREA 0.01% (BBVA)

Nota: Elaboración propia (SBS, 2021).

En el caso de las inversiones en materias primas, derivados, bolsa de valores y criptomonedas, se requieren montos de inversión elevados, requieren de un soporte de expertos en inversiones, son de resultados a largo plazo y en muchos casos se consideran de alto riesgo.

Sobre los fondos de inversión inmobiliaria, similares al *crowdfunding*, el monto mínimo a invertir es alrededor de S/.50,000 (Checor inversiones, 2021), se obtienen ganancias a largo plazo, obteniendo una rentabilidad mayor al 7% (Ivan Zarate, 2021).

2.1.3. Bancarización de los peruanos

De acuerdo al estudio “bancarización del peruano” (Ipsos, 2020), el cual constó de una entrevista a 779 personas, hombres y mujeres de 18 a 70 años de los NSE A, B, C y D que son usuarios de son usuarios de internet y que poseen un producto bancario, se muestran algunos datos:

Tabla 11. Bancarización de los peruanos

Ítem	Dato
1	El 51% del Perú Urbano esta bancarizado (8.6 millones de peruanos).
2	Los 3 productos bancarios más importantes son: <ul style="list-style-type: none"> - Cuentas de ahorro 78%. - Tarjetas de crédito 24%. - Préstamos personales 17%.
3	El uso de canales: <ul style="list-style-type: none"> - Cajero automático 79%. - Banca móvil (app) 57%. - Banca por internet 52%. - Ventanilla 46%. - Apps de transferencia de dinero 44%. - Agentes autorizados 38%. - Banca por teléfono (llamadas) 18%.
4	El 58% ahorró el último año y el 68% tiene alguna deuda vigente.

Nota: Elaboración propia (Ipsos, 2020).

2.1.4. Perfil inmobiliario peruano

La demanda inmobiliaria es siempre creciente en el mercado peruano, siendo el perfil del comprador el factor cambiante en este sector, por esta razón el sector inmobiliario adecuo su oferta a estas nuevas prioridades, motivaciones y necesidades del comprador que busca una vivienda.

Tabla 12. Perfil inmobiliario peruano

Dato	Perfil de comprador
Demanda inmobiliaria online	- Entre las edades de 18 a 34 años (millennials), su participación de mercado es de 43% venta y el 51% alquiler. - Entre las edades de 35 a 54 años (generación X), su participación de mercado es de 41% venta y el 35% alquiler. - 52% son mujeres y 48% hombres.
Modalidad de búsqueda	- 80% de las búsquedas de un inmueble inician por internet y desde un smartphone. - De las búsquedas en la plataforma de Properati 63% fueron para compra y 37% para alquiler.
Costo para construir una casa en Perú	- Construir una casa en un área total de 200 metros cuadrados techados requiere de un total de aproximado estimado de 257,000 soles.
Costo para construir un edificio en Perú	- Construir un edificio de 10 pisos y 8165 m2 de construcción, requiere de un total de aproximado estimado de 5,134,000 soles.

Nota: Elaboración propia (Andina, 2021; Equipo Ingenieros QL, 2021; A Constructoras, 2020).

2.1.5. Análisis de expertos

- Sector inmobiliario

Tabla 13. Análisis de expertos inmobiliarios

Tema	Nombre y Puesto	Comentarios resaltantes
Cambios de preferencias en el comprador de inmuebles	Guido Valdivia, Director ejecutivo de la Cámara Peruano de la Construcción (CAPECO).	- El sector construcción cerró el 2020 con un avance del 23%. - La construcción de viviendas informales representa alrededor de un 70% de unidades construidas. - La construcción informal sigue creciendo, esto se resuelve otorgando más recursos para subsidios, promoviendo suelo urbano.
Mercado inmobiliario se adapta al nuevo perfil de comprador	Miguel Diaz, Gerente Comercial de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI).	- La nueva digitalización ha llevado a poder ofrecer y recuperar el sector inmobiliario. - Ahora los diseños inmobiliarios buscan tener espacios en sus proyectos <i>coworking</i> . - Los distritos de Jesús María, Magdalena o Lince lideran las ventas.

Nota: Elaboración propia (Andina, 2021; La República, 2021).

- Sector banca y finanzas

Tabla 14. Análisis de expertos en banca y finanza

Tema	Nombre y Puesto	Comentarios resaltantes
Productos Rentables en el Perú	Julio Cesar de la Rocha, director del Centro de Banca, Finanzas y Mercado de Capitales (FinLab) de la Universidad de Lima.	- Fondo Mutuos: El 90% son de renta fija, mientras el 10% son para renta mixta y variables. - Ahorro en AFP sin fines provisionales: La ventaja de este producto es que los fondos de las AFP son más diversificados e invierten cerca del 40% en el exterior. - Seguros de vida con ahorro: Las aseguradoras agregaron en sus productos el componente de ahorro, ofreciendo la posibilidad de recuperar, en algunos casos, hasta el 100% de la suma de primas. El 90% de 77000 familias eligen seguros con el componente de ahorro. - Mercado inmobiliario: Desde el 2006 el precio de las propiedades se ha incrementado hasta un 300%, produciendo ganancias en la inversión inmobiliaria de bolsa de valores. - Bolsa de valores: El cálculo de rentabilidad en inversiones de largo plazo que se registró entre los años 1992 y 2012, que fueron los años de bonanza, se registró una rentabilidad de 1,800%. - Depósitos a plazos: Las tasas no han mostrado retrocesos en los últimos 12 meses, siendo un periodo de alta incertidumbre, han convertido a estos productos en una opción rentable.

Nota: Elaboración propia (Banco de crédito del Perú, 2020).

- Sector crowdfunding

Tabla 15. Análisis expertos en crowdfunding

Tema	Nombre y Puesto	Comentarios resaltantes
<i>Crowdfunding</i> en el Perú, primera autorización del SMV a Finsmart	Jaqueline Escobar, abogada en Legal Ventures y experta en legaltech de FinsmartX	<ul style="list-style-type: none"> - Las administradoras deben cumplir los estándares sobre capital mínimo, gestión de riesgos, prevención de lavado de activos, gobierno corporativo y obligaciones de información. - La administración de la plataforma debe ser diligente y transparente, para generar confianza para los inversionistas y empresas. - Se requiere de un equipo legal y capacitación a los colaboradores en todas las áreas para identificar todas las obligaciones del reglamento y su correcto cumplimiento. - Los montos topes señalados en el reglamento para proyectos empresariales (536.000 USD) y receptor (804.000 USD), al ser bajos, podrían ser no muy ventajosos para el <i>crowdfunding</i> inmobiliario. - Para acceder a esta forma de inversión podría tomarse el conocimiento del inversionista y no su patrimonio. Se pueden implementar procedimientos como en la unión europea para información de los riesgos de inversión.
<i>Crowdfunding</i> en el Perú	Maria del Carmen Yuta, Socia Vodanovic Legal	<ul style="list-style-type: none"> - La ventaja principal del inversionista es financiar sin límite de tasas de interés. - El inversionista tiene la posibilidad de acceder a herramientas de análisis y monitoreo para preseleccionar proyectos, facilitando la comprensión y evaluar riesgos. - Para las administradoras se ha optado por un criterio de proporcionalidad y/o gradualidad en la exigencia de carga regulatoria.

Nota: Elaboración propia (Lexlatin, 2021; Vodanovic legal, 2021).

2.2. Fuentes primarias

Para esta investigación se utilizarán dos tipos de fuentes: la primera será una encuesta de preguntas cerradas y la segunda fuente será un conjunto de entrevistas a profundidad a expertos.

Se llevaron a cabo dos etapas en tiempos distintos para determinar con mayor precisión cada una de las fuentes.

2.2.1. Encuestas

La encuesta se realizó con el fin de indagar cuantos clientes estarían dispuestos a invertir en una plataforma *crowdfunding* inmobiliario, esto en base de un conjunto de respuestas que vean el grado de descontento con empresas del mercado actual y analizar cuáles son los riesgos que percibe cada persona al momento de invertir (ver anexos 2 y 3).

Tabla 16. Ficha técnica de la encuesta

Ficha técnica encuesta inversionista	
Metodología	Análisis Cuantitativo
Tipo de muestra	Virtual
Ámbito geográfico	Perú – zona urbana
Universo	Personas naturales del NSE A, B y C
Tamaño de muestra	385
Margen de error	0.05

Nota: Elaboración Propia, 2022

2.2.2. Entrevistas a expertos

Se realizó entrevistas a un grupo de expertos del rubro de la construcción, estas entrevistas se realizarán con la finalidad de conocer el punto de vista que tienen los especialistas al consultarles sobre el *crowdfunding* y si localmente existe la necesidad de implementarlos (ver anexos 4 y 5).

Tabla 17. Ficha técnica de entrevistas de profundidad.

Ficha técnica entrevista a experto inmobiliario	
Metodología	No probabilístico - Cualitativo
Tipo de muestra	Telefónica
Tamaño de muestra	3
Tema de entrevista	Viabilidad de <i>crowdfunding</i> inmobiliario

Nota: Elaboración Propia, 2022.

Los principales comentarios de los expertos del rubro de la construcción se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 18. Entrevista a expertos inmobiliarios

Encuestado	Comentarios
Experto 1	<ul style="list-style-type: none">- Existen proyectos inmobiliarios que se pueden adaptar a este tipo de financiamiento, como por ejemplo un proyecto inmobiliario de departamentos para alumnos universitarios.- Existe interés sobre este modelo de inversión, aunque se necesita más claridad respecto a los inversionistas para evitar casos como el lavado de activos.- Los sistemas de financiamiento son lentos, burocráticos y con contratos muy agresivos, es interesante una competencia al respecto.- Estaría dispuesto a brindar la información relevante del negocio, para información del inversionista, como estados financieros y el avance de la obra.- La tasa a ofrecer sobre la inversión podría ser de un 10% al 15%.
Experto 2	<ul style="list-style-type: none">- Se tienen la duda sobre que controles se realizará al inversionista, el rubro de construcción es muy inspeccionado con lo relacionado con el lavado de dinero.- Se requieren de nuevos sistemas de inversión, en especial deben ser más ágiles.- Estaría totalmente dispuesto a la transparencia y claridad de la información del negocio a entregar al inversionista.- Puesto que se asume un riesgo del negocio, se podría ofrecer tasas de 12% a 15% de rentabilidad al inversionista.
Experto 3	<ul style="list-style-type: none">- Es posible implementar este modelo de financiamiento en proyectos como condominios de 12 departamentos frente al mar.- Este nuevo tipo de financiamiento sería genial.- Estamos en proceso de búsqueda de financiamiento más ágil que el tradicional.- Se estaría dispuesto a abrir la información relevante del negocio para transmitirla al inversionista.- La idea sería brindar al inversionista la oportunidad de gozar de la rentabilidad que da el proyecto, calculamos que se podría obtener rentabilidades de hasta 20%.

Nota: Elaboración Propia, 2022

3. Hallazgos principales

Los principales hallazgos en función a los resultados de las encuestas, se ven reflejadas a continuación:

- El 55% de personas, que cumplen el perfil, realiza algún tipo de inversión.
- De los encuestados que invierten, el 52% lo hace en un negocio propio; el 16% en depósitos a plazos; el 9% en fondos mutuos; el 7% en inmuebles; el 4% en aportes voluntarios a las APFs; 3% indica ahorro y el 9% en otros.
- De los encuestados que invierten, el 82% consideraría invertir en un portafolio especialista en activos inmobiliarios, en caso estuviera al alcance de su capacidad de inversión.
- Dentro de las características que se valoran más en una inversión de inmuebles se considera con una mayor valoración a que es “segura”, seguida por “rentable” y con menor valoración a “accesible a disponibilidad de dinero”.
- De los encuestados que invierten, solo el 10% conoce o ha escuchado sobre el sistema de inversión *crowdfunding*.
- De los encuestados que invertirían en un portafolio especialista en activos inmobiliarios, el 82% sí estaría dispuesto a invertir en una plataforma *crowdfunding* inmobiliario.
- De los encuestados que estarían dispuestos a invertir en una plataforma *crowdfunding* inmobiliario, el 55% instaría dispuesto a invertir entre 200 y 500 soles; el 22% entre 501 y 1,000 soles; el 2% entre 1,001 y 1,500 soles; el 6% entre 1,501 y 2,000 soles; y el 15% estaría dispuesto a invertir más de 2,000 soles.
- Del grupo de encuestados dispuesto a invertir en una plataforma *crowdfunding* inmobiliario, el 82% al momento de invertir en una plataforma online valora en principio la seguridad; el 9% valora la transparencia; el 6% valora la confiabilidad; el 2% valora la innovación; y el 1% la facilidad de uso.
- El grupo de encuestados dispuesto a invertir en una plataforma *crowdfunding* inmobiliario, considera que es más confiable promocionar un negocio de inversión en activos inmobiliarios si se realiza en, redes sociales con 28%; revistas especializadas 20%; televisión 22%; páginas web 18%; periódico 6%; y 6% en radio.
- El grupo de encuestados dispuesto a invertir en una plataforma *crowdfunding* inmobiliario, 45% estaría dispuesta a invertir en solo 1 oportunidad de inversión (proyecto inmobiliario); el 55% invertiría en 2 o más oportunidades.

Los principales hallazgos en función a los resultados de las entrevistas se ven reflejadas a continuación:

- Los tres expertos coinciden en la posible aplicar el *crowdfunding* como mecanismo de financiación en sus proyectos.
- Es notoria la intención que tiene las empresas inmobiliarias en trabajar con el tipo de financiamiento que se propone, sin embargo, se tienen dudas en cuanto la legalidad del *crowdfunding*.
- Para los expertos la falta de agilidad es un factor común en las empresas financieras.
- La transparencia de información no es un inconveniente, por lo que harían visible la información relevante que requieran los inversionistas.
- La rentabilidad que sería posible compartir en un producto inmobiliario es mayor a los modelos de inversión tradicional, es decir, mayor a 10%.

4. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda consideramos la información disponible en la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim), considerando al mercado Perú urbano con una población de 27,089,180 personas (Apeim, 2020).

Como filtros, de acuerdo al Apeim, se considera inicialmente los NSE A, B y C, seguidamente se restringe la edad dentro del rango de 26 a 55 años, el uso de internet y también el porcentaje que usa los servicios bancarios y financieros en internet.

Al definirse el mercado disponible, se prosigue con el empleo de los datos obtenidos en la encuesta para los filtros que invierten en la actualidad, seguido por los que invertirían en activos inmobiliarios, determinando así el mercado disponible.

Para obtener el mercado meta, se considera el porcentaje de las personas que estarían dispuestas a invertir en una plataforma de *crowdfunding* inmobiliario, este dato es resultado de la encuesta.

Se realiza el cálculo considerando los *early adopters* (Everett Rogers, 1962), estos se consideran como aquellos que invertirán el primer año de operación, para este cálculo suponemos un 4.5%.

Por último, de acuerdo a la encuesta, se utiliza el factor de frecuencia de inversión de 1.5 por la probabilidad de que en un año el 55% inviertan hasta en dos oportunidades inmobiliarias.

Tabla 19. Mercado meta del inversionista

Parámetro	Personas			Tasa	Fuente
Población Perú urbano	24,898,402				APEIM
Nivel socioeconómico NSE	NSE A	NSE B	NSE C		APEIM
Número de personas	514,694	3,846,664	10,104,264		APEIM
Edad 26-55 años	201,246	1,584,825	4,031,601		APEIM
Uso de internet	184,542	1,356,611	2,902,753		APEIM
Uso de banca y finanzas digital	100,945	435,472	441,218		APEIM
Mercado potencial	977,635				
Invierten actualmente	537,699			55%	Encuesta
Dispuestas a invertir en activos inmobiliarios	440,913			82%	Encuesta
Mercado disponible	440,913				
Dispuestas a invertir en crowdfunding inmobiliario	361,549			82%	Encuesta
Mercado meta	361,549				
<i>Early adopters</i>	16,270			4.5%	Rogers
Frecuencia de inversión (x1.5)	24,405				Expertos
Ticket promedio de inversión (soles)	400				
Total invertido (soles)	9,761,822				

Nota: Elaboración Propia (Apeim, 2020).

5. Conclusiones del estudio de mercado

- Como resultados de la investigación, la necesidad de un nuevo modelo de financiamiento e inversión es requerido, hay acciones realizadas en principio por el estado brindando reglamentos que permiten la creación de entidades administradoras de *crowdfunding*, por lo que actualmente ya se están brindando los permisos a estas nuevas administradoras. Un punto aún no cubierto es que este reglamento no especifica el *crowdfunding* en el rubro inmobiliario, sin embargo, por motivos de la investigación nos adaptaremos al reglamento aprobado sin considerar algún límite en el monto de financiación.
- En el caso del sector inmobiliario el crecimiento es constante, los proyectos inmobiliarios están desarrollándose en distintos distritos de Lima y es notorio el mayor uso del marketing digital que el presencial. Por el lado del financiamiento, las empresas inmobiliarias están en búsqueda de productos financieros más ágiles y evalúan al *crowdfunding* como una buena alternativa, el principal punto a evaluar es el origen de los fondos, por lo que se requiere un buen control en los inversionistas.
- Del lado del inversionista, hay una buena percepción de las inversiones inmobiliarias, de acuerdo a las encuestas muchas personas no cuentan con el dinero para la compra de inmuebles (casas o departamentos), pero si tiene conocimiento de la alta rentabilidad que estos brindan, por lo cual un producto de inversión participativa es atractivo en principio por el bajo monto de inversión mínima, por otro lado, el principal atributo que

consideran es la información transparente de la contabilidad y del todo el proceso de inversión.

- Por último, de acuerdo a la estimación de la demanda, se puede concluir que existe la viabilidad en cuanto a poner al mercado el *crowdfunding* inmobiliario, siendo posible que el monto de inversión logrará cubrir la construcción y/o mejora de inmuebles para una venta futura y obtener una alta rentabilidad.

CAPÍTULO IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión

Ser la primera plataforma peruana de inversión participativa en activos inmobiliarios.

2. Misión

Somos una empresa peruana que busca democratizar la inversión en el sector inmobiliario y obtener la máxima rentabilidad en las inversiones de nuestros clientes.

3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es contenida en los siguientes puntos:

- Contamos un grupo de expertos financieros en el rubro inmobiliario.
- Utilizamos avanzadas herramientas tecnológicas, ágiles y seguras.
- Trabajamos con los mejores promotores inmobiliarios.

4. Valores

Los valores que nos guiarán en el transcurso de nuestras actividades serán:

- Seguridad: Trabajamos de acuerdo a la reglamentación de inversión participativa autorizada por la SMV.
- Facilidad: Invierte sin complicaciones cuando y donde prefieras a través de una plataforma fácil y sencilla.
- Transparencia: Toda la información sobre tus inversiones estará a tu total disposición.
- Calidad: Un grupo de expertos financieros asegurará que cada operación cuente con un análisis de riesgo exigente para la selección de los mejores proyectos inmobiliarios.
- Justicia: Buscamos que todos los peruanos puedan invertir con montos accesibles.

5. Objetivos de marketing

Tabla 20. Objetivos del marketing

N°	Objetivo	Estrategia	Indicador	Plazo			
				1 año	2 años	3 años	4 años
1	Ser conocido como una de las mejores alternativas de inversión inmobiliaria.	Campañas digitales de branding en redes sociales y páginas web especializadas.	Encuestas de preferencia vía E-mail	10%	25%	40%	55%
2	Generar un alto tráfico en la página WEB con nuevos inversionistas.	Campañas tácticas a clientes con baja inversión con enfoque de Campaña digital – SEO.	Incremento de visitas y consultas	0%	25%	35%	25%
3	Incrementar la frecuencia de inversión por tipo proyecto.	Marketing relacional, manteniendo las tasas de rentabilidad por encima del mercado.	Índice de crecimiento de usuarios recurrentes	0	1.5	2.2	2
4	Estar dentro de las plataformas <i>crowdfunding</i> peruanas con mayores ventas.	Promover de los proyectos inmobiliarios con mejores perspectivas de éxito y con mayor rentabilidad.	Ventas anuales	0	1.2	2	2.2
5	Tener un alto nivel de satisfacción de los inversionistas.	Uso de herramientas digitales de análisis de datos – Aplicación móvil.	Indicador de Defensa de marca BAR (Brand Advocacy Ratio)	0.1	0.25	0.45	0.55

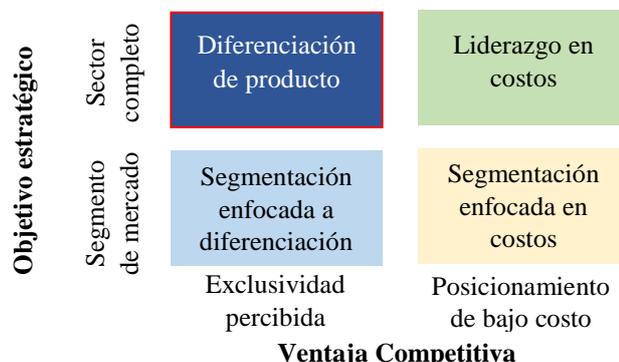
Nota: Elaboración Propia, 2022.

6. Estrategia genérica y postura competitiva

Contamos con la estrategia de diferenciación por enfoque (Porter, 2002). Nuestro producto es diferente a los productos tradicionales del mercado de inversiones y mercado inmobiliario, puesto que se enfoca en los atributos de ser innovador, accesible y confiable.

- Innovador: El *crowdfunding* es en sí un mecanismo de inversión innovador, permite una visibilidad moderna y deferente a otros productos.
- Accesible: Se dirige a nuevos segmentos, requiriéndose montos de inversión no muy altos en comparación a los productos de inversión tradicional.
- Confiable: El producto cuenta con un equipo de expertos en finanzas inmobiliarias y trabaja bajo las normas y reglamentos del estado peruano, transparentando toda la información del proceso de inversión.

Gráfico 3. Estrategia y postura competitiva



Nota: Elaboración propia (Porter, 2002).

7. Estrategias de crecimiento

Como herramienta de análisis estratégico para identificar las alternativas y oportunidades de crecimiento de la compañía utilizaremos la Matriz Ansoff (Ansoff, 1957), puesto que la estrategia puede variar en el transcurso del tiempo, se proponen tres etapas: una de corto plazo, otra a mediano plazo y otra a largo plazo, el objetivo principal es crecer de manera sostenida en menos de 5 años con la finalidad de ser los primeros en una competencia que recién inicia con este modelo de inversión dentro del país.

A corto plazo, la estrategia es de desarrollo de nuevos productos, siendo un producto de por sí innovador y dentro un mercado existente, el producto debe percibirse como una nueva alternativa de inversión, siendo importante desarrollar a los primeros inversionistas y realizar el seguimiento personalizado para la obtención de los primeros datos con respecto a su comportamiento.

Con el producto presente en el mercado, se procederá con la estrategia a mediano plazo, que consiste en la penetración de mercado, principalmente en los segmentos que invierten bajas cantidades o que no asumen muchos riesgos, teniendo como enfoque las zonas urbanas con mayor población en el territorio peruano.

Con el objetivo de seguir con un crecimiento orgánico, la estrategia a largo plazo es la de desarrollo de nuevos mercados, principalmente en mercados de Latinoamérica, con perspectivas de acompañar al crecimiento económico nacional y su economía de mercado.

Gráfico 4. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Mediano Plazo: Penetración de mercados	Corto Plazo: Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Largo Plazo: Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Nota: Elaboración Propia (Ansoff, 1957).

8. Estrategias de segmentación de mercado

Para la segmentación del mercado al que nos dirigiremos se han analizado los distintos aspectos como el geográfico, demográfico, psicográfico y conductual (Stanton W., Etzel M., Walker, B., 2014), con soporte en la clasificación de estilos de vida (Arellano R., 2017), se determina un estilo de vida sofisticado.

Tabla 21. Segmentación del mercado

Segmentación	Inversionista
Geográfica	Zonas urbanas del Perú y con alta densidad poblacional: Lima, Piura, La Libertad, Arequipa, Cajamarca, Junín, Cusco, Lambayeque y Puno.
Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Personas naturales entre 25 y 55 años - De NSE A, B y C1 - Trabajador dependiente. - Educación superior. - Soltero o con baja carga familiar. - Ganancias económicas que les permita tener un excedente de liquidez.
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Abiertos al mundo y a la globalización, liberales en ideas y actitudes. - Conocedores de la actualidad, innovación y tecnología. - Les atraen productos innovadores y los nuevos medios de comunicación y compra. - Conocedores del mundo financiero. - Dueños de una vivienda o con planes de compra a mediano plazo.
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> - Toman riesgos en inversión de dinero, alto o moderado, dependiendo del producto y la rentabilidad ofrecida. - Ingresan constantemente a medios de información financiera o inmobiliaria, especializada o no especializada. - Sobreexpuestos a medios de comunicación digital. - Evalúan a detalle la marca y el estatus de la empresa. - Internautas de tipo activo o pasivo, narradores de marca.

Nota: Elaboración propia (Arrellano, 2019).

9. Estrategia de posicionamiento

Sobre la base de que nuestro producto es innovador y se diferencia de la mayoría de los productos de inversión, es posible iniciar el primer paso con la estrategia de posicionamiento por beneficios, resaltando todos los diferentes beneficios que el producto puede ofrecer, llegando a ingresar de esta forma al mercado.

Como segundo paso se considera la estrategia según los estilos de vida de los usuarios, esto teniendo en cuenta el siguiente concepto, “el posicionamiento comienza con un producto que puede ser una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona, pero posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, es lo que se construye en la mente de las personas” (Al Ríes y Jack Trout, 2001), esto nos motiva a llegar directamente a las distintas comunidades de inversionistas y posicionarnos como su opción preferida, personificando la marca con el fin de generar confianza manteniendo una imagen que vaya acorde a los objetivos del marketing.

CAPÍTULO V. TÁCTICAS DE MARKETING

En la actualidad el mundo está conectado por medio del internet, produciendo la evolución en las tácticas de marketing, dando una mayor participación al cliente. Lo que inicialmente se consideró como marketing tradicional o las 4 P's (Philip Kotler, 1967), evoluciono a lo que actualmente se llama marketing digital con un nuevo modelo de comercialización orientado al cliente que se resumen en las 4 C's siendo cliente, costo, conveniencia y comunicación (Robert Lauterborn, 1993). En este capítulo abordaremos las 4 C's como las tácticas del marketing.

1. Cliente

La cocreación es la nueva estrategia de desarrollo de productos. A través de la cocreación y la participación de los clientes desde el principio de la etapa de ideación, las empresas pueden mejorar la tasa de éxito del desarrollo de nuevos productos. La cocreación también permite a los clientes personalizar productos y servicios, creando propuestas de valor superiores. (Philip Kotler, 2014).

Mediante el *empathy map* (ver anexo 6), logramos determinar cuáles son las dolencias y aspiraciones del cliente, teniendo en cuenta que adicionalmente a una propuesta de producto inicial se busca la cocreación con los clientes y principalmente con clientes que pertenecen a comunidades de inversionistas.

1.1. Producto

Como productos en la plataforma se presentan dos tipos de oportunidades de inversión, estas son de inversión de tipo participativo y de inversión de tipo fijo. En ambos casos se les ofrece a los inversionistas la devolución de su dinero con intereses, la diferencia es que al ser participativo el inversionista participa en la rentabilidad producto de la venta del inmueble y al ser de tipo fijo se considera una rentabilidad fija pactada al momento del préstamo, dependiendo al producto la fecha de pago puede ser de forma mensual, trimestral o al vencimiento del préstamo, esta devolución estará a cargo del promotor quien recibirá el préstamo colectivo. Se consideran el plazo de hasta 60 días para lograr el monto total de préstamo y los plazos de vencimiento de los préstamos será entre los 12 y 36 meses después de entregarse el dinero al promotor inmobiliario.

Las características de los dos tipos de inversión son:

- Inversión de tipo participativo: Este producto consiste en invertir en inmuebles para su construcción o rehabilitación y su venta futura (ver anexo 7). Se obtiene la rentabilidad al momento de la venta del inmueble y se percibe al final del plazo. El promotor, luego de encargarse de la rehabilitación o construcción del inmueble, dependiendo de la oportunidad, se encarga de la venta del inmueble, dentro del plazo y por el precio objetivo acordado. Al vencimiento del plazo, el inversionista recibe el dinero aportado

y adicionalmente recibe un interés proporcional a la diferencia entre el precio real de venta final del inmueble y el precio objetivo acordado, es decir, la rentabilidad está condicionada a la evolución del precio de venta final del inmueble, esto en promedio siempre será mayor al precio objetivo acordado inicialmente. Estas oportunidades tienen periodos hasta los 36 meses.

- Inversión de tipo fijo: Este producto consta principalmente en préstamos a promotores para la construcción o rehabilitación de inmuebles (ver anexo 7). La rentabilidad no depende de la venta del inmueble, es un préstamo del inversionista al promotor, quien devuelve el préstamo con un interés de tipo fijo pactado entre las dos partes, la devolución del dinero es de forma mensual desde que entra en vigor el préstamo hasta que se amortice del todo el préstamo. Estas oportunidades tienen periodos hasta los 36 meses.

1.2. Servicios asociados

La diferenciación en cuanto al producto va acompañada de un grupo de servicios asociados, estos servicios permitirán principalmente incluir a nuestros clientes en el desarrollo continuo del producto, complementando de esa forma la comunicación bidireccional.

Los servicios también ayudarán a que nuestros clientes sientan la confianza de tener a la mano todas las herramientas necesarias para realizar una inversión segura.

Estos servicios cumplen también los reglamentos propuestos por la SMV en el documento No 045-2021-SMV/02, esto es importante al momento de que el cliente busque un respaldo de información externa, logrando aumentar de esta forma la confianza a nuestra marca.

Se presentan los siguientes servicios asociados al producto:

1.2.1. Información y transparencia

Dependiendo del medio de comunicación e interacción (redes sociales, blog, email o plataforma), se brindará la información precisa y con lenguaje claro para nuestro cliente objetivo, siendo la plataforma la que contenga toda la información necesaria, por otro lado, se tendrá un blog especializado que les será útil a los inversionistas que buscan expandir sus conocimientos financieros.

La plataforma como bienvenida presenta la siguiente información:

- Presentación de la plataforma.
- Descripción de la autorización y regulación de la plataforma.
- Presentación del producto, indicando los beneficios y riesgos.
- Estadísticas y resultados de las inversiones anuales.
- Casos de éxito en inversiones de procesos concluidos.

- Funcionamiento de la plataforma y el paso a paso para su registro.
- Obtención y funcionamiento de la App.
- Accesos a todas las redes sociales.

La información de cada oportunidad inmobiliaria contiene los siguientes datos:

- **Resumen del proyecto:** Aquí se detalla la finalidad de la oportunidad, tipo de inversión, evaluación de la oportunidad, plazo de recaudación, interés nominal anual, rentabilidad total, plazo de vencimiento, tipo de amortización del capital, pago de intereses, cuentas de canalización de fondos, inversión mínima, tarifas, advertencias y riesgos. También se resume un video explicativo, imágenes 3D del inmueble, ubicación geográfica (Google Maps) y planos referenciales.
- **Información Financiera:** Información financiera detallada del promotor y de la oportunidad, y que incluya su evaluación crediticia por una central de riesgos, únicamente se les brinda esta información a los clientes registrados en la plataforma y cuando ejerzan la instrucción de inversión.
- **Documentación:** Información detallada sobre el inmueble, cronogramas de construcción, datos detallados sobre el promotor e información necesaria para la evaluación de parte del inversionista, únicamente se les brinda esta información a los clientes registrados en la plataforma y cuando ejerzan la instrucción de inversión.

Como información propia de la plataforma se presenta la siguiente información:

- Descripción de la plataforma, experiencia, grupo humano y valores.
- Opción de trabajar para la plataforma.
- Contacto, formulario web.
- Consultas y respuesta frecuentes.
- Blog que contendrá información clasificada por nuestros expertos.

Para aquellos Inversionistas que quieren conocer de forma básica varios aspectos de la plataforma y de la inversión se presentará la siguiente información:

- Advertencias sobre el tipo de plataforma.
- Riesgos a los que está sujeto el inversionista.
- Funcionamiento básico de la plataforma.
- Seguridad de los fondos de los inversionistas.
- Tipos de producto y cálculo de rentabilidad.
- Metodología de evaluación de la oportunidad.
- Tarifas aplicables.
- Conflictos de interés.

- Quejas y reclamaciones.
- Disponibilidad de los servicios prestados.
- Minimización del riesgo de fraude y del riesgo operacional.
- Cese de actividad de la plataforma.
- Procedimiento de cobro Extrajudiciales y Judiciales.
- Resoluciones.
- Reguladores y Auditores
- Documentación Relacionada, contendrá enlaces que redirijan a los siguientes documentos:
 - Manual de la organización y funciones.
 - Manual de procedimientos operativos.
 - Manual conflicto de intereses.
 - Manual de tratamiento de reclamaciones de inversionistas y beneficiarios.
 - Código de conducta y manual para la prevención de lavado de activos y de financiamiento al terrorismo.
 - Política de sistemas de protección de datos, autenticación y ciberseguridad.
 - Política de gestión de continuidad de negocio.

Puesto que la transparencia es parte de nuestra propuesta, se considera brindar información más detallada sobre los siguientes puntos:

- Información Legal.
- Política de tarifas.
- Política de privacidad.
- Política de cookies.

Por último, de forma aclaratoria y en línea con lo reglamentado por la SMV, la plataforma en todos sus niveles informará al inversionista que “Toda la información, clasificación o evaluación descrita para cada oportunidad de inversión no asegura la obtención de una rentabilidad al inversionista, ni constituye asesoramiento financiero”.

1.2.2. Evaluación de la oportunidad

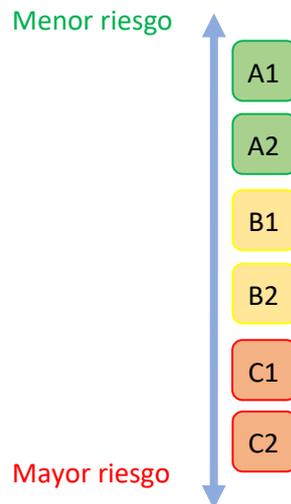
De acuerdo al reglamento emitido por la SMV, la plataforma debe desarrollar una metodología para brindar información al inversionista sobre la oportunidad, identificando variables y las fuentes de donde se obtienen. En línea con lo requerido, la plataforma presentará el servicio de evaluación de cada oportunidad.

La evaluación de la oportunidad será realizada por nuestro equipo de expertos, a nivel inmobiliario y financiero, quienes redactarán y presentarán la información necesaria para la

evaluación por parte del inversionista, y adicionalmente se presentará un sistema de puntuación orientativa basada en distintas variables evaluadas en función del riesgo de cada oportunidad.

Con base en los resultados de cada evaluación, la puntuación orientativa se muestra de la siguiente manera:

Gráfico 5. Puntuación orientativa de la oportunidad



Nota: Elaboración propia, 2022.

La evaluación, al ser orientativa, permite al inversionista estimar el posible riesgo en cada oportunidad, sin embargo, el inversionista no deberá fundamentar su inversión a esta evaluación. La plataforma no garantiza que la evaluación sea precisa o asegure la obtención de resultados en las inversiones.

1.2.3. Sistemas de seguridad y autenticación

Se considera que para un funcionamiento seguro en el manejo de la información se requiere, principalmente, controlar el acceso a la plataforma mediante tres niveles de usuarios:

- Visitante, el usuario que navega en la plataforma con acceso únicamente a la parte pública.
- Registrado, el usuario que tiene acceso al área privada, es el usuario registrado de nivel inversionista.
- Administrador: usuario con permisos de acceso al panel de administración de la plataforma, personal interno.

La información brindada por el usuario al momento del registro estará sujeta a la “Política de sistemas de protección de datos, autenticación y ciberseguridad” conforme a las disposiciones de la ley de protección de datos personales, sus modificatorias o sustitutorias No 29733 (2017).

Únicamente será posible utilizar la información para actividades de marketing, si los inversionistas brindan la autorización de uso de estos datos.

De acuerdo al reglamento emitido por la SMV, la plataforma (Web y App) será soportada por una infraestructura tecnológica en cuanto a hardware y software, incluyendo al personal especialista en ciberseguridad encargado de la supervisión y mantenimiento del sistema.

1.2.4. Canalización de fondos

Como requerimiento de la SMV, la Sociedad Administradora (plataforma) segregará las cuentas donde se canalizarán los fondos de los inversionistas, estas cuentas no pertenecerán ni estarán administradas por la Sociedad Administradora.

Dependiendo de la oportunidad, de los riesgos asociados y de la protección de cada gestor de fondos, se optará por:

- Cuentas bancarias *ESCROW* abiertas en una entidad supervisada por la SBS, la cuenta es intangible.
- Fideicomiso administrado por entidades supervisadas por las SBS y autorizadas a actuar como fiduciarios, en el que la Sociedad Administradora actúa como fideicomitente, los beneficiarios del fideicomiso son los inversionistas.
- Cuentas de dinero electrónico emitidas por empresas autorizadas en el marco de la ley No 29985 (2013).

Este servicio brindará mayor confianza y seguridad al inversionista, por lo que podrá brindar el permiso de entrega de los fondos de forma directa al promotor, como también el retorno del capital invertido junto a la rentabilidad.

1.2.5. Seguimiento

Desde que el inversionista realiza la transferencia del capital a la cuenta destinada para canalizar los fondos, todos los eventos a nivel financiero e inmobiliario serán monitorizados constantemente a través de la plataforma Web o la App, permitiendo un acceso 24/7.

El promotor es responsable de la integridad, cantidad, veracidad y actualización de la información brindada y responde, en caso de que haya suministrado información contraria a lo exigido por la SMV, la plataforma será transparente y actuará según los compromisos y plazos pactados con los inversionistas.

1.2.6. Facturación y pago

Con el pago de cada cuota por parte del promotor, se emitirá de forma automática una constancia con la información detallada de cada operación, incluyendo el informe operacional del proyecto.

El pago se efectuará, en las fechas pactadas con el promotor, con una tolerancia máxima de 48 horas, el pago se realizará vía transferencia directa desde la cuenta destinada para la canalización de fondos correspondiente a cada oportunidad a las cuentas bancarias registradas por el inversionista, esta puede ser modificada en cualquier momento.

En caso de demoras mayores a las 48 horas se contactará al promotor para solicitar mayor detalle sobre la demora, en caso de no ejecutarse el pago dentro de un plazo de 60 días se aplicarán los mecanismos de reclamo extrajudiciales o judiciales.

1.2.7. Canal directo de comunicación.

Aunque este servicio no sea requerimiento en el reglamentado de la SMV, se propone este canal como un entorno diferente a la plataforma para que el inversionista pueda ponerse en contacto con otros inversionistas después de la transferencia del capital al promotor y antes del cobro del capital y su rentabilidad. Dentro de este canal, los promotores e inversionistas, podrán ver información sobre el estado de cada proyecto, sobre la marcha del proyecto, informarse sobre la opinión de otros inversionistas e intercambiar participaciones de préstamos. El canal está disponible solamente para aquellas oportunidades en las que el promotor haya aceptado esta funcionalidad y se indique expresamente su aplicación, este servicio no implica un coste adicional.

1.2.8. Soporte

Se establecerá un sistema de mensajería directa desde la plataforma, donde el usuario podrá realizar consultas de forma general o específica y obtener una respuesta rápida, automatizada con bots. Se aplicará un sistema de respuesta automatizada para el *call center* y las en el chat de las redes sociales, con la finalidad de filtrar respuestas y redirigir al cliente a la plataforma. La tecnología aplicada en la plataforma permitirá el reconocimiento de varias consultas, por lo que se prevé una atención 24/7.

Para los usuarios que son inversionistas en alguna de nuestras oportunidades, que requieran de información específica y que no se encuentre en la plataforma, tendrán respuesta de un asesor vía *call center*, de lunes a viernes en horario 8:00 am a 6:00 pm.

El soporte corresponde en parte a la comunicación bidireccional que se propone establecer con el cliente, por lo que es posible enlazar este servicio con lo que respecta a estrategia de comunicación.

1.3. Marca

Para lograr el acercamiento inicial al público objetivo, ser conocidos dentro del mercado y profundizar nuestra relación, de forma de lograr que nuestros clientes pasen a ser nuestros defensores, humanizaremos a nuestra marca, asignándole cualidades relacionadas con los resultados del *empathy map* y los valores de la empresa:

- Autenticidad, en conjunto con un producto innovador y digital mostraremos que la marca es coherente entre lo que comunica y los compromisos que se asumen dentro de la empresa.
- Intelectualidad, la marca se mostrará como un experto en finanzas, que no solo brinda información especializada, sino también, brindara información en un lenguaje simple que llegue a los potenciales clientes que no tienen experiencia en inversiones.
- Sociabilidad, la marca estará presente en las comunidades de inversionistas participando de forma directa e indirecta en los temas de conversación, de igual forma en las redes sociales el estilo de comunicación será cordial y horizontal.
- Moralidad, de acuerdo a los valores de la empresa, los actos, comentarios y respuestas se mantendrán dentro de los principios morales y la transparencia, evitando la deshonestidad, abuso e injusticias.

1.3.1. Nombre de Marca

La marca está apoyada en el nombre Urbancrowd, siendo la unión de dos palabras en idioma inglés, que juntas hacen una asociación de palabra que es posible interpretar como Multitud Urbana, con este nombre se busca expresar que como marca estamos junto a las personas y que somos parte de la comunidad, podemos ser un amigo, un familiar, un colega de trabajo o la persona con experiencia en quien se busca algún consejo, esto se soporta en el mantra de marca (ver anexo 8).

Con este nombre nos mostramos como más humanos y con las cualidades de autenticidad, intelectualidad, sociabilidad y moralidad, que todos nuestros clientes esperan de las personas en la sociedad.

1.3.2. Isotipo

El isotipo de forma complementaria al nombre de marca busca enlazar el concepto de urbano con lo inmobiliario y el crecimiento, de manera sutil, pero posible de interpretar por la mayoría del público objetivo al quienes nos dirigimos.

Gráfico 6. Isotipo



Nota: Elaboración propia, 2022.

- La línea azul oscura representa lo inmobiliario en forma de cada una casa y el cromatismo (hex color #060746) trata de transmitir confianza, lealtad y seguridad.
- La línea azul claro representa una flecha apuntando hacia arriba simbolizando el crecimiento y el cromatismo (hex color #1DAAF7) trata de transmitir modernidad y tecnología.

Para la tipografía se consideró una fuente de tipo Harman Sans que posibilita una lectura rápida, adicional a esto la fuente en conjunto con el color (hex color #060746) representa un aspecto moderno, seguro y juvenil.

Gráfico 7. Tipografía

URBANCROWD

Nota: Elaboración propia, 2022.

En conjunto, isotipo y tipografía dan resultado un imagotipo que representa el rostro que la marca busca mostrar a nuestros clientes, sumándose a los distintos servicios ofrecidos teniendo como objetivo la humanización de marca.

Gráfico 8. Imagotipo



Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Costo

El precio de un producto o de un servicio es la cantidad económica que se establece para que un cliente obtenga dicho producto o servicio. Pero, desde el punto de vista del cliente, el precio es el coste y representa la cantidad que ellos pagarán por nuestro producto o servicio (Villacampa Ó., 2021).

Con base en lo detallado en el concepto anterior, se enumera aspectos del producto y servicios asociados que podrían ser considerados de valor por el cliente, se tiene también en cuenta que estos aspectos pueden variar entre cada uno de ellos:

- La rentabilidad ofertada por la plataforma al momento del depósito de la inversión, que siempre será superior a la rentabilidad promedio del mercado.
- Información detallada de cada oportunidad para su análisis, incluyendo las advertencias y los riesgos que implican.
- Seguridad en el manejo del capital invertido y la protección de datos.
- Agilidad en todo el proceso de inversión y facilidad para acceder a la información.
- Soporte en todo momento.
- Pertenencia a una comunidad de inversionistas por cada oportunidad.

Puesto que inicialmente seremos los únicos en el mercado del *crowdfunding* inmobiliario, nos diferenciaremos hasta cierto punto de algunos otros mecanismos de inversión, por lo que, basándonos en el valor percibido por el usuario, podremos posicionarnos como una de las mejores alternativas de inversión inmobiliaria.

En concordancia con el perfil de nuestro cliente objetivo, es posible determinar que la mayoría de nuestros clientes estarán informados antes de realizar una inversión y los hacen consientes del presupuesto que tienen. Por otro lado, de acuerdo a la encuesta efectuada (ver anexo 2) fue posible estimar el costo mínimo que los usuarios podrían invertir sin considerar un alto riesgo, este costo es de 400 soles por inversionista.

Luego de analizar y verificar que el cliente podrá obtener un producto diferente y con valor agregado, es posible fijar el precio. La fijación de precios se alinearé a la estrategia de crecimiento mencionada en el punto 7 del capítulo 4, por lo que tendremos dos etapas distintas de precio, en la primera etapa (corto plazo) tendremos un precio fijo y luego para la segunda etapa (mediano y largo plazo) el precio será dinámico.

2.1. Precio Fijo

El precio a fijar incluye en si un análisis de las comisiones de entidades financieras tradicionales y los costos fijos y variables propias de la plataforma, se detalla a continuación las comisiones que aplicaran a los inversionistas:

- Comisión por la actividad de formalización los contratos de préstamo según los acuerdos estipulados en la plataforma, para esta comisión se aplicará un estimado del 10% que se determinará sobre el valor de la rentabilidad comprometida a cada inversionista, al haberse alcanzado el objetivo de financiación y se formalice el contrato de préstamo. El devengo y cobro se ejecutará al momento en que los inversionistas empiecen a percibir el rendimiento resultado de su inversión y en proporción al mismo.
- Comisión por reclamación judicial y extrajudicial en el caso de incumplimiento por parte del promotor, en el momento en el que se presente estos casos, se le aplicará al inversionista una comisión correspondiente a un 20% sobre el valor de los créditos impagados, en concepto de gastos resultado de la presentación de la reclamación de los derechos de crédito impagados.

Considerando estas comisiones es posible estimar la tasa de interés para el inversionista, esta tasa en promedio siempre será superior a las ofertadas por otras entidades de inversión tradicional, siendo un estimado de tasa de rentabilidad promedio anual no menor a 10% y esta varía de acuerdo al tipo de producto de inversión aplicado en cada oportunidad, esta rentabilidad estará sujeta a una inversión mínima de S/.400 por oportunidad, considerando que cada usuario puede invertir en más de una oportunidad, se incluirá también un tope de inversión máxima de S/.10,000 por oportunidad de inversión inmobiliaria.

Por otro lado, se aplicará una comisión al promotor, esta asciende al 8% del capital financiado, dependiendo también del análisis del equipo financiero, de forma de incrementar los ingresos en la plataforma.

2.2. Precio Dinámico

Con los precios dinámicos se busca optimizar la rentabilidad cobrando a cada cliente de forma diferente en función de los patrones de compra históricos, puntos de acceso y otros aspectos del perfil del cliente en la economía digital, el precio es similar a la moneda, que fluctúa dependiendo de la demanda del mercado. (Philip Kotler, 2014).

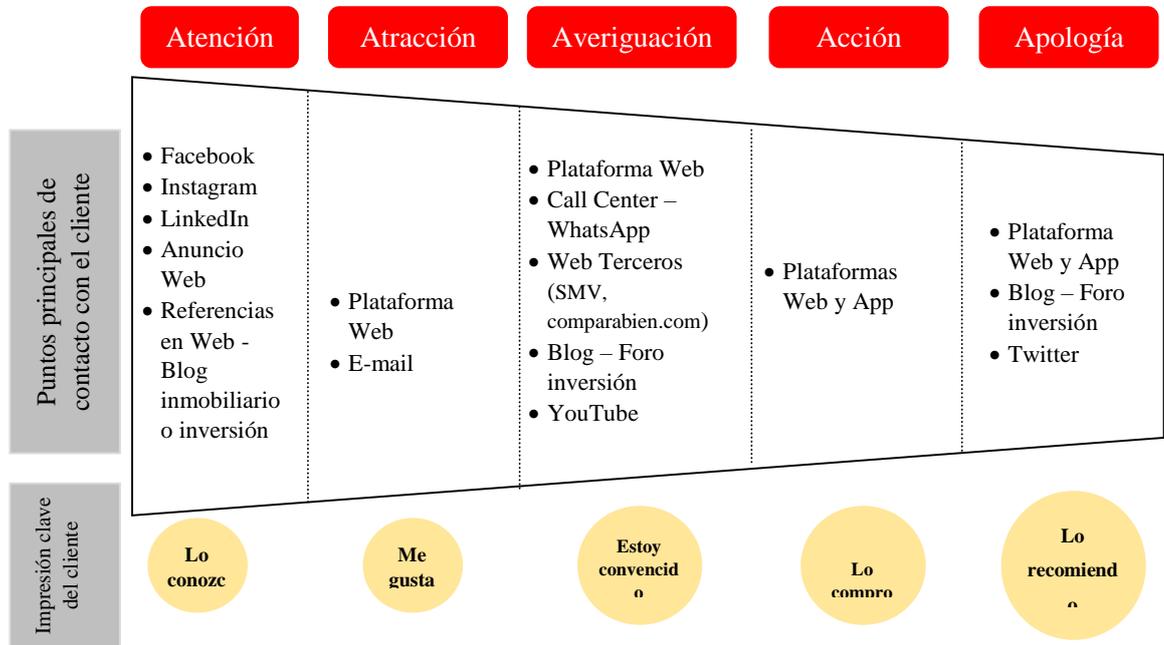
Concluyéndose la primera etapa, se podrá tener la recopilación de una gran cantidad de datos, permitiendo un análisis de *Big Data* y por consiguiente el poder ofrecer precios únicos de acuerdo a la oportunidad o proyecto inmobiliario. El tipo de precio es fundamental para aplicarse en la estrategia de penetración de mercado a mediano plazo y en un largo plazo desarrollar nuevos mercados.

3. Conveniencia

Con una mayor movilidad y conectividad, nuestro segmento objetivo tiene un tiempo limitado para considerar y evaluar las marcas. A través de múltiples canales, en línea y fuera de línea, los clientes están sobreexpuestos a información muy diversa, que puede llevarlos a la confusión, por esta razón a menudo los clientes ignoran estos canales y buscan fuentes más confiables: su círculo social de amigos y familiares (Philip Kotler, 2014).

Sobre la base de la teoría de las 5 A's propuesta por Philip Kotler (2014), se analiza la ruta de nuestro cliente aplicado a un mercado interconectado, en esta ruta se identifica los puntos de contacto más importantes y se busca lograr el objetivo propuesto de generar un alto nivel de satisfacción y convertir a nuestros clientes en futuros defensores.

Gráfico 9. Ruta de cliente Urbancrowd



Nota: Elaboración propia (Philip Kotler, 2014).

El patrón de la ruta de cliente mostrado en el gráfico 10 es de tipo embudo, a razón de que la plataforma tiene un carácter disruptivo y novedoso, donde el cliente se informará y planificará de forma minuciosa antes de realizar la compra y dependiendo de la experiencia pasará a ser defensor de nuestra marca (apología).

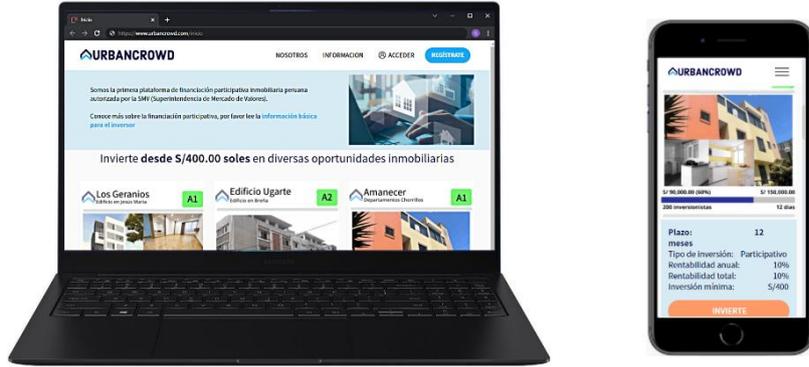
Los puntos de contacto son diversos, siendo las plataformas Web y App los canales que se pueden controlar directamente, esto incluye al Blog propio de la plataforma. En el caso de las redes sociales y blogs terceros se tiene el control en lo que se muestra. Particularmente en los foros no se tiene un control directo, sin embargo, es posible interactuar con las comunidades con un permiso previo para evitar ser vistos como invasores.

3.1. Plataformas Web y App

En la actualidad la humanización de la marca involucra un diseño web orientado al cliente (usuario), siendo un canal claro y fácil. En los siguientes puntos describimos algunas características aplicables tanto a la plataforma Web como a la App.

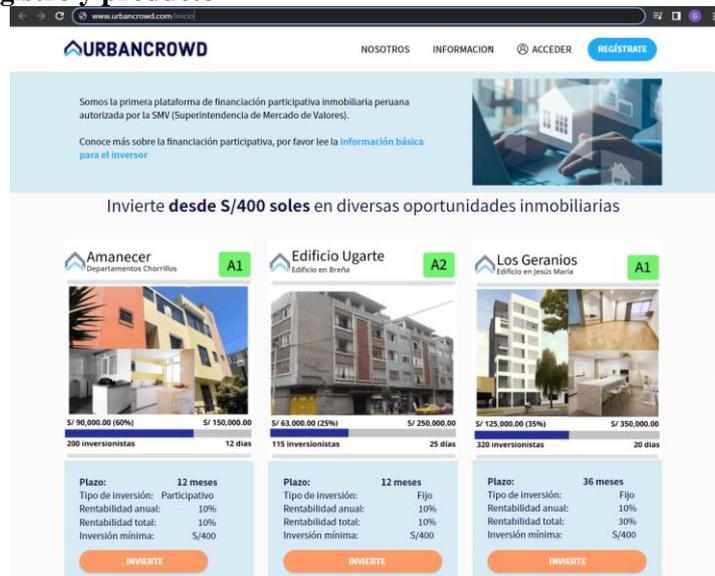
- El diseño de la página web será *responsive* para acceso desde cualquier dispositivo y de tipo *mobile first* como prioridad para el acceso desde dispositivos móviles.
- La página web será de extensión *https*, por la seguridad y confianza que genera en el cliente el identificar el icono del candado.
- Contendrá la barra de aceptación de política de cookies y la política de privacidad, dando la opción al usuario de decidir cuáles acepta o rechaza.
- La velocidad de carga será rápida y con imágenes reducidas en peso.
- Se optimizará la página para lograr ser ubicable en SEO, tanto en texto como en imagen.
- En general el diseño tendrá un fondo blanco, para brindar mayor legibilidad y resaltar los elementos importantes, tendrá la opción de cambio a modo oscuro.
- Los colores de los bloques y recuadros tendrán un tono sólido con bordes visibles.
- Se tendrá en consideración el uso de videos embebidos de YouTube, como respaldo a la información escrita.
- Un *chatbot* acompañará al cliente desde su ingreso a la plataforma, como guía y soporte en la navegación.
- Los formularios de soporte serán sencillos de llenar, estos datos también podrán ser llenados desde el *chatbot*. Cada soporte tendrá un espacio para que el usuario valore la calidad de información brindada.
- Se destacará la información relevante, relacionada con el producto, a la seguridad y a la confianza, a la vez se generará botones de acción que sobresaldrán ante la vista del usuario.
- El blog tendrá un diseño similar a la página Web, resaltado los títulos y con gráficos que generen interés al lector.
- La App será desarrollada para Android e IOs, con algunas variaciones, por lo que cada usuario tendrá una experiencia muy similar, tanto de forma visual, selección de información y soporte.

Gráfico 10. Plataforma WEB y APP



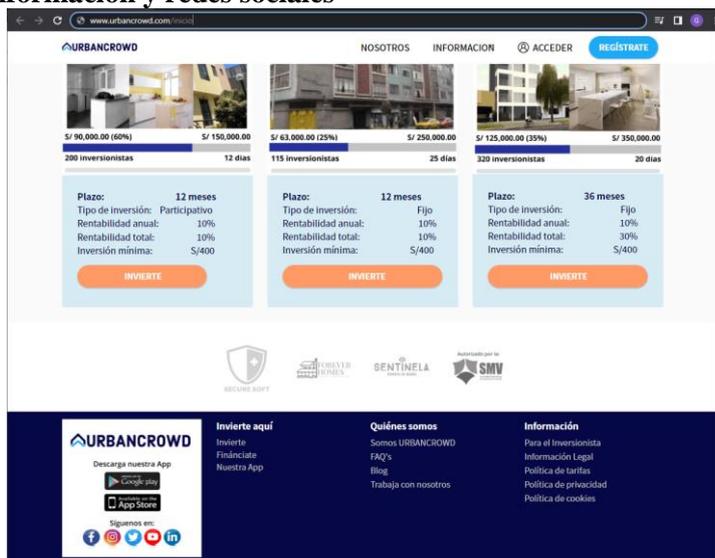
Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 11. Página registro y producto



Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 12. Sección información y redes sociales



Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 13. Blog de Urbancrowd



Nota: Elaboración propia, 2022.

3.2. Redes Sociales

Las redes sociales actualmente son consideradas puntos de contacto de gran importancia y son el primer filtro necesario para atraer al cliente hacia nuestro producto. Las redes seleccionadas como canales potenciales para nuestros clientes objetivos son Facebook, Instagram y LinkedIn, para cada red social se considerará las siguientes características:

- Brindará información relevante para atraer al cliente, se hará uso de imágenes o videos de corta duración, esta información como parte de la promoción siempre ira acompañada del enlace que lleve a la plataforma Web.
- Tendrán la función de soporte, permitiendo al usuario ser direccionado a la plataforma Web.
- Otras características de las redes sociales serán con fin de comunicación bidireccional, generando una conversación con el cliente, por medio de análisis de *Big Data* de los comentarios y valoraciones de cliente, se generará un tipo de mensaje y respuesta elaborado para cada red social.

Gráfico 14. Publicación en Facebook



Nota: Elaboración propia, 2022.

Otras redes, que no necesariamente se consideran como un canal principal, son Twitter y YouTube. En el caso de Twitter, se considerará principalmente como un medio de comunicación de carácter receptivo, mientras que YouTube será tratado como un medio de comunicación informativo.

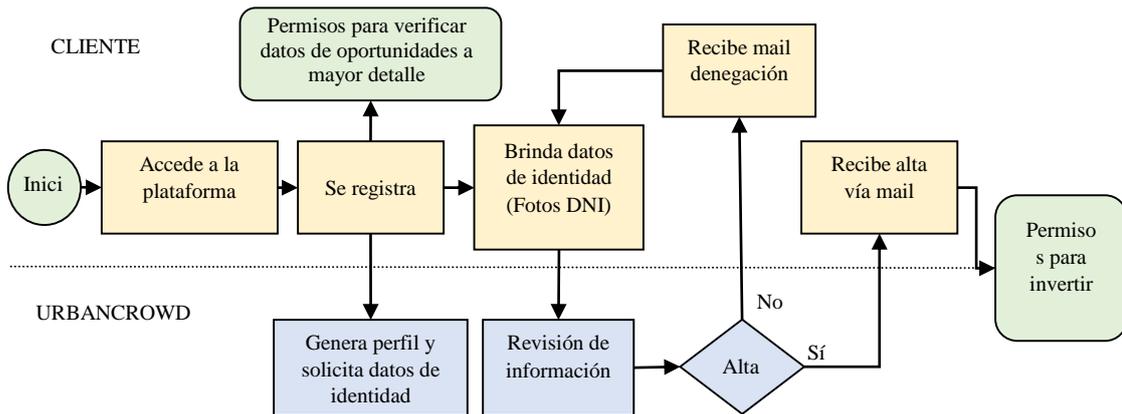
3.3. Operación de las plataformas.

Cada operación tendrá un flujo de proceso propio, brindando al usuario una experiencia ágil y confiable, donde no se pueda encontrar diferencias al momento al acceder por la Web o App.

Se muestran los flujos de la operación en la plataforma:

- Flujo de proceso de registro.

Gráfico 15. Proceso de registro

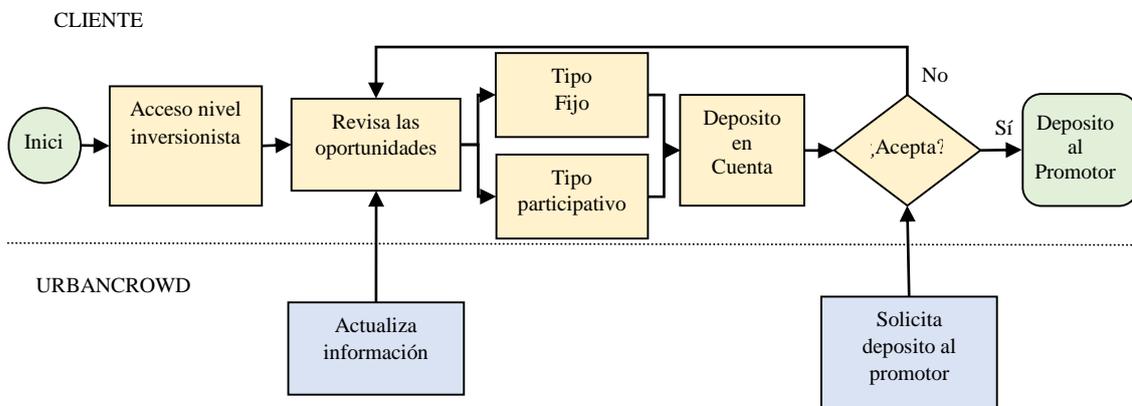


Nota: Elaboración propia, 2022.

El cliente, luego de informarse por distintos medios, accede a la plataforma y se registra como usuario, permitiéndole el acceso a información más detallada de cada oportunidad. Para poder invertir en alguna oportunidad, la plataforma le solicita completar la información necesaria para verificar su identidad, al validarse los datos y la identidad se emite el correo y se brindan los permisos para que el cliente invierta, con esto se completa el registro y se da al cliente el nivel de inversionista (usuario registrado).

- Flujo de proceso inversión

Gráfico 16. Proceso de inversión

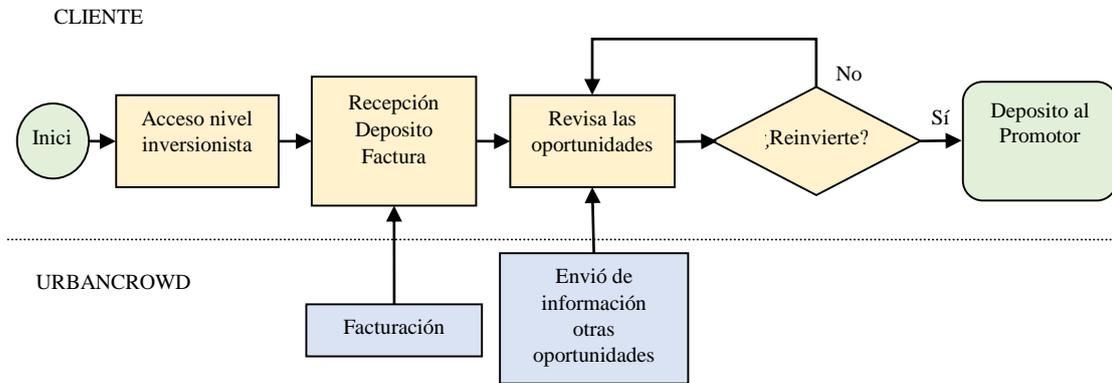


Nota: Elaboración propia, 2022.

El cliente con nivel inversionista evalúa las oportunidades de cada tipo de inversión, accede a depositar en la cuenta destinada, al confirmarse el monto total requerido se solicita al inversionista el permiso de transferencia al promotor, dando por realizada la inversión.

- Flujo de proceso de cobro y reinversión

Gráfico 17. Proceso de cobro y reinversión

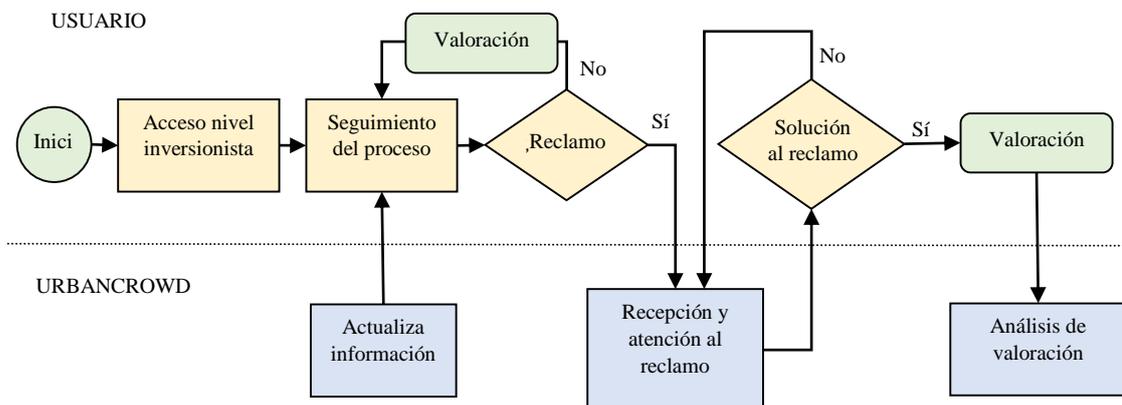


Nota: Elaboración propia, 2022.

Con la conclusión de cada plazo se realiza el depósito al inversionista de acuerdo al convenio con el promotor y de acuerdo al tipo de inversión. Se factura al inversionista y se brinda información adjunta sobre nuevas oportunidades de acuerdo al perfil de cliente, esperando la reinversión en otras oportunidades.

- Flujo de proceso de reclamo y valoración

Gráfico 18. Proceso de reclamo y valoración



Nota: Elaboración propia, 2022.

En el caso de un reclamo se procede a la atención inmediata previa evaluación, dependiendo si se resuelve o no el reclamo se procede a la valoración, cada resolución de reclamos pasará por su análisis para las correcciones correspondientes.

4. Comunicación

Tradicionalmente, la promoción siempre ha sido un asunto unilateral, con empresas que envían mensajes a clientes como su público, en la actualidad la proliferación de las redes sociales les permite a los clientes responder a esos mensajes, también les permite conversar sobre los mensajes con otros clientes. El aumento de los sistemas de calificación de los clientes, ofrece una plataforma para que los clientes tengan conversaciones y ofrezcan evaluaciones de las marcas con las que han interactuado (Philip Kotler, 2014).

4.1. Comunicación de marca

La comunicación ira de la mano con la humanización de la marca, descrita en el punto 1.1 de este capítulo. Por medio del análisis del *emphaty map* (ver anexo 6), complementamos la comunicación de marca basándonos principalmente en los siguientes aspectos:

- *Insights*:
 - “Lo que ahorro no me alcanza para invertir”.
 - “Si invierto en algo que no conozco me pueden estafar”.
 - “El banco no es rentable, quisiera ganar más”.
- Razón de preferencia: Urbancrowd es la plataforma *crowdfunding* inmobiliaria donde obtendrás una rentabilidad mayor al promedio de la banca tradicional.
- Soporte: Somos la primera plataforma de *crowdfunding* inmobiliaria del Perú autorizada por la SMV. Te brindamos la información clara de cada oportunidad inmobiliaria y tendrás el control de tus inversiones desde donde tú estés.
- Concepto creativo: Sé un inversionista experto, en una plataforma segura y ganando mucho más.

4.2. Plan de comunicación

Siendo una plataforma 100% digital, los medios digitales usados brindarán la comunicación interactiva y bidireccional requerida por nuestros clientes, por lo que desarrollaremos un plan de comunicación personalizada a través de los distintos canales principales para llegar al cliente objetivo.

En los siguientes puntos se muestra cada estrategia con las tácticas necesarias para el plan de comunicación:

- Generar atención y atracción a la plataforma

Tabla 22. Táctica de atención y atracción a la plataforma

Táctica	Descripción
Publicidad en buscadores (SEM)	Previo el desarrollo de una página web “SEO”, se contratará publicidad SEM en Google para direccionar a la página Web de la plataforma.
Publicidad en Redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn)	La publicidad en Facebook, Instagram y LinkedIn brindará la información principal de la marca y sobre las oportunidades de inversión de categoría A1, se incluirá el link de acceso a la página web y uno o más <i>#hashtags</i> relacionados con la marca.
E-mail a clientes registrados	Se emitirá un e-mail a cada cliente registrado, mostrando las oportunidades en su etapa de apertura o cierre de inversión. A los que clientes que invierten en la plataforma se les enviará el análisis de nuestros expertos para las nuevas oportunidades.
Publicidad “Artículos” en blogs o paginas especializadas.	Los expertos en finanzas e inversiones que cuentan con blogs y webs especializadas en finanzas como “Gestión” o “Semana económica”, publicaran artículos relacionados con la marca, abarcando principalmente al <i>crowdfunding</i> y la propuesta de valor de la marca.
Artículos de expertos y publicación en el Blog de la plataforma	La participación de nuestros expertos en distintos medios será publicada en el Blog de la plataforma, los expertos también publicarán en el Blog diversos artículos relacionados con los logros de la plataforma y a consultas recurrentes de los usuarios.

Nota: Elaboración propia, 2022.

- Generar visibilidad de marca

Tabla 23. Táctica de visibilidad de marca

Táctica	Descripción
Auspiciar o participar en eventos digitales.	El auspicio de eventos digitales realizados por plataformas como Comparabien y participación en el Lima Fintech Forum.
Desarrollo continuo de la plataforma (SEO).	Mediante herramientas SEO y análisis de Big Data se hará la mejora continua de la plataforma para una mejor aplicación de SEM.
Publicaciones en nuestras redes sociales.	Las publicaciones en las redes sociales contendrán un <i>#hashtag</i> relacionado con el lado humano de la marca, también tendrán un mensaje de acuerdo al momento que esté pasando el cliente objetivo, por ejemplo, en casos como la subida del dólar, caída de la bolsa o problemas en la política.

Nota: Elaboración propia, 2022.

- Generar interacción con el usuario

Tabla 24. Táctica de interacción con el usuario

Táctica	Descripción
Estar presentes en eventos IRL (<i>In Real Life</i>).	En vista que se retomaran algunos eventos presenciales, siendo el caso de los eventos inmobiliarios, se contará con un stand moderno únicamente con un monitor con un video promocional y un enlace QR con acceso directo a un entorno de consulta virtual automatizado diseñado para el evento (ver anexo 9).
Gestionar y participar en el canal directo de comunicación.	El canal directo de comunicación contará con una interacción entre los inversionistas de cada oportunidad y los promotores. Se contará con un equipo de gestión de cada canal que tendrá contacto directo con los promotores de cada oportunidad, logrando que la respuesta sea oportuna, este equipo también podrá brindar soporte a cada usuario que lo requiera.
Gestionar la interacción en el soporte online y offline.	Los inversionistas que no encuentren una respuesta satisfactoria en la plataforma o en el canal directo, o que simplemente quieran tener un contacto más personal, tendrán una opción de soporte directo vía telefónica, luego de pasar la respuesta automática los enlazara con un asesor comercial. Este equipo será reducido y exclusivo para inversionistas.

Nota: Elaboración propia, 2022.

- Generar participación de cliente

Tabla 25. Táctica de participación del cliente

Táctica	Descripción
Participar en comunidades digitales externas.	Teniendo en cuenta la existencia de distintas comunidades en foros o páginas web relacionadas con finanzas o inversiones, se formará un equipo, que previo permiso de la comunidad, podrá ingresar a esta y monitoreará las conversaciones que los participantes en temas relacionados con la plataforma y a las oportunidades.
Gestionar la interacción en las redes sociales, Social CRM.	Las redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube y Twitter serán medios de interacción de consulta y respuesta. Por medio de software de Social CRM se desarrollarán capacidades de detección y respuesta a las reacciones de los usuarios de las redes sociales a las oportunidades o campañas. Como parte humana se tendrá un equipo que analizará la reacción de los clientes a las respuestas automatizadas. En el caso de Twitter, adicionalmente se tendrá mayor énfasis en observar la acción de los defensores de marca, para tener una reducción en la toxicidad que se podría generar.
Entregar de premios a los inversionistas.	También conocida como gamificación, se tendrá en cuenta dos tipos de premiaciones a los inversionistas. <ol style="list-style-type: none"> Premiación por colaboración, en los canales directos de consulta cada usuario podrá valorar la respuesta que den otros usuarios a las consultas, los usuarios que tengan mejores valoraciones en sus respuestas tendrán mayor jerarquía y cada jerarquía tendrá su insignia respectiva. Estos usuarios recibirán propuestas de trabajo en la plataforma. Premiación por logro, los usuarios que logren una cantidad determinada de inversión en una o más oportunidades recibirán en su domicilio un paquete que contendrá un trofeo “Inversionista VIP” (ver anexo 10), también se le realizará una entrevista que se publicará en el Blog de la plataforma.

Nota: Elaboración propia, 2022.

4.3. Cronograma de comunicación

En la etapa preoperativa se consideran actividades de publicidad en las redes sociales y con artículos en web o blogs externos, nos centraremos en generar curiosidad e interés en los clientes.

Para el inicio de la operación, se realizará una mayor inversión en los tres primeros meses, tanto para las redes sociales como para SEM, otros meses donde se incrementará la inversión serán en el mes 7 (julio) y el mes 12 (diciembre), con mayor intensidad en julio. Durante todos los meses se considera un continuo desarrollo SEO en la plataforma, procurando que toda la información y artículos puedan ser vistos orgánicamente en los buscadores, de similar forma las publicaciones en las redes sociales serán continuas y con mayor actividad en los momentos más relevantes en la económica nacional. Otra actividad continua será el envío de emails con información variada a los clientes registrados y encuestas de satisfacción.

Los artículos en web externas se efectuarán con poca frecuencia, puesto que habrá una fuerte inversión para que nuestros expertos en finanzas logren que las publicaciones tengan un mayor impacto en el público objetivo, mientras que las publicaciones en el blog de la plataforma serán de forma más continua y guardaran relación con la información de los artículos externos.

Se participará en eventos digitales dos veces al año, como auspiciador o como expositor, principalmente en eventos llevados a cabo por plataformas de finanzas y asociaciones *Fintech*. La participación en eventos presenciales IRL se harán dos veces al año de forma alterna a los eventos digitales.

La gestión del canal directo de comunicación y la gestión del soporte *online/offline*, será constante durante toda la operación para mantener una comunicación fluida, considerando la buena experiencia del cliente.

Participaremos en las comunidades externas a la plataforma, desde el inicio de la operación, puesto que se prevé que al ser visibles en el mercado desde el primer mes se abrirán tópicos relacionados con la plataforma, la recolección de datos será de forma pausada con ingresos alternos de nuestro personal.

La aplicación del Social CRM desde el mes 6, guarda correspondencia a la actividad que se tendrá en las redes sociales y principalmente luego de iniciarse los plazos de pago de las oportunidades inmobiliarias, con los resultados se efectuarán mejoras en la publicidad, publicaciones y soporte en general.

La premiación por colaboración será constante más que todo gestionando el canal directo de comunicación. La entrega de los trofeos a domicilio será cada seis meses, esto previa comunicación a los clientes, también se tendrá la opción de recojo en puntos cercanos.

Tabla 26. Cronograma de comunicación

Actividad	Año 0				Año 1												
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
	Pre Operativo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Publicidad SEM		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Publicidad Redes Sociales	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mailing a Clientes Registrados		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Artículos en Web/blog externas	•	•		•		•		•		•		•		•		•	
Artículos en Blog propia		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Eventos Digitales		•								•							
Desarrollo SEO		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Publicaciones en Redes Sociales	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Eventos IRL					•							•					
Gestión Canal Directo de Comunicación		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gestión Interacción Soporte (On-Off)		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Participación en Comunidades		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Social CRM							•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Premiación									•								•

Nota: Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

1. Proyecciones de ventas

La proyección de ventas de la plataforma corresponde a la suma de las comisiones por los ingresos de los dos tipos de inversión propuesta y del préstamo realizado a los promotores, para esto se consideran los siguientes supuestos teniendo en cuenta la información del mercado actual:

- El valor de financiamiento promedio por oportunidad requerido por cada promotor se asume será de S/.300,000 y con base en la demanda de inversionistas será posible ejecutar el primer año 33 oportunidades inmobiliarias.
- Se considera un promedio de tasa de rentabilidad anual de los dos productos de inversión inmobiliaria, teniéndose un 10% desde el primer año.
- Para el análisis se estiman unos 5 meses de actividad preoperativa y una proyección de 5 años para el análisis de la operación.
- Para el crecimiento de ventas anual estimamos que para el año 2 se tendrá un crecimiento de 46% según proyecciones hechas por el BID (2018) y desde el año 3 se tendrá un crecimiento constante del 17% de acuerdo a proyecciones del mercado (Imarc Group, 2022), con base en la cantidad de oportunidades ofertadas.
- Se mantendrán las comisiones durante los 5 años, siendo de un 8% para el promotor y un 10% para el inversionista.
- El monto mínimo de inversión se mantendrá constante durante los 5 años, es decir, los S/.400.
- Consideramos que se tendrá un cobro del 100% del capital financiado al promotor por los 5 años, incluyendo los intereses, por lo cual no se considera el monto del cobro de la comisión del 20% al inversionista por concepto de reclamación judicial.
- De acuerdo al reglamento del estado, no cobraremos un interés tanto al inversionista como al promotor, puesto que no somos una entidad financiera.
- La proyección no considera para su análisis valores afectados por la inflación anual.

Tabla 27. Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso ventas promotor					
Cantidad de financiamiento otorgado	33	48	56	66	77
% Comisión a promotor	8%	8%	8%	8%	8%
Financiamiento promedio	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 300,000
Volumen total financiado	S/ 9,900,000	S/ 14,400,000	S/ 16,800,000	S/ 19,800,000	S/ 23,100,000
Ingreso por comisión promotor	S/ 792,000	S/ 1,152,000	S/ 1,344,000	S/ 1,584,000	S/ 1,848,000
Ingreso ventas inversionista					
Rentabilidad del inversionista	10%	10%	10%	10%	10%
% Comisión inversionista	10%	10%	10%	10%	10%
Volumen total invertido	S/ 9,900,000	S/ 14,400,000	S/ 16,800,000	S/ 19,800,000	S/ 23,100,000
Rentabilidad en soles	S/ 990,000	S/ 1,440,000	S/ 1,680,000	S/ 1,980,000	S/ 2,310,000
Ingreso por comisión inversionista	S/ 99,000	S/ 144,000	S/ 168,000	S/ 198,000	S/ 231,000
Ingreso total	S/ 891,000	S/ 1,296,000	S/ 1,512,000	S/ 1,782,000	S/ 2,079,000

Nota: Elaboración propia, 2022.

2. Presupuesto

2.1. Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión considera:

- Inversión en activos fijos, dentro de los cuales se consideran todos los costos para el diseño de la plataforma web y app, incluyendo el dominio, web hosting, certificado de seguridad, otros costos corresponden a las laptops y equipos informáticos.
- Inversión en gastos preoperativos, se considera la contratación del Administrador, asesor legal, coordinador comercial, coordinador financiero y coordinador tecnológico, este personal estará contratado por la empresa durante los 5 meses de implementación de la plataforma, también se incluyen los costos de marketing necesarios para el lanzamiento de la plataforma.
- Inversión para constitución de la empresa, necesaria para la inscripción de la sociedad administradora, incluyendo el registro de la marca en Indecopi.

Tabla 28. Presupuesto de inversión

Inversión en activos fijos	S/ 60,135
Inversión en gastos preoperativos	S/ 86,500
Inversión para constitución de la empresa	S/ 3,500
Inversión total	S/ 150,135

Nota: Elaboración propia, 2022.

El monto correspondiente a la inversión inicial es de S/. 150,135, considerando que se tendrá una financiación total mediante el aporte de los accionistas.

2.2. Presupuesto Operativo

Como parte del presupuesto operativo consideramos los costos fijos, costos variables y los gastos laborales.

- Costos fijos, asociados directamente a la plataforma web y app, a su mantenimiento y al sistema de gestión de contenido, también incluye el costo de alquiler de oficinas (oficinas *weework*), compra de laptops y compra de celulares para el personal que ingresara a laborar desde el año 1.

Tabla 29. Costos fijos

Costos fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio	S/ 298	S/ 298	S/ 298	S/ 298	S/ 298
Web hosting	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500	S/ 7,500
Certificado de seguridad	S/ 1,400	S/ 1,400	S/ 1,400	S/ 1,400	S/ 1,400
Sistema de gestión de contenido	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
Mantenimiento de Web y App	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
Alquiler de oficinas (Oficinas <i>weework</i>)	S/ 72,000	S/ 72,000	S/ 72,000	S/ 72,000	S/ 72,000
Laptops y celulares	S/ 22,500	S/ 9,000	S/ 9,000	S/ 22,500	S/ 22,500
Total	S/ 108,198	S/ 94,698	S/ 94,698	S/ 108,198	S/ 108,198

Nota: Elaboración propia, 2022.

- Costos variables, entre estos costos se incluyen los reportes de las centrales de riesgo financiero y validación de identidad de cada inversionista, esto considerando los costos negociados de acuerdo a la demanda, lo que permite una reducción de costos importante. Se considera también los costos relacionados con la comisión de la cuenta bancaria o fideicomiso, estimándose en 1.3% del total del depósito.

Tabla 30. Costos variables

Costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Central de riesgo y reporte de deudas	S/ 12,375	S/ 18,000	S/ 21,000	S/ 24,750	S/ 28,875
Validación de identidad	S/ 3,465	S/ 5,040	S/ 5,880	S/ 6,930	S/ 8,085
Comisión Cuenta bancaria o Fideicomiso	S/ 128,700	S/ 187,200	S/ 218,400	S/ 257,400	S/ 300,300
Total	S/ 144,540	S/ 210,240	S/ 245,280	S/ 289,080	S/ 337,260

Nota: Elaboración propia, 2022.

- Gastos laborales, están asociados a los pagos de la planilla y considerando un reajuste anual de incremento en un 3% en función de la inflación proyectada. Los nuevos contratos durante los 5 años serán en función al incremento de las ventas y según el sueldo base de cada posición.

Tabla 31. Gastos laborales

Gastos laborales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Área Administrativa	S/ 180,000	S/ 185,400	S/ 232,962	S/ 239,951	S/ 247,149
Administrador	S/ 72,000	S/ 74,160	S/ 76,385	S/ 78,676	S/ 81,037
Asesor contable	S/ 54,000	S/ 55,620	S/ 57,289	S/ 59,007	S/ 60,777
Asesor legal	S/ 54,000	S/ 55,620	S/ 57,289	S/ 59,007	S/ 60,777
Especialista recursos humanos			S/ 42,000	S/ 43,260	S/ 44,558
Área de Marketing y Ventas	S/ 162,000	S/ 202,860	S/ 244,946	S/ 288,294	S/ 296,943
Coordinador comercial	S/ 60,000	S/ 61,800	S/ 63,654	S/ 65,564	S/ 67,531
Analista de marketing	S/ 54,000	S/ 55,620	S/ 57,289	S/ 59,007	S/ 60,777
Coordinador de soporte a cliente	S/ 48,000	S/ 49,440	S/ 50,923	S/ 52,451	S/ 54,024
Asesor de venta y soporte a cliente 1		S/ 36,000	S/ 37,080	S/ 38,192	S/ 39,338
Asesor de venta y soporte a cliente 2			S/ 36,000	S/ 37,080	S/ 38,192
Asesor de venta y soporte a cliente 3				S/ 36,000	S/ 37,080
Área de Finanzas	S/ 114,000	S/ 171,420	S/ 176,563	S/ 181,859	S/ 187,315
Coordinador Financiero	S/ 60,000	S/ 61,800	S/ 63,654	S/ 65,564	S/ 67,531
Analista financiero		S/ 54,000	S/ 55,620	S/ 57,289	S/ 59,007
Analista Inmobiliario	S/ 54,000	S/ 55,620	S/ 57,289	S/ 59,007	S/ 60,777
Área Tecnológica	S/ 96,000	S/ 98,880	S/ 101,846	S/ 104,902	S/ 108,049
Coordinador Tecnológico	S/ 54,000	S/ 55,620	S/ 57,289	S/ 59,007	S/ 60,777
Asesor en seguridad cibernética	S/ 42,000	S/ 43,260	S/ 44,558	S/ 45,895	S/ 47,271
Total	S/ 552,000	S/ 658,560	S/ 756,317	S/ 815,006	S/ 839,456

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.3. Presupuesto de Marketing

Sobre la base de las estrategias de marketing descritas en el plan y cronograma de comunicación se considera un presupuesto en su mayoría para el marketing digital en medios online debido a la naturaleza de la plataforma, también se incluye el presupuesto para los eventos presenciales (IRL), el software social CRM para análisis de las redes sociales y los premios para los inversionistas.

Para el primer año se tendrá un presupuesto de S/. 149,720, esto tendrá un incremento anual de 8%, muy aparte del apoyo obtenido por el trabajo orgánico de las comunidades y clientes defensores.

Tabla 32. Presupuesto de marketing

Presupuesto Marketing		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
Publicidad SEM	S/	40,000	S/	44,000	S/	48,400	S/	53,240	S/	58,564
<i>Mailing</i> a Clientes Registrados	S/	16,000	S/	17,600	S/	19,360	S/	21,296	S/	23,426
Artículos en Web/blog externas	S/	20,000	S/	22,000	S/	24,200	S/	26,620	S/	29,282
Eventos Digitales	S/	15,000	S/	16,500	S/	18,150	S/	19,965	S/	21,962
<i>Community Manager</i> - Redes Sociales	S/	22,000	S/	24,200	S/	26,620	S/	29,282	S/	32,210
<i>Community Manager</i> - Canal Directo	S/	12,000	S/	13,200	S/	14,520	S/	15,972	S/	17,569
Eventos IRL	S/	12,000	S/	13,200	S/	14,520	S/	15,972	S/	17,569
Software social CRM	S/	6,720	S/	7,392	S/	8,131	S/	8,944	S/	9,839
Premios	S/	6,000	S/	6,600	S/	7,260	S/	7,986	S/	8,785
Total	S/	149,720	S/	164,692	S/	181,161	S/	199,277	S/	219,205

Nota: Elaboración propia, 2022.

2.4. Evaluación financiera del proyecto

Consideramos los siguientes supuestos para evaluar la rentabilidad de la plataforma:

- La depreciación se considera de un 25% anual aplicado a las laptops y celulares en función al año de compra de cada equipo.
- Las utilidades se reinvierten cada año, no habrá pago de dividendos los 5 años evaluados.
- Todos los cálculos se realizan en soles, no se consideran operaciones que incluyan alguna conversión de moneda.
- El impuesto a la renta aplicado es de 29.5% definido para el 2022.
- Se estima un 25% como costo de oportunidad capital COK, debido a que no se tienen datos del mercado de *crowdfunding* inmobiliario y teniendo en cuenta mejorar el mayor COK de la banca tradicional en los últimos años es de 20.95% (Ramírez & Vicente, 2021), se proyecta un retorno alto para cada accionista después de 5 años.

Tabla 33. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por comisión promotor	S/ 792,000	S/ 1,152,000	S/ 1,344,000	S/ 1,584,000	S/ 1,848,000
Ingreso por comisión inversionista	S/ 99,000	S/ 144,000	S/ 168,000	S/ 198,000	S/ 231,000
Ingreso total	S/ 891,000	S/ 1,296,000	S/ 1,512,000	S/ 1,782,000	S/ 2,079,000
Costos fijos	S/ 108,198	S/ 94,698	S/ 94,698	S/ 108,198	S/ 108,198
Costos variables	S/ 144,540	S/ 210,240	S/ 245,280	S/ 289,080	S/ 337,260
Total de costos	S/ 252,738	S/ 304,938	S/ 339,978	S/ 397,278	S/ 445,458
Utilidad bruta	S/ 638,262	S/ 991,062	S/ 1,172,022	S/ 1,384,722	S/ 1,633,542
Área Administrativa	S/ 180,000	S/ 185,400	S/ 232,962	S/ 239,951	S/ 247,149
Área de Marketing y Ventas	S/ 162,000	S/ 202,860	S/ 244,946	S/ 288,294	S/ 296,943
Área de Finanzas	S/ 114,000	S/ 171,420	S/ 176,563	S/ 181,859	S/ 187,315
Área Tecnológica	S/ 96,000	S/ 98,880	S/ 101,846	S/ 104,902	S/ 108,049
Gastos laborales	S/ 552,000	S/ 658,560	S/ 756,317	S/ 815,006	S/ 839,456
Presupuesto Marketing	S/ 149,720	S/ 161,698	S/ 174,633	S/ 188,604	S/ 203,692
EBITDA	-S/ 63,458	S/ 170,804	S/ 241,072	S/ 381,112	S/ 590,393
Depreciación	S/ 11,250	S/ 13,500	S/ 14,625	S/ 14,625	S/ 14,625
EBIT	-S/ 74,708	S/ 156,179	S/ 226,447	S/ 366,487	S/ 575,768
Impuesto a la renta 29.5%	S/ -	S/ 39,045	S/ 56,612	S/ 91,622	S/ 143,942
Utilidad neta	-S/ 74,708	S/ 117,135	S/ 169,835	S/ 274,865	S/ 431,826
Margen neto	-8%	9%	11%	15%	21%

Nota: Elaboración propia, 2022.

La utilidad neta y el margen neto al primer año serán negativos, esto mejora a partir del segundo año teniendo incrementos hasta el quinto año donde se tendrá un 21% de margen neto.

Se proyecta también el flujo de caja desde la etapa preoperativa hasta el año 5 de operación:

Tabla 34. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-S/ 150,135					
Ingreso por comisión promotor	S/ 792,000	S/ 1,152,000	S/ 1,344,000	S/ 1,584,000	S/ 1,848,000	
Ingreso por comisión inversionista	S/ 99,000	S/ 144,000	S/ 168,000	S/ 198,000	S/ 231,000	
Ingreso total	S/ 891,000	S/ 1,296,000	S/ 1,512,000	S/ 1,782,000	S/ 2,079,000	
Costos fijos	S/ 108,198	S/ 94,698	S/ 94,698	S/ 108,198	S/ 108,198	
Costos variables	S/ 144,540	S/ 210,240	S/ 245,280	S/ 289,080	S/ 337,260	
Gastos laborales	S/ 552,000	S/ 658,560	S/ 756,317	S/ 815,006	S/ 839,456	
Presupuesto Marketing	S/ 149,720	S/ 161,698	S/ 174,633	S/ 188,604	S/ 203,692	
Total de costos	S/ 954,458	S/ 1,125,196	S/ 1,270,928	S/ 1,400,888	S/ 1,488,607	
Utilidad antes de impuesto	-S/ 74,708	S/ 156,179	S/ 226,447	S/ 366,487	S/ 575,768	
Impuesto a la renta	S/ -	S/ 39,045	S/ 56,612	S/ 91,622	S/ 143,942	
Utilidad neta	-S/ 74,708	S/ 117,135	S/ 169,835	S/ 274,865	S/ 431,826	
Flujo de caja	-S/ 150,135	-S/ 74,708	S/ 117,135	S/ 169,835	S/ 274,865	S/ 431,826
Flujo de caja acumulada	-S/ 150,135	-S/ 224,843	-S/ 107,708	S/ 62,127	S/ 336,992	S/ 768,818

Nota: Elaboración propia, 2022.

Para evaluar la viabilidad del proyecto calculamos el VAN y la TIR como principales indicadores:

- COK 25%
- VAN S/. 210,607
- TIR 53%

El resultado del VAN es de S/. 210,607 siendo mayor a 0 y la TIR es 53% que es mayor al COK dando por viable económicamente la implementación y operación de la plataforma de *crowdfundig* inmobiliario Urbancrowd.

3. Simulación

Para este análisis se tendrán en cuenta 3 variables que afectan directamente al VAN y TIR, estas variables son: el ticket mínimo de inversión promedio, la comisión al inversionista y la comisión al promotor. Los puntos de control establecidos serán de un 10% para las dos primeras variables y en el caso de la comisión al promotor se considera una variación de 5%, estas variaciones serán de forma positiva y negativa, y para las 3 variables.

Tabla 35. Análisis con variación de -5% en la comisión al promotor

Variación comisión promotor -5%		Variación en la comisión inversionista						
		70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
Variación en el ticket mínimo de inversión promedio	70%	VAN: -45,500 TIR: 19%	VAN: -12,177 TIR: 23%	VAN: 21,145 TIR: 27%	VAN: 54,468 TIR: 32%	VAN: 87,790 TIR: 36%	VAN: 121,112 TIR: 41%	VAN: 154,435 TIR: 45%
	80%	VAN: -35,979 TIR: 20%	VAN: -2,657 TIR: 24%	VAN: 30,666 TIR: 29%	VAN: 63,988 TIR: 33%	VAN: 97,311 TIR: 38%	VAN: 130,633 TIR: 42%	VAN: 163,955 TIR: 47%
	90%	VAN: -28,574 TIR: 21%	VAN: 4,748 TIR: 25%	VAN: 38,071 TIR: 30%	VAN: 71,393 TIR: 34%	VAN: 104,716 TIR: 39%	VAN: 138,038 TIR: 43%	VAN: 171,360 TIR: 48%
	100%	VAN: -22,650 TIR: 22%	VAN: 10,672 TIR: 26%	VAN: 43,995 TIR: 31%	VAN: 77,317 TIR: 35%	VAN: 110,640 TIR: 39%	VAN: 143,962 TIR: 44%	VAN: 177,248 TIR: 48%
	110%	VAN: -17,803 TIR: 22%	VAN: 15,519 TIR: 27%	VAN: 48,842 TIR: 31%	VAN: 82,164 TIR: 36%	VAN: 115,486 TIR: 40%	VAN: 148,809 TIR: 45%	VAN: 182,131 TIR: 49%
	120%	VAN: -13,764 TIR: 23%	VAN: 19,558 TIR: 27%	VAN: 52,881 TIR: 32%	VAN: 86,203 TIR: 36%	VAN: 119,526 TIR: 41%	VAN: 152,848 TIR: 45%	VAN: 186,170 TIR: 50%
	130%	VAN: -10,346 TIR: 23%	VAN: 22,976 TIR: 28%	VAN: 56,298 TIR: 32%	VAN: 89,621 TIR: 37%	VAN: 122,943 TIR: 41%	VAN: 156,266 TIR: 46%	VAN: 189,588 TIR: 50%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 36. Análisis sin variación en la comisión al promotor

Sin variación comisión promotor		Variación en la comisión inversionista						
		70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
Variación en el ticket mínimo de inversión promedio	70%	VAN: 87,790	VAN: 121,112	VAN: 154,435	VAN: 187,757	VAN: 221,709	VAN: 254,402	VAN: 287,724
		TIR: 36%	TIR: 41%	TIR: 45%	TIR: 50%	TIR: 54%	TIR: 59%	TIR: 64%
	80%	VAN: 97,311	VAN: 130,633	VAN: 163,955	VAN: 197,278	VAN: 230,600	VAN: 263,923	VAN: 297,245
		TIR: 38%	TIR: 42%	TIR: 47%	TIR: 51%	TIR: 56%	TIR: 60%	TIR: 65%
	90%	VAN: 104,716	VAN: 138,038	VAN: 171,360	VAN: 204,683	VAN: 238,005	VAN: 271,327	VAN: 304,365
		TIR: 39%	TIR: 43%	TIR: 48%	TIR: 52%	TIR: 57%	TIR: 61%	TIR: 66%
	100%	VAN: 110,640	VAN: 143,962	VAN: 177,284	VAN: 210,607	VAN: 243,929	VAN: 277,251	VAN: 310,574
		TIR: 39%	TIR: 44%	TIR: 48%	TIR: 53%	TIR: 58%	TIR: 62%	TIR: 67%
	110%	VAN: 115,486	VAN: 148,809	VAN: 182,131	VAN: 215,454	VAN: 248,776	VAN: 282,098	VAN: 315,421
		TIR: 40%	TIR: 45%	TIR: 49%	TIR: 54%	TIR: 58%	TIR: 63%	TIR: 68%
	120%	VAN: 119,526	VAN: 152,848	VAN: 186,170	VAN: 219,493	VAN: 252,815	VAN: 286,137	VAN: 319,460
		TIR: 41%	TIR: 45%	TIR: 50%	TIR: 54%	TIR: 59%	TIR: 63%	TIR: 68%
	130%	VAN: 122,943	VAN: 156,266	VAN: 189,588	VAN: 222,910	VAN: 256,233	VAN: 289,555	VAN: 322,878
		TIR: 41%	TIR: 46%	TIR: 50%	TIR: 55%	TIR: 59%	TIR: 64%	TIR: 69%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Tabla 37. Análisis con variación de +5% en la comisión al promotor

Variación comisión promotor +5%		Variación en la comisión inversionista						
		70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%
Variación en el ticket mínimo de inversión promedio	70%	VAN: 221,079	VAN: 254,402	VAN: 287,724	VAN: 321,047	VAN: 354,369	VAN: 387,691	VAN: 421,014
		TIR: 54%	TIR: 59%	TIR: 64%	TIR: 68%	TIR: 73%	TIR: 78%	TIR: 82%
	80%	VAN: 230,600	VAN: 263,923	VAN: 297,245	VAN: 330,567	VAN: 363,890	VAN: 397,212	VAN: 430,534
		TIR: 56%	TIR: 60%	TIR: 65%	TIR: 70%	TIR: 74%	TIR: 79%	TIR: 84%
	90%	VAN: 238,005	VAN: 271,327	VAN: 304,650	VAN: 337,972	VAN: 371,295	VAN: 404,617	VAN: 437,939
		TIR: 57%	TIR: 61%	TIR: 66%	TIR: 71%	TIR: 75%	TIR: 80%	TIR: 85%
	100%	VAN: 243,929	VAN: 277,251	VAN: 310,574	VAN: 343,896	VAN: 377,219	VAN: 410,541	VAN: 443,863
		TIR: 58%	TIR: 62%	TIR: 67%	TIR: 71%	TIR: 76%	TIR: 81%	TIR: 86%
	110%	VAN: 248,776	VAN: 282,098	VAN: 315,421	VAN: 348,743	VAN: 382,066	VAN: 415,388	VAN: 448,710
		TIR: 58%	TIR: 63%	TIR: 68%	TIR: 72%	TIR: 77%	TIR: 82%	TIR: 86%
	120%	VAN: 252,815	VAN: 286,137	VAN: 319,460	VAN: 352,782	VAN: 386,105	VAN: 419,427	VAN: 452,749
		TIR: 59%	TIR: 63%	TIR: 68%	TIR: 73%	TIR: 77%	TIR: 82%	TIR: 87%
	130%	VAN: 256,233	VAN: 289,555	VAN: 322,878	VAN: 356,200	VAN: 389,522	VAN: 422,845	VAN: 456,167
		TIR: 59%	TIR: 64%	TIR: 69%	TIR: 73%	TIR: 78%	TIR: 83%	TIR: 87%

Nota: Elaboración propia, 2022.

La VAN y TIR varían de forma negativa, principalmente al reducir la comisión al promotor, mientras que la variación del ticket mínimo puede disminuirse sin alterar mucho los indicadores.

4. Control

Teniendo en cuenta los objetivos definidos, se proponen los siguientes puntos de control:

Tabla 38. Control

Frecuencia	Variable	Punto de control
Semanal	Cantidad de inversionistas registrados y habilitados en la plataforma	Primer año: mayor a 516 Segundo año: mayor a 750
Mensual	Cantidad de oportunidades financiadas	Primer año: mayor a 33 Segundo año: mayor a 48
	Cantidad de inversionistas activos	Primer año: 2062 Segundo año: 3000
Anual	Volumen total financiado	Primer año: S/. 9.9 millones Segundo año: S/. 14.4 millones
	Utilidad neta	Primer año: -S/. 74,708 Segundo año: S/. 117,135

Nota: Elaboración propia, 2022.

5. Plan de contingencia

Identificando los riesgos que impactarían directamente a la operación y resultados de la plataforma, se han planificado distintas acciones de contingencia con base en las variables, estas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 39. Plan de contingencia

Riesgo	Variable	Plan de contingencia
Demora o incumplimiento de pagos por parte del promotor	Incremento de la tasa asociado a impagos del promotor.	Reuniones entre inversionistas y promotores para informar sobre las nuevas fechas de pago y el monto adicional por demora a aplicarse. Mejora en los filtros de selección de promotores.
Baja recaudación de fondos requeridos para el financiamiento	Menor cantidad de inversionistas.	Renegociación con el promotor en cuanto a incrementar la rentabilidad total del proyecto a entregar a los inversionistas. Disminución del ticket mínimo de inversión y adición de promoción por primera inversión.
Problemas funcionales en la web y app	Problemas en el registro de usuarios y mala experiencia en la plataforma.	Incrementar el periodo de mantenimiento de la página.
Ataques cibernéticos	Filtración de datos personales y contables de los usuarios	Contrato con un hosting de alta seguridad. Revisión del esquema de seguridad de la plataforma y modificación del esquema de respuesta.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El financiamiento participativo financiero, denominado internacionalmente como *crowdfunding* de préstamos o *crowdlending*, está siendo parte de la nueva economía de estado en el Perú y el interés de que tenga éxito en el mercado han dado como resultado la emisión del Decreto de Urgencia No 013-2020 y Resolución de Superintendente No 045-2021-SMV, es parte de cada plataforma su correcta aplicación y de parte del estado el realizar las distintas modificaciones para reducir las limitaciones en el rubro inmobiliario.
- En la actualidad el mercado inversiones en el Perú está en plena evolución, acciones importantes como el de digitalizar la economía y la inserción en la banca a todos los NSE, están logrando ampliar el segmento de clientes para nuevos productos de financiación e inversión que usan a la tecnología como principal infraestructura de negocio.
- Los promotores inmobiliarios estarían dispuestos a financiar sus proyectos por medio de una plataforma *crowdfunding*, principalmente por su agilidad y transparencia, y puesto que inicialmente la plataforma no tiene competencia directa, es posible encaminar todos los esfuerzos en el plan de marketing para el inversionista, por lo tanto, la actividad de selección de proyectos que se lanzara a través de la plataforma es de suma importancia.
- Una gran mayoría de personas saben que la inversión en inmuebles es una de las más rentables, saben también que el monto requerido para invertir es muy elevado, en este sentido invertir en una plataforma de *crowdfunding* inmobiliario se muestra como una opción muy atractiva, puesto que es posible invertir montos bajos y donde se podría obtener una rentabilidad más alta que con mecanismos de inversión tradicionales.
- El riesgo de perder parte o todo lo invertido se establece como la información más relevante de la plataforma hacia el cliente antes de que se invierta, lográndose una total transparencia para obtener la confianza y seguridad del cliente, adicional a esto se cumple con lo requerido en el reglamento emitido por la SMV.
- El tener una plataforma digital nos permite aplicar una táctica de marketing, en su mayoría digital apoyado de algunas actividades presenciales, de la misma forma el sector inmobiliario está optando por una táctica de marketing similar con buenos resultados, esto contribuirá a ser más conocidos mediante un buen trabajo de SEO y SEM.
- El marketing enfocado en humanizar la marca va en línea con los valores de la empresa y el *insight* del inversionista de que “si invierte en algo que no conoce es posible que les estafen”, esto hace posible que cumpliendo los resultados de la inversión no solo

conseguiremos un cliente contento, más bien, podremos contar con un defensor de marca que no nos considere como una empresa o plataforma sino como una persona en quien confía.

- El considerar comisiones sobre la rentabilidad obtenida en el caso del inversionista busca conseguir una mayor cantidad en el menor tiempo, por lo que para obtener ganancias la comisión más fuerte es hacia el promotor, la plataforma en ningún momento cobrará intereses, puesto que no es una entidad financiera y no cumpliría con el reglamento de la SMV.
- Los resultados de la evaluación financiera demuestran que es posible que, con la demanda resultado de la investigación de mercado, se logre la viabilidad de la plataforma y conseguir el crecimiento esperado, logrando resultados positivos desde el tercer año.
- Urbancrowd propone el mejor mecanismo de inversión inmobiliaria en el Perú, tanto para inversionistas experimentados, nuevos inversionistas y para segmentos antes excluidos en el mercado de inversión inmobiliaria.

2. Recomendaciones

- Actualmente, las únicas plataformas *crowdfunding* de préstamos en el Perú trabajan en el rubro de las MYPE, el reglamento emitido por la SMV se fundamentó principalmente en este rubro, por lo que debe ser modificado para cubrir distintos proyectos que el mercado inmobiliario ofrece, haciendo posible un mayor crecimiento de nuestra plataforma, sería recomendable realizar en conjunto con los promotores acciones que permitan lograr estos cambios en el reglamento.
- Una forma adicional de obtener mayor rentabilidad es alquilando los inmuebles renovados o construidos por un periodo de un año a más, la rentabilidad del inversionista provendría en parte de las ganancias del alquiler, sería posible incluir este producto al tercer año.
- Debido al crecimiento de información, datos personales y seguridad de la plataforma, se debe contratar los servicios de una empresa externa especializada en el mantenimiento y seguridad de información, esto reducirá los riesgos en caso de ataques cibernéticos.
- Las plataformas *streaming de videojuegos* como *Twitch*, *YouTube* o similares cuentan con una gran llegada en sectores de público mayormente joven, la fidelidad a distintos *streamers* o *youtubers* es notoria y su llegada orgánica se ramifica a distintas redes como Facebook, Instagram y Twitter, esto no representa un costo adicional siendo posible ingresar como auspiciadores de diversos torneos o contratar horas de *stream*.

- Lo ecológico actualmente es parte de la responsabilidad social de varias empresas, esto también se debe considerar como parte de la evaluación y selección de proyectos inmobiliarios, y ser parte del mensaje al momento de la promoción.
- Es posible habilitar en la App distintos algoritmos que permitan analizar el comportamiento de nuestros clientes, de acuerdo a las políticas de manejo de información, esto contribuirá a ver la ubicación en la que se accede, tiempo de permanencia y otros datos, y ver si son influenciados de alguna manera por factores externos que podrían ser desde noticias políticas hasta el tráfico en las calles, con esto podemos lograr mejorar la comunicación y promoción.

Referencias Bibliográficas

- AConstructoras. (s.f.). *Presupuesto de construcción de un edificio nuevo de 10 pisos de altura y 8165 m2 de construcción*. https://www.aconstructoras.com/product_info.php?products_id=5248
- Agencia EFE. (2021). *El Consejo de Estado pide al presidente de Perú una reunión urgente por la inestabilidad política*. <https://www.efe.com/efe/america/politica/el-consejo-de-estado-pide-al-presidente-peru-una-reunion-urgente-por-la-inestabilidad-politica/20000035-4643127>
- Allbranded. (2018). *El color azul en la publicidad*. <https://www.allbranded.es/Blog/El-color-azul-en-la-publicidad/>
- Ámbito. (2022). *Para inversores: estas son las tendencias que marcarán al crowdfunding en 2022*. <https://www.ambito.com/finanzas/crowdfunding/para-inversores-estas-son-las-tendencias-que-marcaran-al-2022-n5370823>
- Apeim. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI). (2020). *Mercado inmobiliario se adapta al nuevo perfil del comprador*. La república. <https://larepublica.pe/metro-cuadrado/2020/11/27/mercado-inmobiliario-se-adapta-al-nuevo-perfil-del-comprador/>
- Arellano. (2019). *Los seis Estilos de Vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Banco de Crédito del Perú (BCP). (s.f.). *10 ideas en las que podrías invertir para generar rentabilidad*. Viabcp. <https://www.viabcp.com/blog-bcp/10-ideas-en-las-que-podrias-invertir-para-generar-rentabilidad>
- Barria, C. (2020). *Bitcoin: qué tan rentable será el mercado de las criptomonedas en 2020 (y cuáles son las proyecciones para el futuro de la más conocida)*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51023616>
- BBVA. (2018). *¿Cómo invertir en materias primas?*. <https://www.bbva.com/es/como-invertir-en-materias-primas/>
- BBVA. (2021). *La pandemia ha provocado una aceleración de la digitalización financiera en la vida cotidiana*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-pandemia-ha-provocado-una-aceleracion-de-la-digitalizacion-financiera-en-la-vida-cotidiana/>

- Bnamericas. (2020). *Radiografía a crowdfunding y regulación Fintech en Latinoamérica*. <https://www.bnamericas.com/es/analisis/radiografia-a-crowdfunding-y-regulacion-fintech-en-latinoamerica>
- Bolsa de Valores de Lima (BVL). (s.f.). *Preguntas frecuentes*. <https://www.bvl.com.pe/quienes-somos/quienes-somos-educacion/preguntas-frecuentes>
- Buenadicha, C., Cañigueral, A. & De León, I. (2017). *Retos y posibilidades de la economía colaborativa en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DBD8E557A15354CD05258146005D2D76/\\$FILE/3.1.IFD-DP-Retos-y-posibilidades-de-la-economia-colaborativa-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DBD8E557A15354CD05258146005D2D76/$FILE/3.1.IFD-DP-Retos-y-posibilidades-de-la-economia-colaborativa-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf)
- Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO). (2021). *CAPECO: Construcción creció 987% en abril y suma segundo mes de expansión a triple dígito*. Revista Construir. <http://construir.com.pe/capeco-construccion-crecio-987-en-abril-y-suma-segundo-mes-de-expansion-a-triple-digito/>
- Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO). (2022). *Capeco: aumenta preferencia por compra de casas en pandemia*. Andina agencia peruana de noticias. <https://andina.pe/agencia/noticia-capeco-aumenta-preferencia-compra-casas-pandemia-834744.aspx>
- Cronista. (2020). *Crowdfunding inmobiliario: sigue atrayendo inversores incluso en cuarentena*. Prensa real estate. <http://prensarealestate.com/crowdfunding-inmobiliario-sigue-atrayendo-inversores-incluso-cuarentena/>
- Decreto Supremo No 090-2013-EF. (2013). *Reglamento de la Ley N° 29985, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera*. Ministerio de economía y finanzas. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/9970-decreto-supremo-n-090-2013-ef/file>
- Decreto de Urgencia No 013-2020. (2020). *Decreto de urgencia que promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y startups*. El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-promueve-el-financiamiento-de-la-mip-decreto-de-urgencia-n-013-2020-1848441-1/>
- De la Torre, K. (2021). *Crowdfunding en Perú: la historia detrás de la primera autorización*. LexLatin. <https://lexlatin.com/entrevistas/crowdfunding-peru-primera-autorizacion>

- Editorial Grudemi. (2021). *Crowdfunding*. Enciclopedia Económica.
<https://enciclopediaeconomica.com/crowdfunding/>
- Equipos Ingenieros QL. (2021). *¿Cuánto cuesta construir una casa en Perú-2021?*. EIQL.
<https://www.eiql.com.pe/cuanto-cuesta-construir-una-casa-en-peru-2018/>
- Facturedo. (s.f.). *¿Dónde invertir mi dinero en Perú?*. <https://facturedo.pe/blog/donde-invertir-mi-dinero-en-peru/>
- Fernández, A. (2014). *El significado del color en el Marketing*. Supermarketing blog.
<http://supermarketingblog.com/2014/05/20/el-significado-del-color-en-el-marketing/>
- Finsmart. (2021). *Primera autorización de crowdfunding: el gran paso de Finsmart*.
<https://blog.finsmart.pe/primera-autorizacion-de-crowdfunding-el-gran-paso-de-finsmart/>
- Godaddy. (2019). *Costo de una página web en Perú: todos los detalles que debes conocer*.
<https://pe.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-crear-pagina-web-profesional-en-peru/>
- Insizio. (2021). *Crowdfunding en Perú*. <https://www.insizio.com/crowdfunding-en-peru/>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2021). *La inclusión financiera como herramienta de desarrollo sostenible*. <https://www.ipe.org.pe/portal/la-inclusion-financiera-como-herramienta-de-desarrollo-sostenible/>
- Inversor Latam. (2022). *El mercado de crowdfunding alcanzará los USD 25.800 millones para 2027*. <https://inversorlatam.com/el-mercado-de-crowdfunding-alcanzara-los-usd-25-800-millones-para-2027/>
- Ipsos. (2020). *Bancarización del peruano*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/bancarizacion_del_peruano_2020.pdf
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2014). *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. Apem Escuela De Marketing.
- Ley No 29733. (2013). *Ley de protección de datos personales*. El Peruano.
<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0036/ley-proteccion-datos-personales.pdf>
- Liceras, P. (2020). *Ahora lo llamamos 'crowdfunding' pero se lleva haciendo desde el siglo XIX*. Hablemos de empresas. <https://hablemosdeempresas.com/pymes/crowdfunding-que-es/>
- Loboestudio. (s.f.). *¿Qué Tipos De Promotora Inmobiliaria Existen En El Mercado Del Real Estate?*. <https://www.lobostudio.es/4-tipologias-de-promotora-inmobiliaria/>

- Mercado, R. (2020). *El crowdfunding llegó al Perú, ¿para quedarse?*. Revista Universidad de Lima. <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Advocatus/article/download/5135/4945/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2021-2024*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2021_2024.pdf
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2021). *Resumen de la Política Nacional de Vivienda y Urbanismo, y Ley de Desarrollo Urbano Sostenible*. <https://www.gob.pe/institucion/vivienda/informes-publicaciones/2027198-resumen-de-la-politica-nacional-de-vivienda-y-urbanismo>
- Naciones Unidas Para el Desarrollo (UNPD). (2018). *Financing the 2030 Agenda*. https://www.undp.org/library/financing-2030-agenda?c_src=CENTRAL&c_src2=GSR
- Owaida, A. (2021). *Ciberseguridad en la industria financiera: riesgos y desafíos*. We live security. <https://www.welivesecurity.com/la-es/2021/03/24/ciberseguridad-industria-financiera-riesgos-desafios/>
- Peña, J. (2022). *10 Tendencias de Diseño Web a tener en cuenta en 2022*. Tu web de cero. <https://tuwebdecero.com/tendencias-diseno-web/>
- Properati. (2022). *Cuatro claves del perfil inmobiliario peruano en la nueva normalidad*. Andina agencia peruana de noticias. <https://andina.pe/agencia/noticia-cuatro-claves-del-perfil-inmobiliario-peruano-la-nueva-normalidad-834288.aspx>
- Ramírez, V. & Vicente, E. (2021). *Estructura del capital y rentabilidad del sector bancario que opera en el Perú*. Quipu Kamayoc, Vol. 29. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/17916/17179/72502>
- Rankia. (2019). *Mercados de derivados en el Perú*. <https://www.rankia.pe/blog/bvl-mercado-al-dia/4307362-mercados-derivados-peru>
- Rankia. (2022). *¿En qué invertir en Perú en 2022?*. <https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbvl/4092874-que-invertir-peru>
- Resolución de Superintendente No 045-2021-SMV/02. (2021). *Reglamento de la actividad de financiamiento participativo financiero y sus sociedades administradoras*. El Peruano. <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2021/05/20/1954665-1/1954665-1.htm>

- Sánchez, W. & Tonon, L. (2020). *Señalización y el éxito de las campañas de crowdfunding latinoamericano*. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, vol. 10. Universidad Politécnica Salesiana. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.06>
- Sarabia, F. & Munuera, J. (1994). *Concepto y usos de la segmentación de mercados: una perspectiva teórica y práctica*. Información comercial española. https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/5269_39.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2021). *SBS advierte aparición de nuevos esquemas de captación de dinero sin autorización*. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/118863-sbs-advierte-aparicion-de-nuevos-esquemas-de-captacion-de-dinero-sin-autorizacion>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2021). *Comparativo de Rentabilidad y Comisiones en el SPP*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2021/Agosto/RCSP-001-ag2021.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.). *Costo y rendimiento de productos financieros*. <https://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=D>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.). *Compara rentabilidad, comisiones y primas de seguro del SPP*. <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informate-y-compara/compara-rentabilidad-comisiones-y-primas-de-seguro-del-spp>
- SURA Investment Management. (2021). *Mercado inmobiliario peruano incentivaría la recuperación económica*. SURA. <https://im.sura-am.com/es/novedades/mercado-inmobiliario-peruano-presenta-opportunidades-para-incentivar-la-recuperacion-economica>
- ThepowerMBA. (s.f.). *Las 4 mejores estrategias para hacer crecer tu empresa*. <https://www.thepowermba.com/es/blog/principales-estrategias-de-crecimiento-corporativo/>
- Todo crowdlending. (2019). *Crowdfunding Perú – Plataformas de Crowdfunding y Crowdlending Perú*. <https://todocrowdlending.com/peru/>
- Torres, M. (2022). *Tasas de Depreciación de Activo Fijo 2022*. Noticiero contable. <https://www.noticierocontable.com/tasas-depreciacion-activo-fijo/>
- Ucha, P. (2015). *Estrategias genéricas de Porter*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Villacampa, O. (2021). *Qué son las 4 c del marketing*. Ondho. <https://www.ondho.com/que-son-4c-marketing/>

Yuta, M. (2021). *Despegara el crowdfunding en el Perú*. Vodanovic.

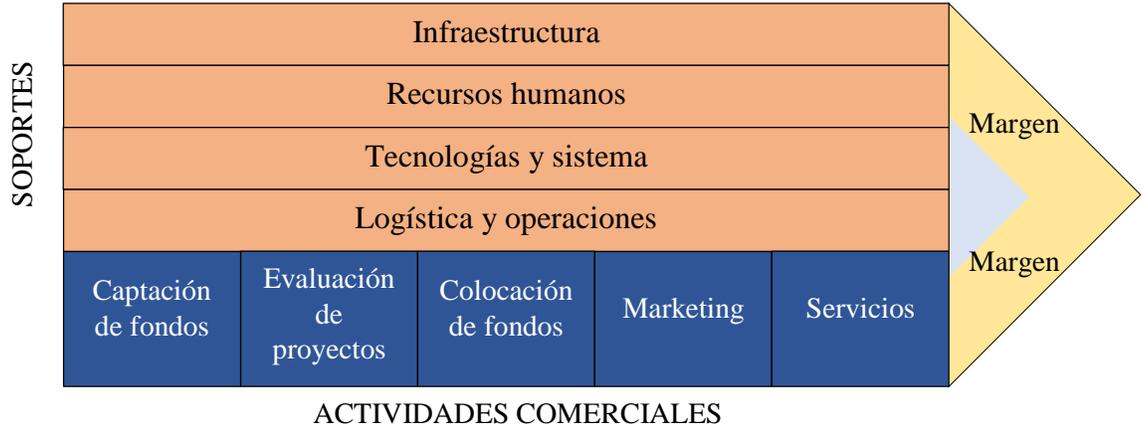
<https://vodanovic.pe/2021/07/19/despegara-el-crowdfunding-en-el-peru-3/>

Yagüe, V. (s.f.). *Gestión de marca: Cómo hacer un buen branding*. Altair soluciones reales.

<https://soluciones-reales.es/gestion-de-marca-y-buen-branding/>

Anexos

Anexo 1. Cadena de valor



Nota: Elaboración propia (Porter, 1985).

Análisis de las actividades que directa o indirectamente generan rentabilidad a la plataforma.

- Actividad Directa:
 - Captación de inversionistas.
 - Análisis de la rentabilidad del proyecto inmobiliario.
- Actividad Indirecta:
 - Mantener la plataforma actualizada, funcional y segura.
 - Supervisar el avance de los proyectos inmobiliarios.
 - Devolver la inversión y entregar la rentabilidad estimada a los inversionistas en los plazos comprometidos.
- Actividad en relación con la calidad:
 - Mantener un buen servicio al cliente.
 - Generar mayor confianza con el cliente.

Anexo 2. Encuesta a inversionistas

1. Edad:

2. Sexo:
 - a. Hombre
 - b. Mujer
3. Estado civil
 - a. Soltero/Soltera
 - b. Casado/Casada
 - c. Conviviente
 - d. Viudo/Viuda
 - e. Otros: _____
4. Grado de instrucción:
 - a. Primaria
 - b. Secundaria
 - c. Técnica incompleta
 - d. Técnica completa
 - e. Universitaria incompleta
 - f. Universitaria completa
 - g. Postgrado
5. Situación laboral (puede marcar más de una opción):
 - a. Dependiente.
 - b. Negocio propio.
 - c. Pensionista
 - d. Rentista
 - e. Trabajador del hogar
 - f. No trabajo por el momento.
 - g. Otro
6. ¿Suele realizar algún tipo de inversiones que rentabilicen su dinero?
 - a. Si
 - b. No
7. Marque el tipo de inversiones que suele realizar (puede marcar más de una opción):
 - a. Negocio propio
 - b. Depósitos a plazo
 - c. Fondos mutuos Renta fija
 - d. Fondo mutuos Renta variable
 - e. Aportes voluntarios en su AFP
 - f. Inmobiliario
 - g. Otros: _____
8. ¿Valore las siguientes alternativas vinculadas a la inversión en bienes inmuebles?:
 - a. Rentables: Muy baja / Baja / Media / Alta / Muy Alta.
 - b. Seguras: Muy baja / Baja / Media / Alta / Muy Alta.

- c. Accesibles a su disponibilidad de dinero: Muy baja / Baja / Media / Alta / Muy Alta.
9. ¿Consideraría invertir en un portafolio especialista en activos inmobiliarios, si este estuviera al alcance de su capacidad de inversión mínima?:
- Sí
 - No

10. ¿Por qué?

11. ¿Conoce o ha escuchado sobre el Sistema de inversión Crowdfunding?:
- Sí
 - No

Urbancrowd - Plataforma Web de inversión en activos inmobiliarios:
Funciona mediante el mecanismo Crowdfunding o sistema de financiamiento colectivo, es decir, recaudación entre varias personas, quienes teniendo como intermediario a la plataforma financiarán a empresas del rubro inmobiliario (promotores) y después de un periodo de hasta 36 meses se devolverá lo financiado incluyendo una alta rentabilidad. La plataforma Web tendrá la labor de presentarte las mejores oportunidades de inversión y solo se requiere una inversión desde S/. 200.

12. Si existiera una plataforma online de este tipo con el respaldo, seguridad y transparencia adecuados a tus expectativas, ¿estarías dispuesto a invertir en ella una inversión mínima de 200 a 500 soles por única vez, para probar sus beneficios?:
- Sí
 - No
13. ¿Qué tasa de rentabilidad anual esperarías recibir en %, por la inversión realizada en esta plataforma online?.
- _____

14. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en un sistema de crowdfunding inmobiliario, como el expuesto anteriormente?.
- 200 a 500 soles
 - 501 a 1,000 soles
 - 1,001 a 1,500 soles
 - 1,501 a 2,000 soles
 - más de 2,000 soles
15. ¿Qué es lo que más valoraría al momento de invertir su dinero en una plataforma online de este tipo?, puede marcar más de una opción.
- Seguridad
 - Transparencia
 - Innovación
 - Confiabilidad
 - Facilidad de uso
 - Otros: _____

16. ¿Qué medios de comunicación considera usted que sería el más confiable para promocionar un negocio de inversión en activos inmobiliario?.

- a. Periódico.
- b. TV.
- c. Radio.
- d. Redes sociales.
- e. Páginas web.
- f. Revista especializada.
- g. Otros: _____

17. ¿En cuántos proyectos inmobiliarios estaría dispuesto a invertir en esta plataforma de crowdfunding inmobiliario?

Anexo 3. Resultados principales de encuesta de la investigación para los inversionistas

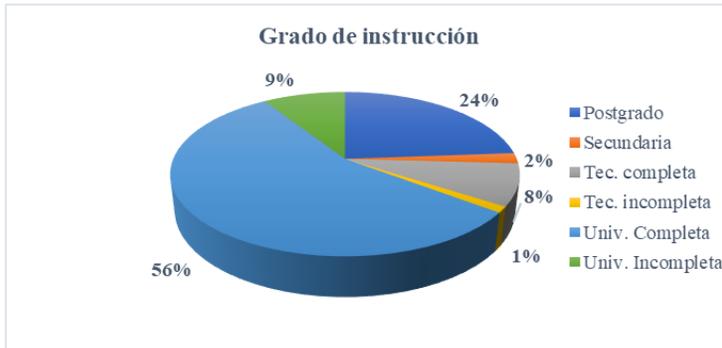


Figura A3.1: Grado de instrucción.

Nota: Elaboración propia, 2022.



Figura A3.2: Situación laboral.

Nota: Elaboración propia, 2022.



Figura A3.3: ¿Suele realizar algún tipo de inversiones que rentabilicen su dinero?.

Nota: Elaboración propia, 2022.



Figura A3.4: Tipo de inversiones que suele realizar.

Nota: Elaboración propia, 2022.

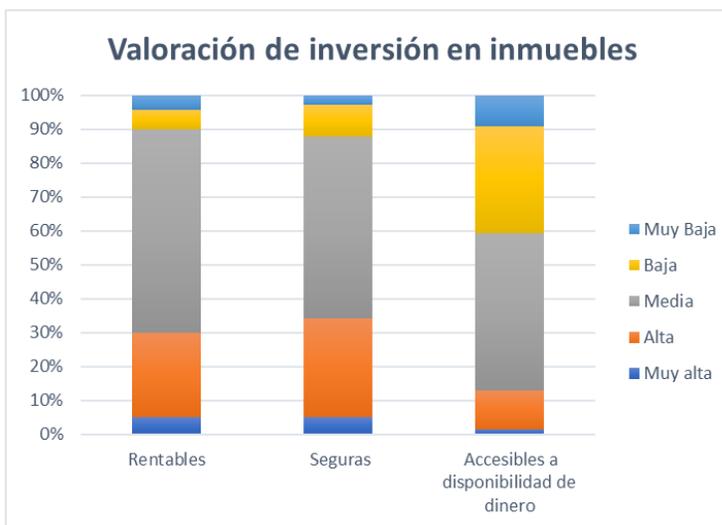


Figura A3.5: ¿Valore las siguientes alternativas vinculadas a la inversión en bienes inmuebles?.

Nota: Elaboración propia, 2022.



Figura A3.6: ¿Consideraría invertir en un portafolio especialista en activos inmobiliarios, si este estuviera al alcance de su capacidad de inversión mínima?

Nota: Elaboración propia, 2022.

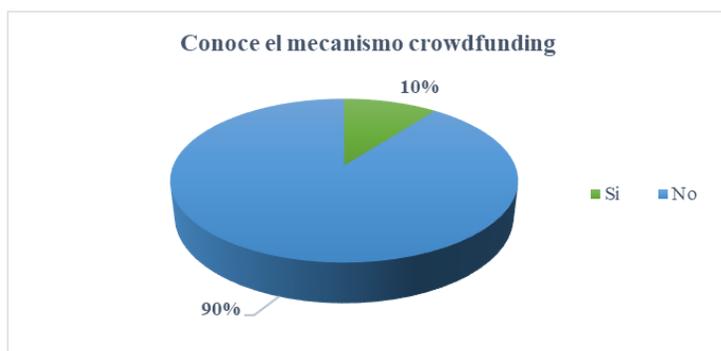


Figura A3.7: ¿Conoce o ha escuchado sobre el Sistema de inversión crowdfunding?.

Nota: Elaboración propia, 2022.

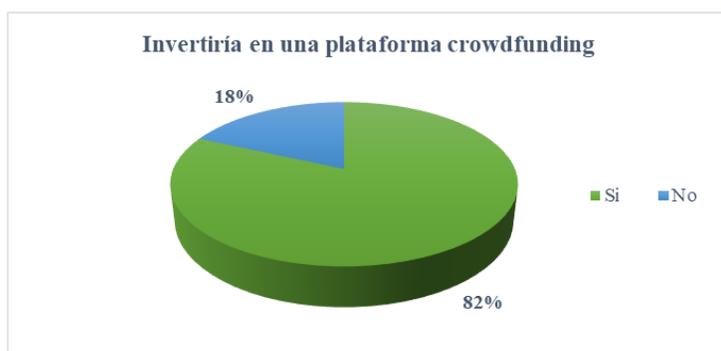


Figura A3.8: Si existiera una plataforma online de este tipo con el respaldo, seguridad y transparencia adecuados a tus expectativas, ¿estarías dispuesto a invertir en ella una inversión mínima de 200 a 500 soles por única vez, para probar sus beneficios?.

Nota: Elaboración propia, 2022.

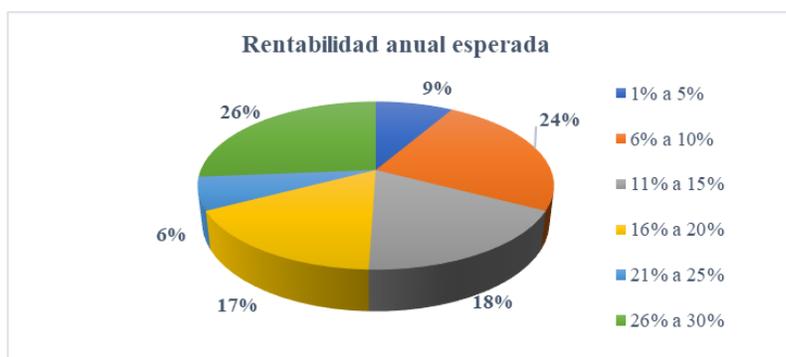


Figura A3.9: ¿Qué tasa de rentabilidad anual esperarías recibir en %, por la inversión realizada en esta plataforma *online*?.

Nota: Elaboración propia, 2022.



Figura A3.10: ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en un sistema de crowdfunding inmobiliario?.

Nota: Elaboración propia, 2022.

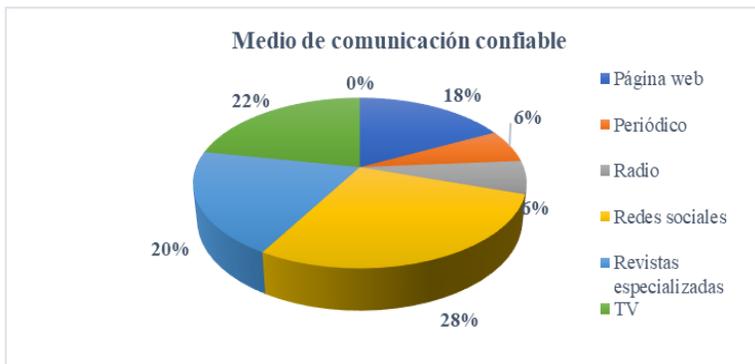


Figura A3.11: ¿Qué medios de comunicación considera usted que sería el más confiable para promocionar un negocio de inversión en activos inmobiliario?.

Nota: Elaboración propia, 2022.



Figura A3.12: ¿En cuántos proyectos inmobiliarios estaría dispuesto a invertir en esta plataforma de crowdfunding inmobiliario?.

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 4. Datos de expertos inmobiliarios entrevistados

	Nombre	Cargo
Experto 1	Manuel Aldave	Gerente de Inversiones en empresas de reputación en el medio, con 15 años de experiencia en administración de activos.
Experto 2	Enrique Espinoza	Gerente General y Socio fundador de fondo de inversiones reconocido internacionalmente, con más de 18 años de experiencia en diversas empresas que mueven fondo de inversiones.
Experto 3	Franjo Kurtovic	Gerente General y socio fundador de fondo de CERTICOM, director de Acceso Crediticio.

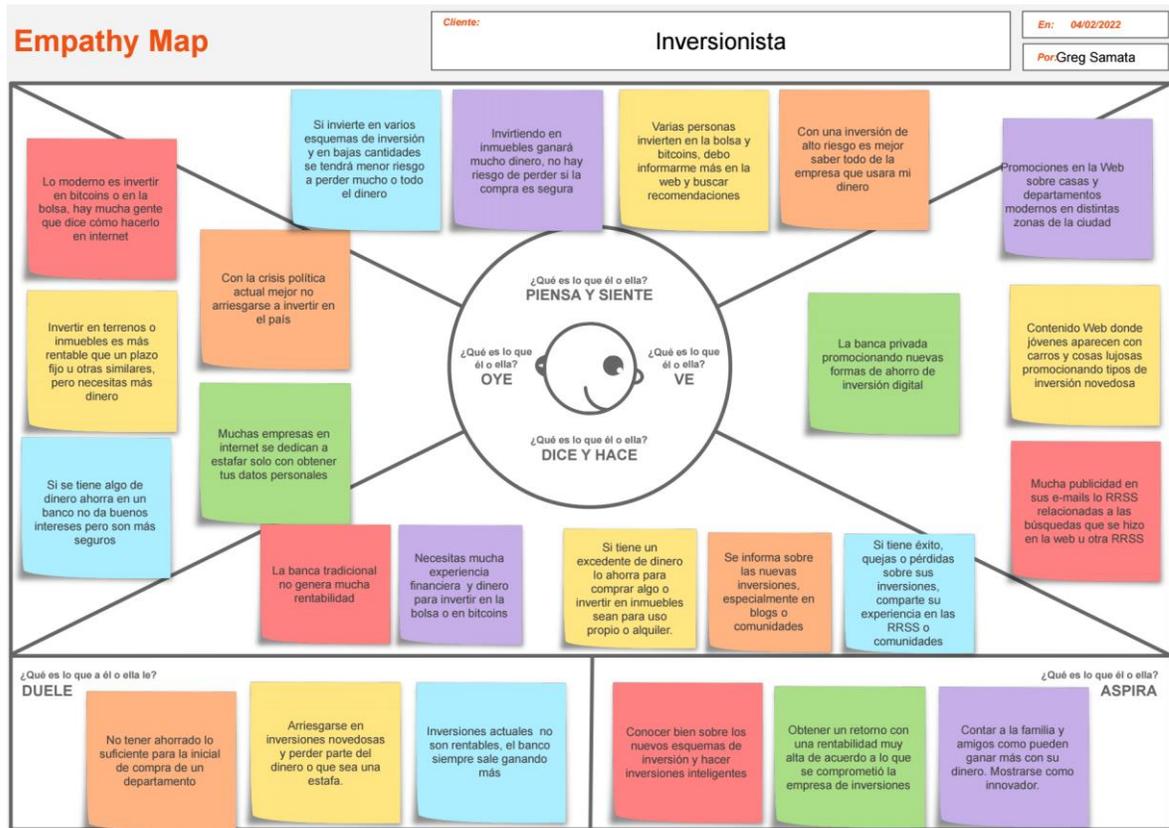
Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 5. Preguntas para entrevista a expertos inmobiliarios

Ítem	Cargo
Pregunta 1	¿Tienes algún proyecto que se ajuste a este producto financiero?
Pregunta 2	¿Estarías interesado en financiar tu proyecto con un sistema de <i>crowdfunding</i> , como el expresado en el inicio de la entrevista?
Pregunta 3	¿Sientes la necesidad de líneas de financiamiento más ágiles a las tradicionales del mercado, como las que ofrecen los bancos o fondos de inversión tradicionales, entre otros?, ¿Por qué?
Pregunta 4	¿Estarías dispuesto a abrir la información relevante del negocio, con la finalidad de que esta sea transmitida a los inversionistas de una forma transparente, referente al uso de los fondos percibidos y los avances de los mismos en tus proyectos?
Pregunta 5	¿Qué tasa sobre la inversión estarías dispuesto a proponer para esta línea de financiamiento, entendiendo que dicha inversión es participativa de tu negocio y te acompaña con el éxito o fracaso del mismo?

Nota: Elaboración propia, 2022.

Anexo 6. Emphaty map para el inversionista



Nota: Elaboración propia (Gray, 2017).

Anexo 7. Fotos referenciales de los proyectos inmobiliarios.



Figura A8.1: Oportunidad de inversión inmobiliaria, proyecto remodelación de edificio.

Nota: recuperado de <https://www.pinterest.com.au/pin/359654720228383122/>



Figura A8.2: Oportunidad de inversión inmobiliaria, proyecto remodelación de departamentos.

Nota: recuperado de <https://www.pinterest.es/pin/422282902550409378/>



Figura A8.3: Oportunidad de inversión inmobiliaria, proyecto remodelación de casa.

Nota: recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ezgtk34YjnQ>



Figura A8.4: Oportunidad de inversión inmobiliaria, proyecto construcción de casas.

Nota: recuperado de <https://newstrujillo.com/viviendas-amigables-con-el-medio-ambiente-son-los-hogares-del-futuro/>

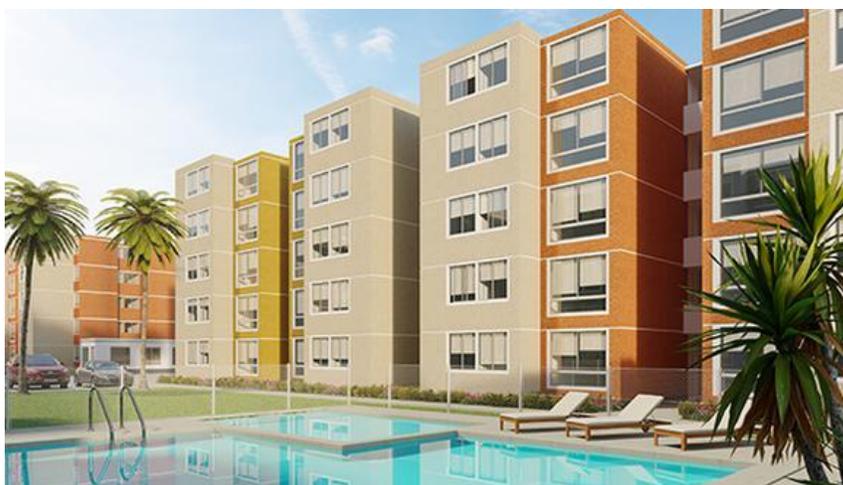
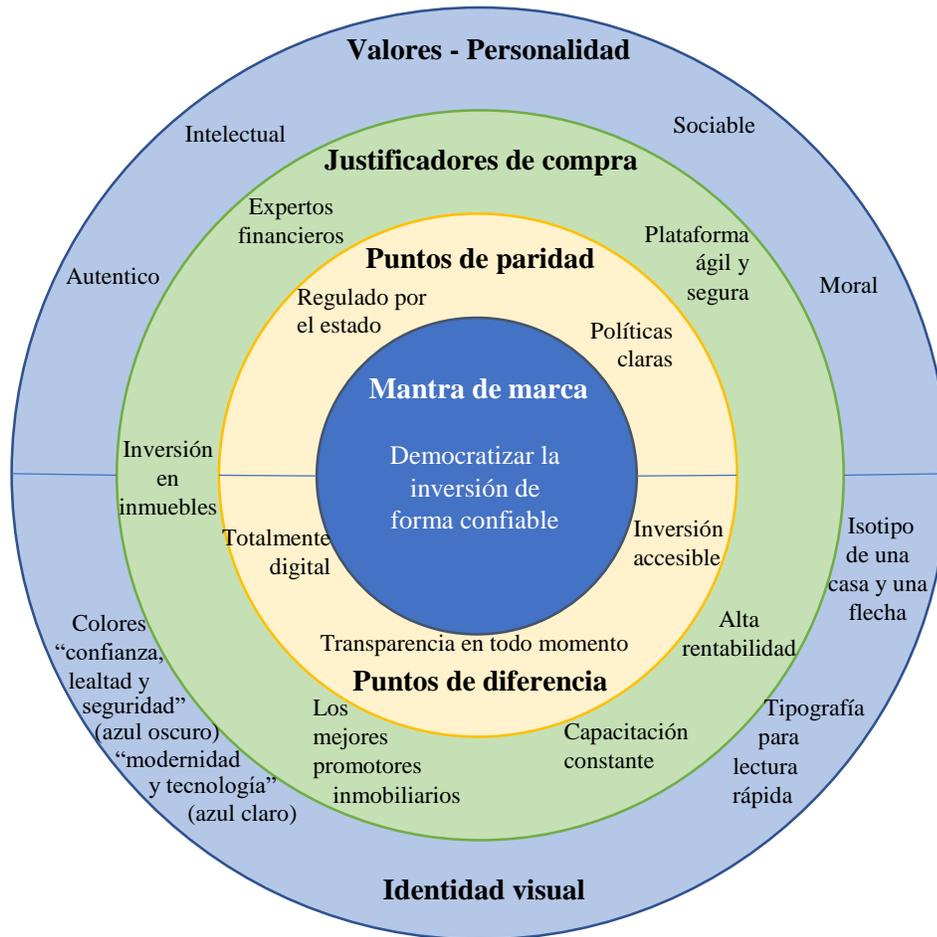


Figura A8.5: Oportunidad de inversión inmobiliaria, proyecto construcción de edificio para vivienda.

Nota: recuperado de <https://gestion.pe/publireportaje/megaproyecto-inmobiliario-ofrece-viviendas-desde-los-s71400-en-lima-norte-noticia/>

Anexo 8. Mantra de marca Urbancrowd



Nota: Elaboración propia (Bedbury, 1988).

Anexo 9. Diseño de stand eventos IRL



Figura A9.1: Stand para eventos IRL, modificado para Urbancrowd.

Nota: recuperado de <https://www.loveexpo.co.uk/stand-ideas/mob-5-2-2-01/>

Anexo 10. Fotos referenciales de premios



Figura A10.1: Diseño 1, trofeo para los inversionistas VIP.

Nota: recuperado de <https://ar.pinterest.com/pin/77616793561577683/>



Figura A10.2: Diseño 2, trofeo para los inversionistas VIP.

Nota: recuperado de <https://ar.pinterest.com/pin/77616793561577683/>