



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR EL APLICATIVO  
MÓVIL INMOBILIARIO HOGAR 360°”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sra. Amelia Rita Escobar Ccora  
Sra. Katherine Lissette Díaz Reyes  
Srta. Doris Silvana Coralí Bautista Obregón**

**2017**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación se lo dedicamos en especial a nuestras familias, por su total apoyo y comprensión.

## **Resumen ejecutivo**

En la actualidad, para la publicidad digital de inmuebles se cuenta con portales y aplicativos móviles que solo brindan información estándar de ellos, lo que genera que ambas partes de su comercialización (comprador o arrendatario y vendedor – agente inmobiliario) concreten visitas presenciales innecesarias, conllevando una pérdida de tiempo para ambas partes. Por lo que, para reducir esta situación, Hogar 360° brindará una solución mediante una aplicación móvil (app) que contará con funcionalidades valoradas por ambas partes.

Para cumplir con dicho objetivo, el aplicativo móvil Hogar 360° permitirá que el agente inmobiliario cree y comparta contenido 360° del inmueble a ofertar, haciendo uso solo de su *smartphone*, lo que permitirá que el potencial comprador o arrendatario ahorre tiempo visitando varios inmuebles desde la comodidad del lugar donde se encuentre.

Hogar 360° tendrá un ámbito de acción, al inicio de sus operaciones, en Lima Metropolitana, expandiendo su presencia a las principales ciudades del Perú, a partir del mediano plazo. Asimismo, se prevé, inicialmente, contar con alianzas estratégicas con las principales agencias inmobiliarias.

Como estrategia competitiva se considerará el enfoque en diferenciación, lo que permitirá alcanzar la rentabilidad esperada del proyecto.

La inversión para el proyecto Hogar 360° es de S/ 329.440.78 de los cuales, el 50% será cubierto por capital propio. Asimismo, se prevé que al primer año de operaciones se contará con ventas que ascienden al monto de S/ 396.000. El proyecto contará con una TIR financiera del 57% y un VAN financiero de S/ 389.020, siendo el periodo de recupero de 3 años, aproximadamente.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Presentación de la idea de negocio .....</b>	<b>1</b>
1. Descubrimiento de la oportunidad de negocio.....	1
2. Concepto de oportunidad a validar y propuesta de valor.....	2
2.1 Concepto de oportunidad a validar .....	2
2.2 Propuesta de valor.....	2
3. Presentación del modelo de negocio.....	2
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>4</b>
1. Análisis del macroentorno .....	4
1.1 Entorno político.....	4
1.2 Entorno económico.....	4
1.3 Entorno demográfico .....	5
1.4 Entorno social.....	6
1.5 Entorno tecnológico .....	7
1.6 Entorno legal.....	7
1.7 Síntesis y conclusiones del macroentorno .....	8
1.8 Matriz EFE.....	9
2. Análisis de la competencia (Matriz MPC).....	9
3. Análisis del microentorno .....	10
3.1 Análisis del microentorno .....	10
3.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	10
3.1.2 Conclusiones del microentorno.....	15
<b>Capítulo III. Sondeo de mercado.....</b>	<b>16</b>
1. Objetivo general.....	16
2. Objetivos específicos .....	16
3. Metodología.....	16
4. Principales Hallazgos .....	16
4.1 Fuentes Secundarias para analizar a los principales competidores .....	16

4.2	Estudio de mercado cualitativo exploratorio a los agentes inmobiliarios .....	18
4.2.1	Resultados y análisis.....	19
4.3	Estudio cuantitativo a los agentes inmobiliarios basado en fuentes secundarias .....	20
4.3.1	Estimación de la demanda.....	20
4.3.2	Conclusiones.....	22
4.4	Estudio cuantitativo para cliente usuario basado en fuentes secundarias.....	22
4.4.1	Poblacion y muestra .....	23
4.4.2	Realizando los cálculos .....	23
4.4.3	Resultados y análisis de las encuestas realizadas.....	24
4.4.4	Conclusiones.....	27
 <b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>		<b>28</b>
1.	Análisis de oportunidades y amenazas.....	28
2.	Visión.....	28
3.	Misión.....	28
4.	Valores.....	28
5.	Objetivos estratégicos .....	29
6.	Ventaja competitiva .....	29
7.	Estrategia competitiva.....	29
8.	Estrategia de crecimiento.....	30
9.	Cadena de valor propuesta .....	30
10.	Análisis FODA.....	30
 <b>Capítulo V. Plan de <i>marketing</i> .....</b>		<b>31</b>
1.	Plan de marketing para los agentes inmobiliarios.....	31
1.1	Objetivos de <i>marketing</i> .....	31
2.	Formulación de la estrategia de <i>marketing</i> .....	31
2.1	Segmentación.....	31
2.2	Posicionamiento .....	31
3.	<i>Mix</i> de <i>marketing</i> .....	32
3.1	Producto (servicio).....	32
3.2	Plaza.....	33
3.3	Promoción.....	33
3.4	Precio.....	35

3.5	Personas.....	35
3.6	Procesos.....	35
3.7	Presencia física.....	35
4.	Plan de <i>marketing</i> para los clientes usuarios .....	35
4.1	Objetivos de <i>marketing</i> .....	35
5.	Formulación de la estrategia de <i>marketing</i> .....	35
5.1	Segmentación.....	35
5.2	Posicionamiento.....	37
6.	<i>Mix</i> de <i>marketing</i> .....	37
6.1	Producto (servicio).....	37
6.2	Plaza.....	38
6.3	Promoción.....	38
6.4	Precio.....	39
6.5	Personas.....	39
6.6	Procesos.....	39
6.7	Presencia física.....	39
7.	Cronograma de actividades.....	39
8.	Presupuesto de <i>marketing</i> .....	40
<b>Capítulo VI. Plan de operaciones .....</b>		<b>41</b>
1.	Objetivos.....	41
2.	Plan de acción de operaciones .....	41
3.	Diseño del servicio.....	42
4.	Diseño de procesos .....	44
5.	Cronograma de operaciones y presupuesto de inversión .....	46
<b>Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....</b>		<b>48</b>
1.	Estructura organizacional.....	48
2.	Organigrama.....	48
3.	Política de recursos humanos.....	49
4.	Estrategias de administración de recursos humanos .....	49
5.	Presupuesto del plan de recursos humanos .....	49
<b>Capítulo VIII. Plan financiero .....</b>		<b>51</b>
1.	Supuestos y políticas.....	51

2. Inversión.....	52
3. Financiamiento.....	52
4. Costo empresarial y punto de equilibrio .....	53
5. Estados de resultados y flujo de caja .....	53
6. Evaluación financiera.....	54
7. Análisis de sensibilidad.....	55
<b>Capítulo IX. Plan de contingencias.....</b>	<b>57</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>58</b>
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones .....	58
<b>Bibliografía.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>63</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>79</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis Matriz EFE .....	9
Tabla 2.	Matriz de Perfil Competitivo .....	10
Tabla 3.	Análisis del poder de los proveedores .....	11
Tabla 4.	Amenaza de competidores potenciales .....	12
Tabla 5.	Amenaza de productos sustitutos .....	13
Tabla 6.	Poder de negociación de los clientes .....	14
Tabla 7.	Intensidad de la competencia.....	15
Tabla 8.	Resumen de las fuerzas de Porter .....	15
Tabla 9.	Relación de agentes inmobiliarios entrevistados.....	18
Tabla 10.	Número de agentes inmobiliarios .....	21
Tabla 11.	Cálculo del mercado objetivo .....	21
Tabla 12.	Mercado objetivo final .....	21
Tabla 13.	Número de agentes (mercado objetivo) Año 1 .....	22
Tabla 14.	Cálculo del mercado potencial .....	24
Tabla 15.	Mercado potencial .....	26
Tabla 16.	Cálculo del mercado objetivo .....	26
Tabla 17.	Mercado objetivo final .....	27
Tabla 18.	Oportunidades y amenazas .....	28
Tabla 19.	Objetivos estratégicos.....	29
Tabla 20.	Objetivos del plan de <i>marketing</i> para agentes .....	31
Tabla 21.	Objetivos del plan de <i>marketing</i> para clientes finales .....	35
Tabla 22.	Nivel socioeconómico .....	36
Tabla 23.	Rango de edades por nivel socioeconómico .....	36
Tabla 24.	Penetración de <i>smartphone</i> por nivel socioeconómico .....	37
Tabla 25.	Cronograma de actividades de <i>marketing</i> .....	40
Tabla 26.	Presupuesto anual para publicidad y <i>marketing</i> .....	40
Tabla 27.	Objetivos operacionales.....	41
Tabla 28.	Plan de acción.....	41
Tabla 29.	Cronograma de operaciones .....	47
Tabla 30.	Inversión inicial para el primer año de operaciones .....	47
Tabla 31.	Sueldos de los colaboradores de Hogar 360° .....	50
Tabla 32.	Variables para cálculo de gastos de publicidad .....	52
Tabla 33.	Inversión.....	52



Tabla 34.	Financiamiento .....	52
Tabla 35.	Estados de resultados.....	53
Tabla 36.	Flujo de caja .....	54
Tabla 37.	Evaluación financiera .....	54
Tabla 38.	Análisis de sensibilidad .....	56

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio - Canvas .....	3
Gráfico 2.	Evolución del PBI.....	5
Gráfico 3.	Proyección de inflación .....	5
Gráfico 4.	Tasa de desempleo en América Latina y el Caribe.....	6
Gráfico 5.	Cadena de valor .....	30
Gráfico 6.	Home del aplicativo móvil .....	32
Gráfico 7.	Logo del aplicativo móvil.....	34
Gráfico 8.	Propuesta de publicidad impresa .....	34
Gráfico 9.	Servicio Hogar 360° .....	43
Gráfico 10.	Flujo del servicio .....	45
Gráfico 11.	Organigrama .....	48

## Índice de anexos

Anexo 1.	Uso de internet en el Perú.....	60
Anexo 2.	Relación de expertos consultados para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	60
Anexo 3.	Resultado de la determinación de la competencia aplicando el modelo alternativo de García (2013: 73).....	61
Anexo 4.	Entrevista a agentes inmobiliarios.....	61
Anexo 5.	Resultados de entrevista realizada a los agentes inmobiliarios.....	62
Anexo 6.	Marca de celulares preferidas.....	64
Anexo 7.	Estimación de demanda: Agentes inmobiliarios – Año 1.....	64
Anexo 8.	Entrevista a clientes usuarios.....	65
Anexo 9.	Resultados de encuestas a clientes usuarios.....	66
Anexo 10.	Componentes considerados en la declaración de la misión.....	67
Anexo 11.	Análisis FODA.....	67
Anexo 12.	Informe APEIM 2017.....	67
Anexo 13.	<i>Brief</i> para anuncio publicitario digital.....	68
Anexo 14.	Formulario Anuncio Publicitario.....	69
Anexo 15.	Cotización Perú APPS.....	71
Anexo 16.	Relación de representantes para las alianzas estratégicas.....	72
Anexo 17.	Perfiles del personal.....	72
Anexo 18.	Costos fijos y variables.....	73

## Capítulo I. Presentación de la idea de negocio

### 1. Descubrimiento de la oportunidad de negocio

Actualmente, el Perú ocupa el puesto 64 de 109 mercados más atractivos para la inversión en el mercado inmobiliario y sexto lugar dentro de los países de América Latina. El país se ha vuelto más atractivo para la inversión en el mercado de bienes raíces, siendo un mercado que mueve aproximadamente USD 700.000 millones en el mundo, según el estudio realizado por Jones Lang LaSalle<sup>1</sup>.

Como se puede apreciar el sector inmobiliario en el Perú ha venido fortaleciéndose a través de los últimos años y tiene expectativa de crecimiento<sup>2</sup>, según la aseveración del actual presidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI), Marco del Río Arrieta, y confirmando dicha expectativa para un largo plazo por el gestor de inversiones del Fondo Inmobiliario de Credicorp Capital Fondos, Andrés Pacheco.

El principal destino de las edificaciones, considerando solo Lima, es a viviendas (3.474.791 m<sup>2</sup> que representa el 65% del total), luego oficinas (499.502 m<sup>2</sup> que representa el 9,0% del total) y otros destinos (1.370.701 m<sup>2</sup> lo que representa el 26% del total)<sup>3</sup>. Cabe precisar que en este proceso de compra y venta de viviendas también participa activamente el gremio de agentes inmobiliarios.

En tal sentido, consideramos que, para comprar una vivienda, el comprador visita entre 5 y 7 casas aproximadamente antes de tomar una decisión, y ello aunado a que comparte su tiempo con su horario laboral, se convierte en un problema, tanto para el comprador como para el vendedor (agente inmobiliario) dado que como resultado de las visitas en muchas ocasiones, salen con una sensación de pérdida de tiempo, toda vez que la visita no cumple con las expectativas del interesado en adquirirla, ya que las publicaciones no cuentan con información actualizada, como por ejemplo: imágenes recientes del inmueble a vender o alquilar; asimismo, no cuentan con suficiente información del inmueble.

Adicional a lo expuesto anteriormente, de la revisión de los medios que actualmente existen en Lima para la venta y alquiler de viviendas, encontramos que existen portales y aplicativos web

---

<sup>1</sup> <https://www.bbva.com/es/bbva-research-peru-proyecta-las-ventas-vivienda-creceran-6-2017/>.

<sup>2</sup> <http://elcomercio.pe/economia/sector-inmobiliario-eleva-expectativa-5-crecimiento-1-422562>.  
<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mercado-inmobiliario-peru-impulsara-pbi-proximos-50-o-100-anos-545793.aspx>.

<sup>3</sup> <http://www.confiep.org.pe/articulos/comunicaciones/capeco-presento-avance-del-21-estudio-de-mercado-d-e-edificaciones-urbanas-de-lima-y-callao>.

que si bien contienen filtros de búsqueda, no es amigable para el usuario, y brindan solo información estándar; lo que genera que el potencial comprador o arrendatario realice visitas presenciales a una variedad de inmuebles para ver el estado de la vivienda en su totalidad.

El presente trabajo de investigación propone desarrollar un aplicativo móvil para el agente inmobiliario que le permita efectivizar su actividad, y al mismo tiempo generar bienestar (ahorro de tiempo) en los clientes que buscan alquilar o comprar una vivienda; para lo cual, se considerará que el aplicativo móvil contenga imágenes 360° de la vivienda que incluya los detalles esenciales, la decoración, el mobiliario (si existiese) y el entorno en menos de una hora y en la comodidad del lugar donde se encuentre el potencial comprador o arrendatario.

El objetivo del presente proyecto es analizar la viabilidad del modelo de negocio y si este responde satisfactoriamente a la necesidad del mercado.

## **2. Concepto de oportunidad a validar y propuesta de valor**

### **2.1 Concepto de oportunidad a validar**

En atención al descubrimiento de la oportunidad de negocio señalado en el punto 1, identificamos que la oferta actual de portales y aplicativos móviles solo brindan información estándar del inmueble lo que genera que el potencial comprador o arrendatario tenga una mala experiencia en su búsqueda. Asimismo, al no contar con la información adecuada del inmueble obliga a ambas partes (comprador o arrendatario y vendedor – agente inmobiliario) realizar visitas presenciales innecesarias, generando pérdida de tiempo, siendo una variable que hoy por hoy es muy valorada por la sociedad.

Por esta razón consideramos que el concepto de negocio se basa inicialmente por lo siguiente:  
Información + Ahorro de tiempo = Necesidad a satisfacer.

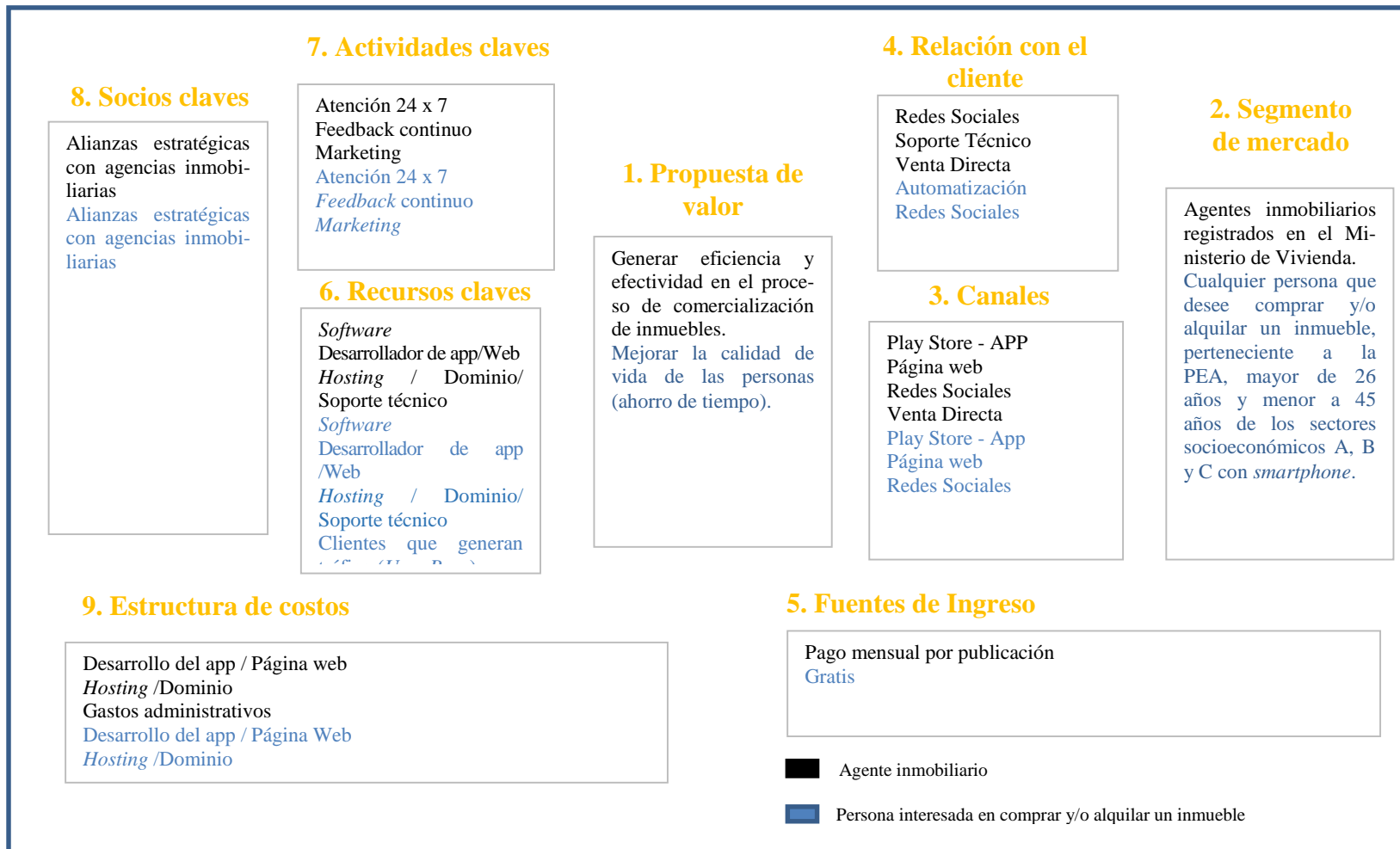
### **2.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor se basa en el uso de un aplicativo móvil que contenga información valiosa del inmueble y permita que el cliente tenga una experiencia distinta haciendo uso del mismo; generando ahorro de tiempo en el proceso de comercialización de inmuebles.

## **3. Presentación del modelo de negocio**

El plan de negocio se desarrolla en base al siguiente modelo de negocio Canvas (ver el gráfico 1).

**Gráfico 1. Modelo de negocio - Canvas**



## **Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional**

El presente capítulo analiza los principales factores externos que impactan a la idea de negocio de Hogar 360°, con el objetivo de incorporar, explotar o controlar estas variables al momento de desarrollar el planeamiento estratégico de la empresa.

### **1. Análisis del macroentorno**

El análisis del macroentorno permitirá entender el contexto en el cual operará Hogar 360° por lo que, para ello se realizó el análisis PESTEL.

#### **1.1 Entorno político**

En el Perú, a partir del 2016, resultado de las elecciones presidenciales de la segunda vuelta electoral, asumió la presidencia Pedro Pablo Kuczynski del partido político Peruanos Por el Kambio (PPK), venciendo a Keiko Fujimori del partido político Fuerza Popular. El desarrollo del Gobierno actual de Pedro Pablo Kuczynski ha brindado confianza a los inversionistas, dándoles estabilidad en base a la transparencia y legalidad, conforme se indica en el Diario Oficial El Peruano (31.05.2017)<sup>4</sup>.

#### **1.2 Entorno económico**

Según datos oficiales del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en 2016 el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú tuvo un crecimiento de 3,9%, superior al conseguido en el 2015 (3,3%), debido principalmente a la mayor producción de los sectores de Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Comercio y Transporte, Almacenamiento y Mensajería.

Para 2017, según el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas, se ajustó la proyección del PBI al 3%, manteniendo aun así su liderazgo en la región, a pesar de enfrentar dos sucesos adversos: el fenómeno El Niño Costero y la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas.<sup>5</sup>

En atención al párrafo precedente, específicamente con relación a la inversión privada respecto del PBI, registró tasas negativas de crecimiento de -4% en 2015 y -6,1% en 2016; sin embargo, la proyección para 2017 es positivo (0,5%), conforme al Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas<sup>6</sup>:

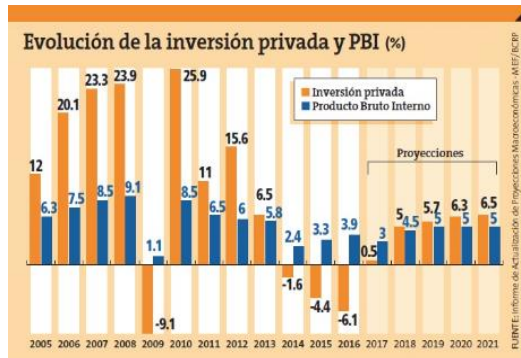
---

<sup>4</sup> <http://gestion.pe/tu-dinero/que-invertir-2017-2181281>.

<sup>5</sup> <http://gestion.pe/economia/sepa-que-sectores-creceran-mas-y-quienes-menos-ajuste-pbi-2188668/15>.

<sup>6</sup> <http://peru21.pe/economia/pulso-peru-evolucion-y-proyeccion-inversion-privada-2280866>.

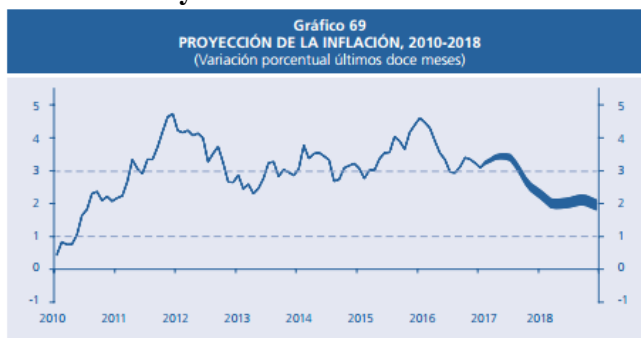
## Gráfico 2. Evolución del PBI



Fuente: Página web de Perú21.

En el último reporte de inflación publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (2017), se indica que hasta marzo de este año la tasa de inflación acumulada de los últimos 12 meses fue de 3,25%; asimismo, proyecta que la inflación converja hacia 2% durante el horizonte comprendido entre 2017 y 2018:

## Gráfico 3. Proyección de inflación



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Otro aspecto a considerar en el análisis es el referido al incremento del salario mínimo vital, ya en mayo de 2016 hubo un incremento, elevándolo de S/ 750 a S/ 850. El Gobierno actual está evaluando el incremento del sueldo mínimo a fines del presente año 2017 de S/ 850 a S/ 900; sin embargo, de acuerdo al experto económico Pablo Lavado, el efecto no sería tan fuerte, ya que el sueldo mínimo beneficia solo al 5% de la población económicamente activa (PEA) formal, que representa el 30% del total (el 70% es informal).<sup>7</sup>

### 1.3 Entorno demográfico

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI), el número de habitantes del Perú a 2016 es de 31.488.625, y como proyección para fines de 2017 se estima llegar a

<sup>7</sup> <http://elcomercio.pe/economia/peru/impacto-tendria-alza-sueldo-minimo-economia-231903>.



31.800.000, lo cual representa aproximadamente un incremento del 0,99% respecto del 2016<sup>8</sup>. Asimismo, el 31% de la población se concentra en Lima.

De igual manera, según información del INEI, la cantidad, en número de viviendas, que habitan en el Perú es de 9 millones de viviendas. Y en los últimos diez años, la cifra de casas creció cerca de un 1.700.000. Esto quiere decir, para el INEI, un promedio de más de 170.000 viviendas cada año.

#### **1.4 Entorno social**

Con relación a la seguridad ciudadana, actualmente la percepción de inseguridad alcanza el 88,4%, es decir, 9 de cada 10 personas percibe que podría ser víctima de algún hecho delictivo en los próximos 12 meses; asimismo, según el INEI, en el año 2015 la tasa de victimización fue de 30,8%; es decir, 31 de cada 100 ciudadanos de 15 años de edad a más han sido víctimas de un hecho delictivo.<sup>9</sup>

Por otro lado, con relación a la empleabilidad en el Perú, el porcentaje (%) de desempleo a 2016 fue de 4,4%, sufriendo un incremento respecto a 2015 que fue de 4%; sin embargo, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Perú mantiene una de las tasas más bajas de la región, pese al contexto de contracción económica que atraviesan los países de América Latina y el Caribe.<sup>10</sup>

#### **Gráfico 4. Tasa de desempleo en América Latina y el Caribe**

---

<sup>8</sup> <http://peru21.pe/actualidad/2017-llegaremos-31-millones-800-mil-habitantes-peru-2268483>.  
<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>.

<sup>9</sup> <http://gestion.pe/politica/seguridad-ciudadana-conozca-que-esta-haciendo-gobierno-reducir-criminalidad-2158914/7>.

<sup>10</sup> <http://peru21.pe/economia/tasa-desempleo-peru-paso-44-senalo-oit-2264985>.



Fuente: Organización Internacional del Trabajo

### 1.5 Entorno tecnológico

Según estudio de GFK, la cantidad de usuarios de internet en el Perú llega al 42%, siendo que dicha cifra se incrementa cuando se considera ámbito urbano (50%) y se reduce considerablemente en el entorno rural, donde la conectividad llega a un solo 18%. Según dicho estudio, el rango de edad que más utiliza internet en el Perú es de 18 a 24 años (70%) y de 25 a 39 años (56%), de acuerdo al detalle contenido en el anexo 1.

Asimismo, para IPSOS Apoyo, a 2017 en el Perú ya son 3 millones de compradores *on-line*, y la tendencia ha venido en aumento desde 2015.<sup>11</sup>

En esa misma línea, el Gobierno actual del Perú, se ha propuesto como objetivo al año 2021, conectar a banda ancha 1.500 de los 2.000 distritos del país con el uso de fibra óptica y otras tecnologías.<sup>12</sup>

Por otro lado, a través del Ministerio de Producción (Produce) lanzó el *startup* Perú, siendo la primera vez que el Estado peruano activó un fondo de capital de riesgo para emprendimientos dinámicos y de alto impacto, sin pedirles alguna devolución o retribución por el dinero estatal otorgado; y según el director general de innovación, transferencia tecnológica y servicios empresariales del Produce, Sergio Rodríguez, indicó que el Gobierno de turno está totalmente comprometido con la innovación, el emprendimiento y desarrollo tecnológico.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> <http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html>.

<sup>12</sup> <https://www.bnamericas.com/es/noticias/tic/peru-creara-viceministerio-de-tic/>.

<sup>13</sup> <https://asep.pe/startup-peru-implicaciones-dinero-estatal/>.

## **1.6 Entorno legal**

En el Perú no existe a la fecha una ley específica para temas de comercio electrónico; sin embargo, sí existen normas emitidas que aseguran en cierta medida la seguridad y legalidad de estas relaciones comerciales:

- Ley 27269 – Ley de firmas y certificados digitales; toda vez que, la firma digital permite la identificación del signatario, la integridad del contenido y tiene la misma validez que el uso de una firma manuscrita, siendo supervisado actualmente por el Indecopi.
- Ley 29733 – Ley de protección de datos personales. Esta norma establece los mecanismos a seguir para la protección y seguridad de datos personales a los cuales se tenga acceso. Los proveedores deben adoptar medidas técnicas, organizativas y legales que garanticen la seguridad de los datos personales y eviten su alteración, pérdidas, tratamiento o acceso no autorizado.
- Ley 27309 – Ley que incorpora los delitos informáticos al Código Penal. En el cual se define como pena privativa de la libertad para aquellos que ingresan o utilizan o interfieren indebidamente a una base de datos, sistema o red con el fin de alterarlos, dañarlos o destruirlos.
- Ley N° 29571 y su modificatoria Ley N° 30534 - Código de Protección y Defensa del Consumidor: El código comprende todo tipo de contratación de productos o servicios alcanzando también a los contratos efectuados vía *on-line*.

Asimismo, se cuenta con la Resolución SBS N°6523-2013, que aprueba el reglamento de tarjetas de crédito y débito, y sus modificatorias, que permiten las operaciones de compra, consumo o pagos por internet a través de una página web.

## **1.7 Síntesis y conclusiones del macroentorno**

En cuanto al aspecto político el Gobierno actual brinda confianza y estabilidad a los inversionistas, siendo que la proyección de la inversión privada tiene tendencia creciente. A pesar de contar con dos sucesos adversos en el presente año (fenómeno El Niño Costero y la paralización de importantes obras de infraestructura vinculadas a empresas brasileñas), en el sector económico, específicamente, en cuanto a la proyección del PBI para el Perú sigue manteniendo su liderazgo en la región.

Asimismo, para el presente año se estima un crecimiento poblacional del 0,99% respecto del año anterior, considerando que la cantidad de viviendas se incrementa aproximadamente en promedio 170.000 cada año.

Por otro lado, el Perú atraviesa problemas sociales que impacta directamente en la población, siendo la de mayor relevancia la inseguridad ciudadana, la misma que configura un problema social que ha atravesado por varios Gobiernos.

Por último, el Perú no ha sido ajeno a la conectividad informática, siendo que la tendencia de compradores *on-line* ha ido en aumento, llegando actualmente a 3 millones de compradores *on-line*, siguiendo esa misma línea el Gobierno de turno ha propuesto como objetivo al año 2021 conectar a banda ancha a 1.500 de los 2.000 distritos del país.

## 1.8 Matriz EFE

**Tabla 1. Análisis Matriz EFE**

Ítem	Factor externo clave	Ponderación	Clasificación (Importancia)	Resultado Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Estabilidad del gobierno actual a los posibles inversionistas.	0,14	3	0,42
2	Proyección de crecimiento del PBI para el 2017 en un 3%, en contraste al conseguido en el 2016 (3,9%).	0,10	3	0,3
3	Incremento de la inversión privada respecto al PBI al 2017 (0,5%) respecto al 2016 (-6,1%)	0,14	3	0,42
4	Reducción de la inflación del 3,25% al 2% durante el horizonte comprendido 2017 - 2018.	0,08	2	0,16
5	Evaluación del incremento del salario mínimo vital que impactaría solo al 5% de la PEA.	0,03	2	0,06
6	Incremento de viviendas al año, más de 170.000 viviendas, cada año.	0,10	4	0,4
7	Tendencia hacia el incremento de usuarios (compradores online) en el Perú, actualmente 3 millones de compradores <i>on-line</i> .	0,10	4	0,4
8	Participación y compromiso del gobierno con la innovación, emprendimiento y desarrollo tecnológico.	0,11	3	0,33
<b>AMENAZAS</b>				
1	Como principal problema social se mantiene la inseguridad ciudadana.	0,10	3	0,3
2	Incremento de la tasa de desempleo en el Perú, del 4% (2015) al 4,4% (2016).	0,04	2	0,08
3	No se cuenta a la fecha con una ley específica para temas de comercio electrónico.	0,06	2	0,12
<b>Suma</b>		<b>1,00</b>		<b>2,99</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

Luego del análisis de la Matriz EFE se puede concluir que el proyecto tiene buenas probabilidades de responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes en su macroentorno.

## 2. Análisis de la competencia (Matriz MPC)

A continuación, se realiza el análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC) en la que se realizará la comparación de los principales factores que se debe evaluar para el éxito de una empresa. Esta comparación la realizaremos con los principales competidores (Urbanía y Adondevivir), que

cuentan con un portal y aplicativo web inmobiliario. Para la puntuación de calificación se tendrán los valores del 4 al 1, siendo el valor de 4 el puntaje que se le da a la fortaleza principal y el valor de 1 el puntaje que se le da a la debilidad principal.

La ponderación y la calificación realizada fueron determinadas en conjunto con expertos del sector inmobiliario (ver el anexo 2).

**Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo**

Factores Críticos para el éxito	Ponderación	Urbania		Hogar 360°		AdondeVivir	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Calidad del servicio	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Competitividad de precios	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Administración de la empresa	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Posición financiera	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Lealtad del cliente	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Expansión global	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12
Participación de mercado	0,2	4	0,8	1	0,2	3	0,6
Total	1		3,25		2,82		3,08

Fuente: Elaboración propia 2017

Debido a la gran oferta con mayor experiencia y solidez financiera en el sector, el puntaje de Hogar 360° es menor a la de nuestros competidores, teniendo calificaciones de 3,25 y 3,08.

Por tal motivo, para asegurar el desarrollo del negocio es fundamental evaluar constantemente los factores críticos de éxito con el objetivo de garantizar la continuidad a largo plazo.

### 3. Análisis del microentorno

#### 3.1 Análisis del microentorno

##### 3.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

Con la finalidad de determinar el potencial de éxito del negocio, se analizará el sector inmobiliario mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985) para así determinar qué tan atractivo será incursionar en él. Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de un sector; ellas permitirán medir el grado de influencia de los clientes y proveedores, las barreras de entrada, y la competitividad existente en el sector (David 2013).

### **Poder de negociación de los proveedores**

Al desarrollar la aplicación móvil, dirigido en principio, a los agentes inmobiliarios, nuestros proveedores fundamentales son los desarrolladores de la aplicación móvil y los que alquilan un espacio en la nube, es decir, los servidores para el funcionamiento del aplicativo, garantizando la operatividad continua de la aplicación. El desarrollo de aplicaciones móviles en el país tiene una oferta amplia en el mercado, existe una variedad de desarrollares de aplicativos móviles como DoApps<sup>14</sup>, Vexsoluciones<sup>15</sup>, Adrisys<sup>16</sup>, Perú Apps<sup>17</sup>, entre otras, por lo que su poder de negociación es bajo.

Por otro lado, en el país existen grandes operadores como Telefónica, Claro, Entel, así como distribuidores como Hosting Peru, Apache Perú, Amazon, entre otros, con una variedad de precios dependiendo de la necesidad de cada cliente. Para este caso, de igual forma por haber una gran cantidad de proveedores en el mercado, su poder de negociación es bajo.

**Tabla 3. Análisis del poder de los proveedores**

<b>Poder de los Proveedores</b>		<b>Muy poco Atractivo</b>	<b>Poco Atractivo</b>	<b>Neutral</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy Atractivo</b>		<b>Total</b>
Concentración de agencias desarrolladoras de App	Poca	1	1	1	1	1	Varias	5
Costo de cambio proveedor de servidores (nube)	Alto	1	1	1	1	1	Bajo	5
Capacidad de negociación de desarrolladores de app	Alto	1	1	1	1	1	Bajo	5
Posibilidad de integración hacia adelante	Alto	1	1	1			Bajo	3
Disponibilidad de proveedores de servidores (nube)	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	5
<b>Promedio</b>	<b>4.6</b>							

Fuente: Elaboración propia 2017.

### **Amenaza de competidores potenciales**

Las barreras de entrada para crear un aplicativo móvil que permita mejorar el proceso de comercialización de inmuebles de los agentes inmobiliarios son factores relevantes que analizaremos, tales como: el poder de negociación de clientes, la inversión requerida, así como las políticas regulatorias para este tipo de negocios.

<sup>14</sup> <https://www.doapps.me/>.

<sup>15</sup> <https://www.vexsoluciones.com/desarrollo-aplicaciones-apps-moviles/>.

<sup>16</sup> <http://www.adrisys.com/>.

<sup>17</sup> <http://www.peruapps.com.pe/contacto.html>.

**Tabla 4. Amenaza de competidores potenciales**

Amenaza Competidores Potenciales		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo		Total
Diferenciación de nuestro servicio	Bajo	1	1	1	1		Alto	4
Protección gubernamental	Bajo	1					Alto	1
Curva de aprendizaje de nuevos competidores	No importante	1	1	1			Importante	3
Monto requerido de inversión	Bajo	1	1	1			Alto	3
Costo para el cliente por cambiar de aplicativo	Bajo	1					Alto	1
<b>Promedio</b>	<b>2.4</b>							

Fuente: Elaboración propia 2017

#### **Amenaza de productos sustitutos**

No existe en el mercado una aplicación móvil que brinde la funcionalidad de imágenes 360°. Por tal motivo tomaremos como productos sustitutos los servicios de empresas que realizan fotografías 360°, debido a que es uno de los servicios que ofrecemos pero con la diferencia de que este servicio se realizará de una manera más práctica haciendo uso del aplicativo móvil. En el mercado peruano hay empresas que se dedican al rubro de fotografías 360° como Virtual Experience<sup>18</sup>, Esferic 360<sup>19</sup>, entre otros. Estas empresas tienen dos modalidades de venta: i) por el área del inmueble (S//m<sup>2</sup>) o ii) por la cantidad de tomas fotográficas 360° del inmueble. La disponibilidad de la entrega del producto varía desde las 48 horas de realizadas las tomas hasta 1 semana para entregar el producto final. Los precios oscilan aproximadamente entre los US\$ 250 y los US\$ 600, como se aprecia estos precios son elevados para nuestros clientes finales (esto se demostrará en el capítulo de investigación de mercado). También hemos considerado como sustituto a la red social Facebook, ya que las personas publican en su muro la venta o alquiler de un inmueble, a pesar de no ser un medio especializado en el sector inmobiliario

Por otro lado, estamos considerando como otro servicio sustituto de menor potencial, las publicaciones en medios impresos como diarios. Para este caso los medios escritos tiene una oferta casi estándar que consiste en un anuncio con un máximo de 10 palabras al precio promedio de S/ 50,00, cada palabra extra tiene un costo promedio de S/ 3,00 y si desea que el texto esté resaltado en negrita tiene un costo promedio de S/ 5,00, la fecha de publicación del anuncio es escogida por el cliente, que por lo general eligen los días domingo debido a que este día más personas disponen de tiempo para leer. Estamos considerando de menor potencial a este servicio sustituto, debido a que en la actualidad las empresas inmobiliarias invierten el 90% de su inversión para publicación de avisos

<sup>18</sup> <http://virtualexperience.pe/>.

<sup>19</sup> <http://www.esferic360.com/>.

on-line, de acuerdo con el Gerente de *Marketing* del portal inmobiliario Adondevivir.com.<sup>20</sup>

**Tabla 5. Amenaza de productos sustitutos**

Productos sustitutos		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo		Total
Diversidad de empresas que realizan imágenes 360°	Alto	1	1	1			Bajo	3
Tiempo de entrega del producto final	Corto	1	1	1	1	1	Largo	5
Calidad de los sustituto indirectos	Alto	1					Bajo	1
Precio del producto sustituto	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	5
Precio del producto sustituto (medios impresos)	Bajo	1	1	1	1		Alto	4
Duración de publicidad (medios impresos)	Mucha	1	1	1	1	1	Poca	5
Precio del producto sustituto (Red Social)	Bajo	1					Alto	1
Promedio	3,4							

Fuente: Elaboración propia 2017.

### **Poder de negociación de los clientes**

El servicio que ofrecemos está dirigido a dos clientes. En primera instancia, nuestro primer cliente serán los agentes inmobiliarios denominados para efectos prácticos “cliente agente”, quienes publican sus anuncios en medios digitales para comercialización de inmuebles. La mayoría los agentes inmobiliarios no están interesados en desarrollar un canal de anuncios para comercialización de inmuebles, por lo que no representa una amenaza de integración hacia atrás, aseveración que está desarrollado en el capítulo de Sondeo de Mercado; asimismo, es difícil la migración de estos clientes a los productos sustitutos, debido a que sus precios son muy elevados y el tiempo de entrega es muy prolongado. En el sector inmobiliario también existe la informalidad, sin embargo este plan de negocio solo considera a los agentes inmobiliarios que están debidamente registrados en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, siendo este un nicho de mercado. Actualmente, los agentes inmobiliarios publican su cartera de inmuebles en venta y/o alquiler en los medios digitales que actualmente existen en el mercado, como consecuencia de ello, tendrían poder de negociación en el precio.

El segundo cliente son las personas naturales que están en búsqueda de inmuebles en Lima Metropolitana, denominados para efectos prácticos “cliente usuario”. Si bien este tipo de cliente no contrata el servicio per se, es parte esencial e imprescindible para la generación de tráfico en la plataforma, la retroalimentación de la base de datos y asegurar así el éxito del negocio.

<sup>20</sup>

<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/venta-viviendas-inmobiliarias-dedican-90-inversion-publicidad-online-139242>.



Este “cliente usuario” no tiene poder negociación debido a que no hay gremios al ser personas naturales, no hay concentración en un solo punto y no hay altas probabilidades de que realicen una integración vertical. Hay un gran número de compradores de inmuebles. Por todas estas variables se considera que el poder de negociación de este tipo de cliente es bajo, haciendo atractiva la industria.

**Tabla 6. Poder de negociación de los clientes**

Poder de los clientes		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo		Total
Poder de negociación de “cliente agente” sobre los precios	Alto	1	1				Bajo	2
Capacidad de migrar a productos sustitutos (“cliente agente”)	Alto	1	1	1	1		Bajo	4
Costo de oportunidad de dejar el servicio (ambos clientes)	Bajo	1	1	1	1		Alto	4
Amenaza de clientes (ambos clientes) de integración vertical	Alto	1	1	1	1		Bajo	4
Cantidad de clientes (ambos) potenciales para el servicio	Bajo	1	1	1			Alto	3
Número de “cliente usuario” que buscan inmuebles	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	5
Promedio	3,66							

Fuente: Elaboración propia 2017.

### Intensidad de la competencia

Existen diferentes aplicaciones inmobiliarias en el mercado peruano. Entre las más destacadas se encuentran: AdondeVivir y Urbania, siendo estas las más recordadas por nuestro público objetivo. También tenemos otras aplicaciones como por ejemplo: nexoinmobiliaria, Doomos, Lamudi, Laencontré, entre otros.

La competencia ha desarrollado aplicaciones móviles, sin embargo, las experiencias que tienen los “clientes usuarios” al navegar en estos aplicativos no son satisfactorios, siendo las más relevantes por ejemplo que los filtros no son eficientes, las aplicaciones se cuelgan, no se encuentra toda la información necesaria en los anuncios entre otros aspectos (esto se demostrará en el capítulo de Sondeo de Mercado). Los “clientes usuarios” buscan “anuncios más detallados, (...) muchas y muy buenas fotos de los inmuebles, contar con mapas para localizarlos así como que el sitio sea visualmente atractivo” <sup>21</sup>

<sup>21</sup> <https://gestion.pe/inmobiliaria/jovenes-realizan-60-busquedas-online-alquilar-comprar-inmueble-lima-2201824>.

Realizando el análisis de nuestra competencia concluimos que el número de competencia directa es elevado. No hay barreras emocionales, económicas o legales que impidan salir del mercado a un competidor. Adicionalmente se estima un crecimiento del 4% en el sector construcción<sup>22</sup>, por lo que este sector sigue siendo atractivo para la competencia.<sup>23/24</sup>

**Tabla 7. Intensidad de la competencia**

Intensidad de la competencia		Muy poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo		Total
Número de competidores directos	Alto	1	1				Bajo	2
Crecimiento relativo del sector	Alto	1	1	1			Bajo	3
Barreras de salida	Alto	1	1	1	1		Bajo	4
Gastos de mantenimientos de plataforma	Bajo	1	1	1			Alto	3
Diversidad de funcionalidades de los competidores	Mucho	1	1	1	1		Poco	4
Promedio	3,2							

Fuente: Elaboración propia 2017

### 3.1.2 Conclusiones del microentorno

Finalmente del análisis se concluye que la idea de negocio es atractiva, tanto el poder de negociación de los proveedores y clientes son bajos, lo que nos permite poder establecer buenas relaciones con ambos. Debemos explotar la propuesta de valor diferenciado respecto de nuestros competidores. Asimismo, los productos sustitutos no representan una amenaza, a pesar de que haya una variedad de ellos, conforme fue detallado en el presente capítulo. De igual manera, desarrollando un excelente plan de marketing, que nos permita dar a conocer nuestra propuesta de valor, se considera que la incursión en el negocio tendrá éxito.

**Tabla 8. Resumen de las fuerzas de Porter**

Resumen	Promedio
Poder de negociación de los proveedores	4,6
Amenaza de competidores potenciales	2,4
Amenaza de productos sustitutos	3,4
Poder de negociación de los clientes	3,7
Intensidad de la competencia	3,2
<b>Total</b>	<b>3,5</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

<sup>22</sup> <http://rpp.pe/economia/economia/capeco-estima-que-el-sector-construccion-crecera-4-el-2017-noticia-1032372>.

<sup>23</sup> <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecera-4-2-2018-preve-bcp-221899>.

<sup>24</sup> <https://peru21.pe/economia/informe-21-sector-construccion-da-primeras-manifestaciones-recuperacion-385845>.

## Capítulo III. Sondeo de mercado

### 1. Objetivo general

El presente estudio busca determinar qué tan atractivo es incursionar en el sector inmobiliario con el aplicativo Hogar 360°, así como el de verificar el potencial de mercado que podría tener la aplicación Hogar 360° en la ciudad de Lima. Con este aplicativo se busca efectivizar el proceso de comercialización mediante las imágenes 360° de los inmuebles y otras funcionalidades.

### 2. Objetivos específicos

- Conocer la industria inmobiliaria.
- Conocer el perfil de los Clientes Agentes<sup>25</sup> y de los Clientes Usuarios<sup>26</sup>.
- Validar la propuesta de valor para ambos clientes.
- Validar las oportunidades de mejora que tiene actualmente el proceso de comercialización de inmuebles mediante medios tecnológicos
- Determinar las variables más importantes en la compra/alquiler de un inmueble
- Determinar la demanda potencial de la aplicación móvil Hogar 360°.
- Determinar los medios publicitarios preferidos para ambos clientes.
- Determinar el precio por publicación que el cliente agente estaría dispuestos a pagar.

### 3. Metodología

Se utilizó como metodología lo siguiente:

- Fuentes secundarias para analizar a los principales competidores
- Entrevistas a profundidad (estudio cualitativo exploratorio).
- Estudio Cuantitativo basado en fuentes secundarias (cliente agente) para estimar la demanda, y para cliente usuario para validar la propuesta de valor, uso y aceptación, para lo cual se realizaron 384 encuestas (<https://goo.gl/forms/d32ADwtC5iWpPDiY2>).

## 4. Principales Hallazgos

### 4.1 Fuentes Secundarias para analizar a los principales competidores

Se realizó un análisis de los principales competidores que existen en el mercado, considerando la metodología propuesta por García (2013: 73), el cual sugiere un modelo alternativo para deter-

---

<sup>25</sup> Denominaremos “cliente agente” a los agentes inmobiliarios quienes realizan las publicaciones de los inmuebles que tienen en su cartera.

<sup>26</sup> Denominaremos “cliente usuario” a las personas que realizan búsquedas de inmuebles con la finalidad de comprarlo o alquilarlo.

minar la competencia (ver el anexo 3).

Asimismo, profundizaremos en los dos principales competidores que existen en el mercado. Si bien es cierto hay más aplicaciones como Lamudi, entre otras, nos centraremos en Urbania y AdondeVivir debido a que son las mejores posicionadas actualmente:

#### ➤ **Urbania**

Consiste en un portal web y una aplicación móvil, que cuenta con el respaldo del grupo El Comercio. Fue lanzada el año 2010 y actualmente cuenta con más de 1,8 millones de visitantes al mes (fuente: página web Urbania). Los clientes que visitan Urbania son hombres y mujeres de 26 años a más. El 80% de los visitantes buscan un inmueble en Lima. Los principales distritos de búsqueda son Jesús María, Santiago de Surco, Miraflores, San Borja, Lince, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena del Mar, La Molina, Chorrillos (Fuente: página web Urbania).

Urbania ofrece 3 tipos de paquetes a los clientes que desean publicar un anuncio de un inmueble en venta y/o alquiler:

- **Paquete *premium*:** Este paquete tiene el precio de S/ 280 por anuncio, entre sus beneficios más resaltantes tenemos lo siguiente: el anuncio tendrá visibilidad durante 60 días, podrá contener una foto grande en resultados de búsqueda y 200 fotos pequeñas. Adicionalmente tendrá 2 publicaciones en el medio impreso clasificado.
- **Paquete *destacado*:** Este paquete tiene el precio de S/ 150 por anuncio y contiene los siguientes beneficios: visibilidad del anuncio durante 45 días, podrá contener una foto mediana en resultados de búsqueda y 40 fotos pequeñas. Adicionalmente tendrá una publicación en el medio impreso clasificado.
- **Paquete *simple*:** Este paquete tiene el precio de S/ 55, y contiene los siguientes beneficios: visibilidad del anuncio durante 30 días, el anuncio saldrá en posición inferior en resultados de búsqueda. Asimismo el anuncio podrá contener 20 fotos pequeñas.

#### ➤ **AdondeVivir**

Consiste en un portal web y una aplicación móvil. Tiene 1,6 millones de visitas por mes. Es uno de los dos portales más recordados por los usuarios que buscan un inmueble. Ofrece 3 paquetes a los clientes que publican un inmueble:

- **Paquete *súper destacado*:** Precio asciende a S/ 280 y otorga 45 días de publicación
- **Paquete *destacado*:** Precio asciende a S/ 150 y otorga 45 días de publicación.
- **Paquete *simple*:** Precio asciende a S/ 76 y otorga 45 días de publicación.

Se tiene definidos dos clientes que usarán la aplicación móvil inmobiliaria. Un tipo de cliente son las personas que realizan búsquedas de inmuebles a los cuales denominaremos “cliente usuario”, mientras el segundo tipo de cliente son los agentes inmobiliarios quienes realizan publicaciones de los inmuebles que tienen en su cartera, a este cliente lo denominaremos “cliente agente”.

Por tal motivo, debido a que contamos con dos clientes, realizamos 2 estudios de mercado, una cuantitativa y una cualitativa, las cuales lo detallamos a continuación:

#### **4.2 Estudio de mercado cualitativo exploratorio a los agentes inmobiliarios “cliente agente”:**

Consideramos las siguientes características para el perfil de agentes inmobiliarios, los mismos que se analizan a mayor detalle en el capítulo de Plan de Marketing:

- Los clientes agentes actúan como empresas unipersonales; por lo que, al ser PYME la relación con ellos será B2B.
- Los clientes agentes cuentan con número de registro del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, para el desempeño formal de su labor como agente o corredor inmobiliario.
- Agentes inmobiliarios que residen en Lima.
- Perfil Psicológico: Según el estudio de Arellano Marketing, el estilo de vida de estos clientes es progresista, buscan rendimiento de sus adquisiciones y les gusta la modernidad.

Para validar que los entrevistados sean agentes inmobiliarios formales, se consultó a fuentes secundarias como es la base del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, de esta forma garantizamos que los entrevistados estén dentro del mercado objetivo (agentes inmobiliarios formales).

Se estructuró una entrevista para los agentes inmobiliarios (ver el anexo 4), de esta forma se podrá abarcar los puntos definidos en los objetivos del sondeo de mercado. La entrevista se desarrolló de forma personal a los agentes inmobiliarios durante 10 días. A continuación, se detalla los agentes inmobiliarios entrevistados:

**Tabla 9. Relación de agentes inmobiliarios entrevistados**

Nombre de agente	Nombre de agente
Gianmarco Paredes	Edgardo López
Joset Díaz	Alberto Arribas
Marianela Mendizábal	Richard Forsyth
Rosa Callirgos	José Benavides

Temer Cabello	Renato Constantini
Sofía Paz	Carlos Amaya
Viviana Martínez	Eduardo Flores
Dominga Mamani	Rosa Colán
Ronald Taza	Georgette Scheelje
José Olivera	Jesús Meléndrez

Fuente: Elaboración propia 2017.

#### **4.2.1 Resultados y análisis**

A continuación, detallamos los principales resultados obtenidos mediante la investigación cualitativa (ver el anexo 5).

##### **Modelo actual de venta de inmuebles por los agentes inmobiliarios**

- 18 de cada 20 agentes inmobiliarios cuentan en promedio de 3 a más años de experiencia.
- 16 de cada 20 agentes inmobiliarios venden al año más de 5 inmuebles.
- 18 de cada 20 agentes inmobiliarios cuentan con el sistema operativo Android mientras que 2 de cada 20 agentes inmobiliarios cuentan con el sistema operativo IOS.
- Los entrevistados consideran como su principal gasto a la publicidad de los inmuebles que realizan, debido a que tienen que incentivar la venta de este.
- Los agentes inmobiliarios publican en medios digitales y medios escritos, sin embargo están dando mayor relevancia a los medios digitales.
- 18 de cada 20 agentes inmobiliarios gastan más de S/ 200 mensuales en publicidad digital.
- 17 de cada 20 agentes inmobiliarios considera que un inmueble antes de ser vendido recibe más de 16 visitas.
- 16 de cada 20 agentes inmobiliarios entrevistados consideran como problema el número de visitas presenciales no efectivas.
- 17 de cada 20 agentes inmobiliarios no considera realizar un negocio diferente en el sector inmobiliario, es decir, se mantendrían en el rubro de intermediación inmobiliaria aspirando a la creación de una agencia. Mientras que 3 de cada 20 agentes inmobiliarios señalaron que aspiran a realizar desarrollos inmobiliarios.

##### **Características relevantes del modelo actual del negocio del agente inmobiliario**

- Los agentes inmobiliarios consideran a la publicidad y la prospección como actividades relevantes para el desarrollo adecuado de su negocio.
- Los entrevistados consideran que lo que más valora un cliente que oferta un inmueble en el proceso de comercialización, es mantenerlos informados de los avances del proceso. Mientras

que los clientes que buscan un inmueble lo que más valoran es la ubicación donde se encuentra el inmueble al igual que sus alrededores, así como tener toda la información documentaria.

### **Publicaciones digitales de los inmuebles**

- Los agentes inmobiliarios publican en medios digitales 4 inmuebles en promedio por mes.
- Los medios digitales de preferencia para publicar los inmuebles son Urbania, AdondeVivir, Facebook, entre otros medios.
- Los agentes inmobiliarios valoran la posición en la que aparecen sus publicaciones, así como tener campos adecuados en el medio digital donde se coloque la mayor información posible sobre el inmueble.

### **Aceptación del concepto de la aplicación móvil**

- 18 de cada 20 agentes inmobiliarios consideran que la idea de la aplicación móvil varía entre “Muy buena idea” y “Buena idea”. Los entrevistados consideran que la aplicación móvil sería un medio que ayudaría a la mejora de su negocio.
- 15 de cada 20 agentes inmobiliarios consideran que la aplicación móvil les permitirá reducir las visitas presenciales no efectivas.
- Los agentes inmobiliarios les gustaría enterarse sobre la disponibilidad de la aplicación móvil mediante las redes sociales, correos electrónicos, FF.VV. entre otros medios.

### **Aceptación de uso de la aplicación móvil**

- 16 de cada 20 agentes inmobiliarios indicaron que si usarían definitivamente la aplicación móvil mientras que 2 de cada 20 agentes inmobiliarios indicó que si probablemente lo usarían.
- 14 de cada 20 agentes inmobiliarios estarían dispuestos a pagar por publicidad un monto que varía en el rango de S/ 121 a S/ 150 mientras que 3 de cada 20 agentes inmobiliarios estarían dispuestos a pagar un monto del rango de S/ 151 a S/ 200.
- Los agentes inmobiliarios están de acuerdo en recibir información directa sobre el uso de la aplicación móvil.

## **4.3 Estudio cuantitativo a los agentes inmobiliarios “cliente agente” basado en fuentes secundarias:**

### **4.3.1 Estimación de la demanda**

En el proceso de comercialización de inmuebles pueden participar agentes inmobiliarios informales o los mismos propietarios de los inmuebles (personas naturales), sin embargo, para el

cálculo de la demanda de la aplicación móvil nos centraremos en las publicaciones digitales que realizan los agentes inmobiliarios formales, es decir, agentes que tengan número de registro en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Se detalla a continuación la totalidad de agentes inmobiliarios registrados en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento: 7.791.

El 90% de agentes inmobiliarios se concentran en el departamento de Lima:

**Tabla 10. Número de agentes inmobiliarios**

Región	%	Número de agentes inmobiliarios
Lima	90%	7.012
Provincia	10%	779

Fuente: Elaboración propia 2017.

En esta primera etapa nos centraremos en Lima, por lo que el mercado total es de 7.012 agentes inmobiliarios.

#### **Realizando el cálculo del mercado objetivo**

Según la investigación de mercado, aproximadamente el 90% de los encuestados estarían dispuesto a usar el nuevo aplicativo y realizar su publicidad en Hogar 360°. Sin embargo, para nuestros cálculos solo consideraremos la ratio de 80% (agentes inmobiliarios que definitivamente usarían la aplicación móvil).

**Tabla 11. Cálculo del mercado objetivo**

Mercado objetivo	N° Agentes
Mercado potencial Lima	7.012
% de A.I. que si usarían la app	80%
Mercado objetivo	5610

Fuente: Elaboración propia 2017.

De la encuesta se determinó que el 100% de los entrevistados cuenta con *smartphone*, sin embargo el aplicativo será desarrollado solo para el sistema Android debido a que más usuarios comprar equipos con este sistemas operativo (ver el anexo 6). De las encuestas, se obtuvo que el 90% de los encuestados usan el sistema operativo Android, por lo que consideraremos este porcentaje como variable para determinar el mercado potencial.



**Tabla 12. Mercado objetivo final**

	N° Agentes
Mercado objetivo	5.610
% penetración android	90%
Mercado objetivo final	5.049

Fuente: Elaboración propia 2017.

Este mercado es el total de agentes que usarían la aplicación móvil Hogar 360°, sin embargo, considerando el criterio de Early Adopters (Rogers, 1962) en la que se indica que el 16% de las personas en general adoptan innovaciones de producto/servicio en el primer año de lanzamiento; y considerando adicionalmente que, se realizará un alto grado de exposición de marketing (30%); el mercado objetivo para el año 1 resultaría 242 agentes.

**Tabla 13. Número de agentes (mercado objetivo) Año 1**

	N° Agentes
Mercado Objetivo (Tabla 12)	5049
Early Adopters 16%	808
Target 30%	242
<b>Mercado objetivo año 1</b>	<b>242</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

En la investigación de mercado se determinó que el precio que los agentes inmobiliarios estarían dispuestos a pagar varía en los rangos de S/ 121 a S/ 200. De este rango, el mayor porcentaje se concentra en el rango de S/ 121 a S/ 150, por tal motivo, tomaremos como precio de nuestro servicio el monto de S/ 125. En el anexo 7 se muestra la demanda proyectada de captación de agentes inmobiliarios para el primer año.

#### **4.3.2 Conclusiones**

- El agente inmobiliario tiene el perfil emprendedor y es una persona tecnológica.
- Los encuestados sugieren que la aplicación tiene que ser amigable y de fácil uso en el momento de generar las imágenes 360°, adicionalmente, que sea muy intuitiva la carga de las publicaciones.
- 14 de cada 20 agentes inmobiliarios están de acuerdo en pagar entre S/ 121 a S/ 150 por la publicación mensual.
- Los encuestados valoran que permita cargarse documentación de los inmuebles, porque consideran que es un plus al inmueble publicado.
- Se validó el uso de la aplicación móvil por los agentes inmobiliarios.

#### **4.4 Estudio cuantitativo para cliente usuario basado en fuentes secundarias:**

Con el fin de obtener la información y conocer el comportamiento de las personas que buscan comprar/ alquilar inmuebles, así como validar la propuesta de valor, uso y aceptación, se realizó una investigación concluyente mediante encuestas dirigidas a hombres y mujeres mediante internet (<https://goo.gl/forms/d32ADwtC5iWpPDiY2>).

Para determinar el perfil del cliente usuario, y por ende, el número total del mercado de cliente usuario, usaremos las fuentes secundarias de APEIM, considerando las variables demográficas para identificar en que distritos realizaremos la entrevista. Nos centraremos en los NSE A, B y C por los que se definieron como distritos objetivos a Jesús María, San Miguel, Surco, Pueblo Libre, La Molina, San Borja, Magdalena, Barranco, Chorrillos, entre otros, debido a que estos distritos son los que concentran el mayor porcentaje de NSE definidos para el estudio (APEIM 2017).

Se estructuró una entrevista para los clientes usuarios (ver el anexo 8), de esta forma se podrá abarcar los puntos definidos en los objetivos específicos. Esta entrevista se realizó durante 30 días a los clientes usuarios.

##### **4.4.1. Población y muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula (Malhotra 2008):

$$n = (Z^2 \times p \times q) / (e^2 + (Z^2 \times p \times q)/N)$$

Definición de variables:

n = tamaño de la muestra a quienes se les aplicará la encuesta.

N = número de la población.

p = probabilidad de ocurrencia del fenómeno.

q = probabilidad de no ocurrencia del fenómeno.

Z = sigmas de confianza.

e = error permisible.

##### **4.4.2. Realizando los cálculos**

Como se indicó para determinar la población del cliente usuario la obtenemos del total de personas concentrada en los NSE A, B y C. También, consideramos como perfil del cliente usuario a las personas que se encuentren dentro del rango de edad de 26 a 45 años. Tomando la

información del APEIM NSE 2017 y el porcentaje de penetración de *smartphone* por nivel socioeconómico<sup>27</sup> se obtiene los siguientes resultados:

**Tabla 14. Cálculo del mercado potencial**

Total población Lima Metropolitana				
10.190.922				
Variable	NSE A	NSE B	NSE C	
Porcentaje x NSE	4,40%	24,50%	42,20%	
Población total x NSE	448.401	2.496.776	4.300.569	
Rango de edad: 26 a 45	31,1%	27,2%	29,1%	
Total de población x NSE	139.453	679.123	1.251.466	
Factor de penetración de <i>smartphone</i>	95%	95%	60%	
Total de población de <i>smartphone</i>	132.480	645.167	750.879	1.528.526

Fuente: Elaboración propia 2017.

N= 1.528.526

Consideraremos:

p = 0,50

q = 0,50

Z = 1,96, que corresponde a un nivel de confianza de 95%

e = 0,05 5% de margen de error.

Reemplazando y realizando los cálculos:

$$n = \frac{1,96^2 (0,50)(0,50)}{0,05^2 + \frac{1,96^2 (0,50)(0,50)}{1.528.526}}$$

n = 384

Por lo que realizaremos 384 encuestas.

Cabe precisar que en el capítulo de Plan de Marketing se analiza a mayor detalle el perfil del cliente usuario.

<sup>27</sup> <https://elcomercio.pe/economia/negocios/82-millennials-peruanos-smartphone-ipsos-442091?foto=2>.

#### **4.4.3. Resultados y análisis de las encuestas realizadas:**

Realizamos encuestas a hombres y mujeres en rango de edad 26 a 45 años. El detalle del resultado de las encuestas se muestra en el anexo 9.

A continuación, presentamos los principales resultados de la encuesta:

##### **Variables de compra venta**

- Los encuestados señalan que, al momento de realizar una búsqueda de inmueble, utilizan páginas web y aplicaciones móviles principalmente.
- Los encuestados utilizan mayormente las páginas y aplicaciones de Urbania y AdondeVivir.
- El 85% de los encuestados ha realizado más de 6 visitas en promedio para poder decidirse a la transacción de un inmueble.
- El 85% de los encuestados indicaron que casi siempre las fotos no daban una idea real del inmueble.
- El 78% de los encuestados indicaron que han invertido más de 2 horas por visita a inmuebles que fue de su interés pero no se llegó a concretar la negociación.
- El 80% de los encuestados señalaron que el nivel de satisfacción al usar las aplicaciones móviles inmobiliarias es entre regular y malo.

##### **Importancia de atributos**

- Los encuestados valoran algunos campos de la publicidad de un inmueble como son: fotos útiles, que se muestre en el mapa el área de la zona (ubicación), documentación, información sobre el precio y la antigüedad del inmueble. Estos campos consideran deberían ser obligatorios.

##### **Evaluación del concepto**

- El 95% de los encuestados dan su aprobación a la aplicación móvil Hogar 360°.
- Los encuestados señalan que lo que más les gusto fue el sentir poder recorrer el inmueble, una experiencia más vivencial mediante las fotos 360°. Otra función valorada fue el chat que tendrían directamente cliente/vendedor. Adicionalmente consideran la documentación un punto relevante debido a que actualmente esta información no se encuentra en las plataformas actuales.
- El 97% de los encuestados si usaría la aplicación.
- Los encuestados consideran que el uso de la aplicación les podría ayudar a ahorrar tiempo en las visitas. Otro porcentaje señaló que no solo ahorrarían tiempo sino también el dinero invertido en visitas no productivas.

##### **Distribución**

- El 97% de los encuestados señalaron que suelen descargarse aplicaciones móviles. Los medios más comunes de descarga son mediante el Play Store, Web y App Store.

### **Evaluación de precio**

- El 84,9% de los encuestados señalaron que no pagarían por descargarse la aplicación. Mientras que el 15,1% de los encuestados indicó que pagaría en un rango de S/ 1 a S/ 10.

### **Medios de comunicación**

- Los encuestados señalaron que las redes sociales sería el principal medio por donde les gustaría recibir información de la aplicación. También mencionaron radio, periódicos electrónicos, entre otros.

Anteriormente en el punto 2.4 se realizó el cálculo del mercado potencial de los clientes usuarios, con la finalidad de estimar la cantidad de usuarios que generen tráfico en el aplicativo móvil.

**Tabla 15. Mercado potencial**

<b>Mercado potencial</b>
1.528.526

Fuente: Elaboración propia 2017.

De la encuesta, obtuvimos como resultados que el 70% de encuestados definitivamente usarían la aplicación móvil, mientras que el 27% de los encuestados probablemente lo usarían.

Para nuestros cálculos de mercado objetivo solo consideraremos el porcentaje de encuestados que si definitivamente usarían la aplicación.

**Tabla 16. Cálculo del mercado objetivo**

<b>Total de mercado</b>	1.528.526
<b>Aceptación del producto</b>	70%
<b>Total mercado objetivo</b>	1.069.968

Fuente: Elaboración propia 2017.

Este mercado es el total de clientes usuarios que usarían la aplicación, sin embargo, considerando el criterio de Early Adopters (Rogers, 1962) en la que se indica que el 16% de las personas en general adoptan innovaciones de producto/servicio en el primer año de lanzamiento; y considerando adicionalmente que, el target se encuentra bien definido y que se realizará un alto grado de exposición de marketing (30%); el mercado objetivo para el año 1 resultaría 51 358 clientes usuarios.

Por lo expuesto anteriormente, el mercado objetivo resultará:

**Tabla 17. Mercado objetivo final**

<b>Total mercado objetivo</b>	1.069.968
<b>% de interés</b>	4.8%
<b>Mercado objetivo final</b>	51.358

Fuente: Elaboración propia 2017

Con este número de clientes usuarios esperamos generar el tráfico para que nuestra aplicación se posicione en el mercado.

#### **4.4.4 Conclusiones**

- Los clientes valoran poder visualizar imágenes 360° de los inmuebles ofertados.
- El 97,4% de los encuestados consideran que teniendo esta aplicación móvil mejoran su experiencia en la búsqueda de inmuebles debido a que ahorran tiempo y dinero.
- La aplicación móvil tiene buena aceptación entre los encuestados.
- Los encuestados prefieren enterarse de la aplicación móvil por redes sociales, páginas web entre otros medios.
- Un gran porcentaje de entrevistados están dispuestos a usar la aplicación siempre y cuando sea gratuita, por tal motivo no se cobrará nada a los clientes usuarios por la descarga y uso.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Análisis de oportunidades y amenazas

En el presente capítulo se analizan las amenazas y oportunidades para el plan de negocio: aplicativo móvil inmobiliario. A continuación, se presentan los puntos más importantes:

**Tabla 18. Oportunidades y amenazas**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad del Gobierno actual a los posibles inversionistas.</li><li>• Proyección de crecimiento del PBI para el 2017 en un 3%, en contraste al conseguido en el 2016 (3,9%)</li><li>• Incremento de la inversión privada respecto al PBI al 2017 (0,5%) respecto al 2016 (-6,1%)</li><li>• Incremento de viviendas, más de 170.000 viviendas cada año</li><li>• Tendencia hacia el incremento de usuarios (compradores <i>on-line</i>) en el Perú, actualmente 3 millones de compradores <i>on-line</i>.</li><li>• Participación y compromiso del Gobierno con la innovación, emprendimiento y desarrollo tecnológico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas sociales, como principal problema social se mantiene la inseguridad ciudadana</li><li>• Incremento de la tasa de desempleo en el Perú, del 4% (2015) al 4,4% (2016)</li><li>• No se cuenta a la fecha con una ley específica para temas de comercio electrónico</li></ul>

Fuente: Elaboración propia 2017.

A la luz de los resultados del análisis de las oportunidades y amenazas para el proyecto Hogar 360°, se propone el siguiente plan estratégico.

### 2. Visión

Ser la plataforma inmobiliaria tecnológica líder del país para la comercialización digital de inmuebles

### 3. Misión

Tomando como referencia los nueve componentes (David 2013) la misión propuesta es la siguiente, cuyo detalle se encuentra en el anexo 10.

Ser el *partner business* de los agentes inmobiliarios para maximizar la exposición de las propiedades gestionadas por ellos aportando valor a su negocio y a su vez proveer información útil e inmediata a los usuarios que están en búsqueda de inmuebles.

### 4. Valores

- Responsabilidad: Compromiso de toda la empresa para cumplir con los encargos adquiridos.
- Búsqueda de mejora continua: Revisión de procesos de la empresa para ser más eficientes.
- Innovación: Proponer soluciones creativas permanentemente para generar valor a nuestros clientes y a la empresa.

- Trabajo en equipo: Incentivar a los colaboradores a facilitar con sus gestiones tanto el proceso interno como externo, brindándoles un excelente ambiente laboral.
- Sentido de urgencia: Debido a que somos una empresa de servicios, siempre debemos tener presente que las necesidades de nuestros clientes deben ser atendidas de forma oportuna.
- Excelencia: Garantizar la calidad de todo trabajo realizado con el fin de dar lo mejor a nuestros clientes.

## 5. Objetivos estratégicos

Se determinó alcanzar los siguientes objetivos en los próximos 3 años en base a la visión y misión antes mencionada. Estos objetivos aportarán al seguimiento de la continuidad del negocio:

**Tabla 19. Objetivos estratégicos**

Nº	Objetivo	Indicador	CP (1er año)	MP (2do año)	LP (3er año)
1	Rentabilidad: Aumentar el margen neto.	Margen neto: Utilidad neta/ Ventas	10%	12%	15%
2	Crecimiento: Aumentar las ventas	Número de descargas	10%	15%	20%
		Número de publicaciones	3%	5%	7%
3	Sostenibilidad: Aumentar la presencia de Hogar 360° a nivel nacional	Ciudades del Perú	1	2	3

Fuente: Elaboración propia 2017.

La primera medición de los objetivos estratégicos se realizará a partir de los siguientes 12 meses del lanzamiento de Hogar 360° (inicio de operaciones).

## 6. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Hogar 360° se basará en el uso de la tecnología para la comercialización de inmuebles, permitiendo subir y visualizar imágenes 360° actuales de un inmueble, además de poder contactar en línea al propietario / vendedor del inmueble, asimismo, el usuario tendrá una forma distinta de realizar su búsqueda del inmueble de una manera gráfica directamente en el mapa; optimizando así, el tiempo de búsqueda para el usuario y haciendo más eficiente el proceso de comercialización del inmueble.

Hogar 360° tendrá un business partner tecnológico, mediante el cual busca mantener la ventaja competitiva, actualizando e innovando la aplicación con nuevas o mejoras en las funcionalidades del aplicativo.

## 7. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Hogar 360° será enfoque en diferenciación. El giro del negocio se concentra en el mercado inmobiliario a través de una herramienta tecnológica, se busca la



rentabilidad del negocio brindando un servicio valorado por los usuarios ante una comercialización de inmueble.

## 8. Estrategia de crecimiento

En atención a la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento elegida será la de penetración de mercado para el primer y segundo año, debido a que es un producto con nuevas y superiores características que ingresará al mercado. El enfoque es captar lo más rápido posible al público objetivo. Para ello se realizarán alianzas estratégicas con las principales consultoras inmobiliarias de Lima; asimismo, se realizarán comunicaciones en las redes sociales. Adicionalmente, para el largo plazo se desarrollará una estrategia de desarrollo de mercado; ya que, se ampliará el servicio a dos principales provincias: Arequipa y Trujillo<sup>28</sup>.

## 9. Cadena de valor propuesta

Seguendo a Porter (2010), la cadena de valor propuesta se detalla a continuación:

**Gráfico 5. Cadena de valor**

<b>Infraestructura</b>	Planificación estratégica en las áreas Comercial, Operaciones, Administración y Finanzas			
<b>RRHH</b>	Se capacitará continuamente al personal en temas de gestión inmobiliaria, tecnología e innovación relacionado al sector inmobiliario.			
<b>Tecnología</b>	Plataforma virtual para comercialización de inmuebles.			
<b>Abastecimiento</b>	Ampliación de base de publicaciones (base de información) mediante el incremento de alianzas estratégicas con agencias y desarrolladoras inmobiliarias.			
<b>Servicio al Cliente</b>	<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Marketing</b>	<b>Logística externa</b>
- Solución tecnológica <i>on-line</i> para la comercialización de inmuebles, optimizando el tiempo y la forma de búsqueda de un inmueble.	- Registro de las publicaciones de los agentes inmobiliarios.	- Plataforma virtual inmobiliaria HOGAR 360° - Sistema de pagos online. - Interacción con otras Apps (Google Maps y Waze)	- Redes sociales. - <i>Brochures</i> impresos - Publicidad en cine - Banner en medio digital página web RPP	- Hogar360° App - Cobertura en Lima, al inicio. - Soporte técnico (atención 24 horas, los 365 días calendario)

Fuente: Elaboración propia 2017, sobre la base del modelo propuesto por Michael Porter (2010).

## 10. Análisis FODA

En el anexo 11 se adjunta el análisis FODA del proyecto de negocio Hogar 360°.

<sup>28</sup> <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sector-inmobiliario-venden-viviendas-162960>.

## Capítulo V. Plan de *marketing*

### 1. Plan de *marketing* para los agentes inmobiliarios

#### 1.1 Objetivos de *marketing*

Para definir los objetivos hemos considerado la proyección de los primeros 3 años lanzada la aplicación Hogar 360°.

**Tabla 20. Objetivos del plan de *marketing* para agentes**

N°	Objetivo	Indicador	CP	MP	LP
			(<1 año)	(<2 años)	(<3 años)
1	Incrementar la captación de agentes inmobiliarios	N° de agentes inmobiliarios	4%	9%	14%
2	Desarrollar nuevos mercados	Ciudades del Perú con disponibilidad del servicio	1	2	3
3	Posicionamiento	Nivel de recordación en el target	30%	50%	70%
4	Incrementar nivel de satisfacción del usuario	% de respuestas satisfactorias	80%	95%	99%

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 2. Formulación de la estrategia de *marketing*

#### 2.1 Segmentación

La segmentación del mercado consiste en dividir el mercado en distintos grupos de compradores que tienen necesidades y características diferentes, quienes requerirán productos por separado (Kotler y Armstrong 2012).

El segmento es el nicho de mercado de los agentes inmobiliarios y debido a que su perfil es el de un negocio B2B, detallamos las siguientes características (cliente agente):

- Agentes inmobiliarios.
- Cuenten con número de registro del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Perfil Demográfico: Agentes inmobiliarios que residen en Lima.
- Perfil Psicográfico: Según el estudio de Arellano Marketing, el estilo de vida de estos clientes es progresista, buscan rendimiento de sus adquisiciones y les gusta la modernidad.

#### 2.2 Posicionamiento

El posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler y Armstrong 2012).

Según el estudio de mercado el aplicativo cubre una necesidad importante para un agente, el proyecto es innovador y en el mercado no se ofrece los atributos que nos diferencian.

La mejor manera de posicionarnos será mostrando el conjunto de atributos de nuestro servicio porque se brindará nuevas formas de visualizar los inmuebles, lo cual optimizará el proceso de comercialización. Con este aplicativo, los agentes optimizarán sus visitas y de esta forma ahorrarán tiempo, debido que 17 de cada 20 agentes inmobiliarios indicaron que reciben más de 16 visitas por inmueble antes de ser vendido, concentrándose el mayor porcentaje en el rango de 21 a 25 visitas.

### **Eslogan**

Hogar 360° Empresa: “La aplicación que necesitabas para el éxito de tu negocio”.

## **3. Mix de marketing**

### **3.1 Producto (servicio)**

El servicio consiste en un aplicativo móvil que permite tomar imágenes 360° de los inmuebles en venta o alquiler. Estas serán cargadas en el aplicativo y los clientes-usuarios podrán tener una experiencia más vivencial con los inmuebles promocionados y realizar de una forma más efectiva del proceso de venta de la cartera del agente inmobiliario.

### **Gráfico 6. Home del aplicativo móvil**



Fuente: Elaboración propia 2017.

Los principales atributos del aplicativo son:

- Imagen 360°: el cliente agente podrá realizar sus fotos 360° desde el aplicativo y cargar las

- imágenes para visualización del cliente usuario.
- Gestión y administración de cada inmueble de la cartera del agente.
  - Chat directo cliente usuario/cliente agente.
  - Carga de documentación relevante de inmuebles.
  - Mapa donde se ubicarán los inmuebles.
  - Filtros especializados y gráficos.

Para hacer uso de esta aplicación móvil, el agente podrá descargarlo mediante el Play Store. Para incentivar la descarga de la aplicación y por el perfil B2B de los agentes, realizaremos visitas con nuestra fuerza de venta.

### **3.2 Plaza**

Se llegará al agente inmobiliario de dos formas. La primera será a través de la fuerza de venta directa, quienes mediante vía mail coordinarán reuniones con los agentes para mostrar el servicio e incentivar las descargas. Otra forma de llegar a los clientes será por el medio *on-line*, en el que podrán ingresar a la web donde estará toda la información para el agente inmobiliario. También podrán descargarse el aplicativo desde el Facebook debido a que se le direccionará al Play Store. Para la primera etapa nos centraremos en la ciudad de Lima, donde se concentra el mayor volumen de ventas inmobiliarias.

### **3.3 Promoción**

La mezcla promocional consiste en combinar herramientas para comunicar valor para el cliente (Kotler y Armstrong 2012). Para comunicar el valor de la aplicación móvil se aplicarán las herramientas de publicidad y ventas directas, de este modo, se dará a conocer el servicio que se brindará.

### **Venta personal**

Los agentes inmobiliarios son personas naturales con RUC y por el manejo de su negocio estamos orientándonos a visitarlos con una fuerza de venta, esta estrategia será la más importante, debido a que se tendrá trato directo con el agente con una atención personalizada.

La fuerza de venta tiene como objetivo incentivar a que los agentes inmobiliarios se descarguen el aplicativo y hagan sus publicaciones en él.

### **Marketing directo**

- Correos dirigidos: se realizarán coordinaciones mediante correos con nuestros clientes (se

cuenta con la base del ministerio), con el objetivo de concretar las citas y mostrar el aplicativo.

- Página web: se diseñará una página web donde se mostrará el aplicativo. Se tendrá *links* directos que faciliten la descarga del aplicativo gratuitamente, así como iconos para que nos contacten ante las dudas. El *link* de la web será: [www.hogar360.com](http://www.hogar360.com)
- Redes sociales: los agentes inmobiliarios participan constantemente en las redes sociales (se contactan con otros agentes por este medio), por tal motivo se contará con un *fanpage* en Facebook.

Se presenta a continuación el logo del aplicativo el cual se mantendrá de manera integral en todos los medios de comunicación.

### Gráfico 7. Logo del aplicativo móvil



Fuente: Elaboración propia 2017.

### Publicidad

Se realizarán impresiones de *brochure* para entregar a los agentes cuando se realicen las visitas personalizadas por nuestra fuerza de venta. Se realizarán publicaciones en banners en medio digital de la página web de RPP.

### Gráfico 8. Propuesta de publicidad impresa



Fuente: Elaboración propia 2017

### 3.4 Precio

La descarga del aplicativo Hogar 360° será gratuita. Asimismo, según los resultados de la investigación de mercado, el precio que están dispuestos a pagar por el servicio que le brindamos mediante la aplicación móvil, varía entre S/ 121 a S/ 150. Por tal motivo definimos como precio por publicación de inmueble un monto de S/ 125.

### 3.5 Personas

La cultura organizacional de Hogar 360° estará orientada a la empatía con el cliente, incentivo de la innovación y resolución de problemas de manera efectiva para nuestros clientes.

### 3.6 Procesos

El servicio que se brindará por el aplicativo Hogar 360° será muy intuitivo y fácil de usar. El proceso se resume en generar imágenes 360°, carga de información, pago y publicación de contenido. El cliente agente generará el contenido para la publicidad del inmueble mediante la aplicación, cargará toda la información y pagará mediante el mismo aplicativo.

### 3.7 Presencia física

El aplicativo Hogar 360° tendrá un ambiente agradable, de fácil navegación e intuitiva. Los agentes inmobiliarios podrán hacer uso del aplicativo de manera segura y confiable cuando realicen sus transacciones de pago.

## 4. Plan de *marketing* para los clientes-usuarios

### 4.1 Objetivos de *marketing*

Para definir los objetivos hemos considerado la proyección de los primeros 3 años lanzada la aplicación Hogar 360°.

**Tabla 21. Objetivos del plan de *marketing* para clientes finales**

N°	Objetivo	Indicador	CP	MP	LP
			(<1 año)	(<2 años)	(<3 años)
1	Incrementar clientes	Nuevos clientes	3%	7%	9%
2	Desarrollar nuevos mercados	Ciudades del Perú con disponibilidad del servicio	1	2	3
3	Posicionamiento	Nivel de recordación	20%	40%	60%
4	Incrementar nivel de satisfacción del usuario	% de respuestas satisfactorias	70%	85%	95%

Fuente: Elaboración propia 2017

## 5. Formulación de la estrategia de *marketing*

### 5.1 Segmentación

Considerando que el servicio es tecnológico y apuntando a un mercado con probabilidad de compra / alquiler de inmuebles, desdoblamos las siguientes variables de segmentación según las variables de estilo de vida (Arellano Marketing)

#### Perfil Demográfico:

La distribución de personas según el último informe de APEIM (2017) (ver el anexo 12) se cuenta con 10.190.922 en Lima Metropolitana los cuales están distribuidos en los siguientes NSE:

#### Título 22. Nivel socioeconómico

NSE	Porcentaje
A	4,4%
B	24,5%
C	42,2%
D	23%
E	5,9%

Fuente: Elaboración propia 2017

Para el presente proyecto, nos centraremos en los NSE A, B y C.

Se consideran las siguientes variables: Genero: Hombres y Mujeres. Edad: 26 a 45 años.

Según el estudio de APEIM se tiene los siguientes porcentajes por NSE y por rango de edad:

Perfil Psicográfica:

#### Tabla 23. Rango de edades por nivel socioeconómico

NSE	26 a 45 años
A	31,1%
B	27,2%
C	29,1%

Fuente: Elaboración propia 2017

#### Ubicación geográfica

Nos centraremos en la primera etapa en la ciudad de Lima Metropolitana.

#### Perfil Psicográfica:

Según el estudio de Arellano Marketing, el estilo de vida de estos clientes es sofisticado, valoran la modernidad, requieren una calidad superior y experiencia satisfactoria de los productos o servicios que compran, y se aventuran a probar novedades.

#### Variable tecnológica

Se considerará la penetración de *smartphone* que se tiene por nivel socioeconómico<sup>29</sup>:

**Tabla 24. Penetración de *smartphone* por nivel socioeconómico**

NSE	Penetración de <i>smartphone</i>
A	95,0%
B	95,0%
C	60,0%

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 5.2 Posicionamiento

Según el estudio de mercado el aplicativo cubre una necesidad importante para una persona que quiere alquilar o comprar de inmueble. Le permitirá visitar el inmueble directamente desde su hogar mirando imágenes 360° con la que tendrá una experiencia diferente en la búsqueda. Adicionalmente también mencionamos el estudio de mercado realizado por Nielsen en el que se reafirma que uno de los principales atributos que valoran los clientes en el momento de una búsqueda de inmueble es que tenga muy buenas fotos<sup>30</sup>, por tal motivo nos posicionaremos en el mercado resaltando los beneficios del servicio. Nos diferenciamos de la competencia resaltando el beneficio de las imágenes 360° del inmueble.

## Eslogan

“Hogar 360°, recorre tu nuevo hogar en un clic”

## 6. *Mix de marketing*

### 6.1 Producto (servicio)

El servicio consiste en una aplicación móvil que permite al cliente recorrer los inmuebles que se encuentren publicados. Este recorrido será más vivencial debido a que se tendrá imágenes 360° por lo que tendrá un concepto global de los inmuebles, permitiendo de esta manera que el cliente recorra varias inmuebles definiendo mejor sus alternativas antes de visitarlo presencialmente. En la aplicación se tendrá filtros para búsquedas sencillas, mapa del entorno donde se visualizara que locales, colegios, parques, entre otros centros importantes para el cliente. Asimismo, se contará con filtros gráficos.

Los principales atributos del aplicativo son:

---

<sup>29</sup> <https://elcomercio.pe/economia/negocios/82-millennials-peruanos-smartphone-ipsos-442091?foto=2>.

<sup>30</sup> <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/jovenes-realizan-60-busquedas-online-alquilar-comprar-inmueble-lima-220256>.



- Imagen 360°: visualización completa que permitirá a los clientes recorrer los inmuebles antes de una visita presencial.
- Mapa de la zona: donde se visualizarán los centros importantes para las personas que buscan un inmueble.
- Filtros gráficos de ayuda rápida: contará con filtros que permita que la experiencia del cliente sea satisfactoria.
- Chat cliente/agente: podrá contactarse directamente por el chat.
- Documentación: tendrá un campo donde podrá encontrar documentación del inmueble.

Para hacer uso de esta aplicación, el cliente usuario podrá descargarla desde el Play Store y para incentivar la descarga, se realizará un *marketing* intensivo para garantizar el tráfico de búsqueda de inmuebles mediante la aplicación.

## 6.2 Plaza

Se llegará al cliente mediante la página web donde estarán los enlaces de descarga de la aplicación. También se llegará al cliente por la aplicación la cual se descargarán por las tiendas virtuales como Play Store. Otro medio importante para llegar a los clientes son las redes sociales, teniendo un *fanpage* donde se interactuará con los clientes.

En la primera etapa nos centraremos en la ciudad de Lima, donde se concentra el volumen de compras inmobiliarias (55,8% de las compras realizadas en el 2016, se realizaron en Lima) (SUNARP 2017)<sup>31</sup>.

## 6.3 Promoción

Para comunicar el valor de la aplicación móvil, se aplicarán las herramientas de publicidad y *marketing* directo, de este modo, se dará a conocer el servicio que se brindará motivando a los clientes a descargarse la aplicación. Los medios de comunicación fueron seleccionados de acuerdo con la preferencia según la investigación de mercado. Se detalla las principales estrategias:

### *Marketing* directo

- Página web: se diseñará una página web donde se mostrará el aplicativo y visión de Hogar 360°. Se tendrá links directos que facilite la descarga del aplicativo, así como iconos para que nos contacten ante las dudas. El *link* de la web será: [www.hogar360.com](http://www.hogar360.com)
- Redes sociales: se llegará a los clientes finales mediante las redes sociales, por tal motivo se

---

<sup>31</sup> <https://www.sunarp.gob.pe/estadisticas/category/1-REGISTRO-DE-PROPIEDAD-INMUEBLE>

contará con un *fanpage* en Facebook. Se realizará publicidad por Facebook aspirando un 2% de CTR (Click Through Rate, indicador que mide el impacto de la campaña realizada).

- Búsqueda por *Google Adwords*: se realizará *marketing* por la búsqueda de palabras claves en google. También se aspira un 2% de CTR.

### **Publicidad**

- Se realizará publicidad en Cineplanet, donde se pasará el video publicitario del aplicativo Hogar 360°.
- Se elaboró un *brief* publicitario para la elaboración de un video donde se muestre las ventajas del aplicativo (ver el anexo 13). Este *spot* publicitario estará cargado tanto en la web como en las redes sociales.
- Se realizará publicidad en banners de la página web de RPP.

### **6.4 Precio**

En la encuesta realizada a los clientes usuarios, se determinó que la descarga de la aplicación y su uso será de forma gratuita.

### **6.5 Personas**

La cultura organizacional de Hogar 360° estará orientada a la empatía con el cliente, incentivo de la innovación y resolución de problemas de manera efectiva para nuestros clientes.

### **6.6 Procesos**

El servicio que se brindará por el aplicativo Hogar 360° será muy intuitivo y fácil de usar. El proceso se resume en registrarse en la aplicación y navegación por los inmuebles de su preferencia. Mediante el chat, el cliente usuario podrá comunicarse directamente con el cliente agente.

### **6.7 Presencia física**

El aplicativo Hogar 360° será un ambiente agradable, de fácil navegación e intuitiva. Los clientes usuarios podrán hacer uso del aplicativo sin pago alguno. Podrán ingresar en nuestras redes sociales como página web donde se informará de la marca.

## **7. Cronograma de actividades**

Se muestra a continuación el cronograma para la implementación del plan de *marketing*:

**Tabla 25. Cronograma de actividades de marketing**

Cronograma	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño de la marca	■											
Elaboración de Brief publicitario	■											
Creación Fan page		■										
Diseño de Brouchure		■										
Producción de video publicitario		■										
Definición de objetivos en medios digitales			■									
Capacitación de productos a la FFVV			■									
Diseñar plan de fidelización de cliente			■									
Planificación de publicidad banners y cine			■									
Publicidad Cineplanet				■								
Publicidad Banners en RPP				■								
Publicidad FB Clientes Finales				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad Google Clientes Finales				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Costo por movilidad de FFVV				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comisiones por cumplimiento de objetivos												■
Branding Facebook para agentes inmobiliarios				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 8. Presupuesto de marketing

A continuación, se detalla el presupuesto de marketing:

**Tabla 26. Presupuesto anual para publicidad y marketing**

Presupuesto	Cantidad	Precio Unitario	Monto (S/.)
Pago a productora de video	1	1,000	1,000
Diseño de marca	1	500	500
Diseño de brochure	1	300	300
Impresión de Brochure	1,500	0.8667	1,300
Merchandising lapiceros	1,500	0.508	762
Banners digital en RPP	50	23.1	1,155
Publicidad en Cineplanet (video publicitario)	140	31.71	4,440
Publicidad FB Clientes Finales (clicks)	513,580	0.013	6,776
Publicidad Google Clientes Finales (clicks)	2,054,320	0.013	27,117
Costo por movilidad de FFVV (pasajes)	810	10	8,100
Comisiones por cumplimiento de objetivos	2	3,960	7,920
Brandig Facebook para agentes inmobiliarios (click)	12,100	0.013	160
<b>Total</b>			<b>59,530</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Capítulo VI. Plan de operaciones

### 1. Objetivos

- Asegurar el funcionamiento continuo de la página web – la aplicación.
- Velar por la seguridad respecto a la información de nuestros clientes.
- Soporte técnico para sus clientes, las 24 horas del día los 365 días del año.
- El desarrollo de la aplicación será en la plataforma de Android versión nativa, lo que permitirá una mejor experiencia del usuario y *performance*.

**Tabla 27. Objetivos operacionales**

Objetivos operacionales	Indicador	CP	MP	LP
		(<3 meses)	(<6 meses)	(<12 meses)
Calidad	Estabilidad de la plataforma web	95,9%	97,9%	99,9%
	Seguridad en el envío y recepción de información	95%	99%	100%
	Navegación optimizada para <i>smartphone</i> en Android	90%	95%	100%
Costos	Costos totales / ingresos totales (en %)	90%	85%	78%
Flexibilidad	Compatibilidad con otras <i>apps</i>	Google maps / Waze	Google maps / Waze	Google maps / Waze

Fuente: Elaboración propia 2017.

### 2. Plan de acción de operaciones

A continuación, se detallan las acciones a seguir a fin de cumplir los objetivos antes planteados.

**Tabla 28. Plan de acción**

	Acciones	Objetivos operativos		
		Calidad	Costos	Flexibilidad
1	Contratar una empresa de programación experta que desarrolle y de mantenimiento a la aplicación para que trabaje en la plataforma Android versión nativa	X	X	
2	Desarrollo de la aplicación: Concepto, <i>wireframes</i> , diseño gráfico, programación y <i>testing</i>	X	X	X
3	Contratar el <i>hosting</i> y el dominio	X	X	
4	Subir la aplicación en el <i>hosting</i> contratado a fin de garantizar el buen funcionamiento de la plataforma.	X	X	
5	Ajustes de la aplicación - Periodo de prueba (Marcha Blanca)	X		X
6	Implementar mecanismo de contingencia en caso de falla del sistema o pérdida de conexión de la red ( <i>off-line</i> )	X		
7	Mejora continua	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2017.

### **3. Diseño del servicio**

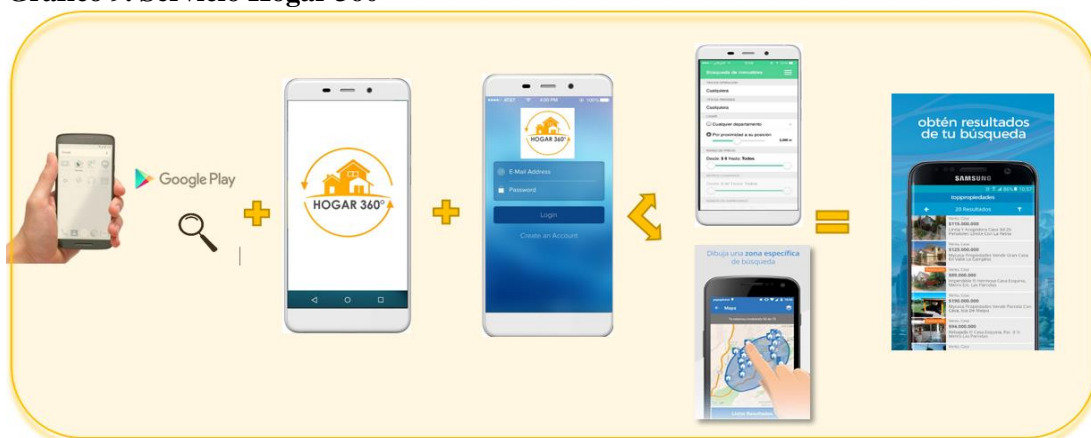
Hogar 360° será una aplicación móvil inmobiliaria para la comercialización de inmuebles dirigido en esta primera etapa a agentes inmobiliarios. Esta aplicación permitirá subir y visualizar imágenes 360° de un inmueble, además la aplicación permitirá establecer filtros de búsqueda de manera gráfica además de los filtros convencionales. La aplicación también permitirá realizar consultas en línea de alquileres y/o venta/compra de inmuebles (chat). Tanto los potenciales vendedores como compradores podrán interactuar compartiendo información relevante del inmueble a comprar, vender y/o alquilar de manera oportuna. Todos los anuncios contendrán siempre la siguiente información básica, es decir, los anunciantes deberán completar siempre estos campos:

- Imágenes 360° del inmueble.
- Plano de Ubicación – Enlazado con Google Maps, el enlace lo hace la aplicación y lo clasifica automáticamente al distrito que corresponde.
- Descripción relevante del inmueble.
  - Área del inmueble – Piso (en el caso de departamento).
  - Número de habitaciones.
  - Estacionamiento.
  - Número de baños.
  - Cuarto de servicios.
  - Mascotas.
  - Antigüedad.
  - Ascensores.
- Precio de venta y/o alquiler / Costo de mantenimiento.
- Descripción adicional, como por ejemplo si tiene intercomunicador, terma, cerco eléctrico, entre otros.

Opcionalmente, podrá subir archivos dentro de la descripción adicional como:

- Certificado de parámetros urbanísticos.
- Partida registral del inmueble.
- Planos de arquitectura / distribución.
- Otros.

**Gráfico 9. Servicio Hogar 360°**



Fuente: Elaboración propia 2017.

1. El cliente que esté interesado en la búsqueda de un inmueble (cliente usuario) o interesado en la comercialización del mismo (cliente agente no siendo restrictivo) puede descargar la aplicación de forma gratuita desde el Play Store, nos puede encontrar como Hogar 360°, solo disponible para sistema operativo Android.
2. Una vez instalada la aplicación, esta le pedirá registrarse a través de un correo electrónico y completar información adicional que servirá al sistema para sugerir filtros de búsqueda iniciales, dichos campos serán: Edad, Distrito de Residencia, Estado Civil, Hijos.
3. Una vez logueado, el usuario podrá elegir que desea hacer en la publicación, teniendo dos opciones “Buscar” o “Publicar”.
4. Para el usuario que desea buscar, le aparecerá una pantalla en la cual podrá colocar sus filtros de búsqueda como el tipo de operación, tipo de inmueble, ubicación, precio, área, número de habitaciones, número de baños, con o sin ascensor, con o sin mascotas, estacionamiento, antigüedad, y/o podrá tener la opción de buscar marcando la zona de su interés en un mapa. El usuario podrá repetir una infinidad de veces modificando sus filtros de búsqueda y visualizar fotos 360° de los inmuebles de su interés, así como ver toda la información disponible del inmueble y contactar al publicador a través del chat en línea en el momento que lo desee.
5. Para aquel usuario que desea publicar, le aparecerá la pantalla en donde se lista el precio de publicación y se describe el alcance del servicio, podrá efectuar el pago vía electrónica a través de nuestra pasarela de pagos, ya sea mediante una tarjeta de crédito o débito. Una vez efectuado y validado el pago, se le habilitará la opción de “Publicar” y de “Imagen 360°”. Con la imagen 360° podrá tomar las fotografías al inmueble y la podrá subir directamente a su anuncio, previamente deberá llenar un formato con información básica del inmueble.
6. Un punto importante a mencionar que nos diferencia de la competencia es que el orden en los que aparecen los anuncios estará en función a la cantidad de información que contenga su

anuncio, es decir, mientras más fotos e información del inmueble coloque, podrá aparecer primero como resultado de una búsqueda.

7. Asimismo, el publicador podrá conocer cuántas vistas ha tenido su publicación a través de la opción gestión de inmuebles. También el sistema le alertará cuando su publicación esté a punto de caducar para que pueda renovar, si así lo deseara, la permanencia del anuncio.

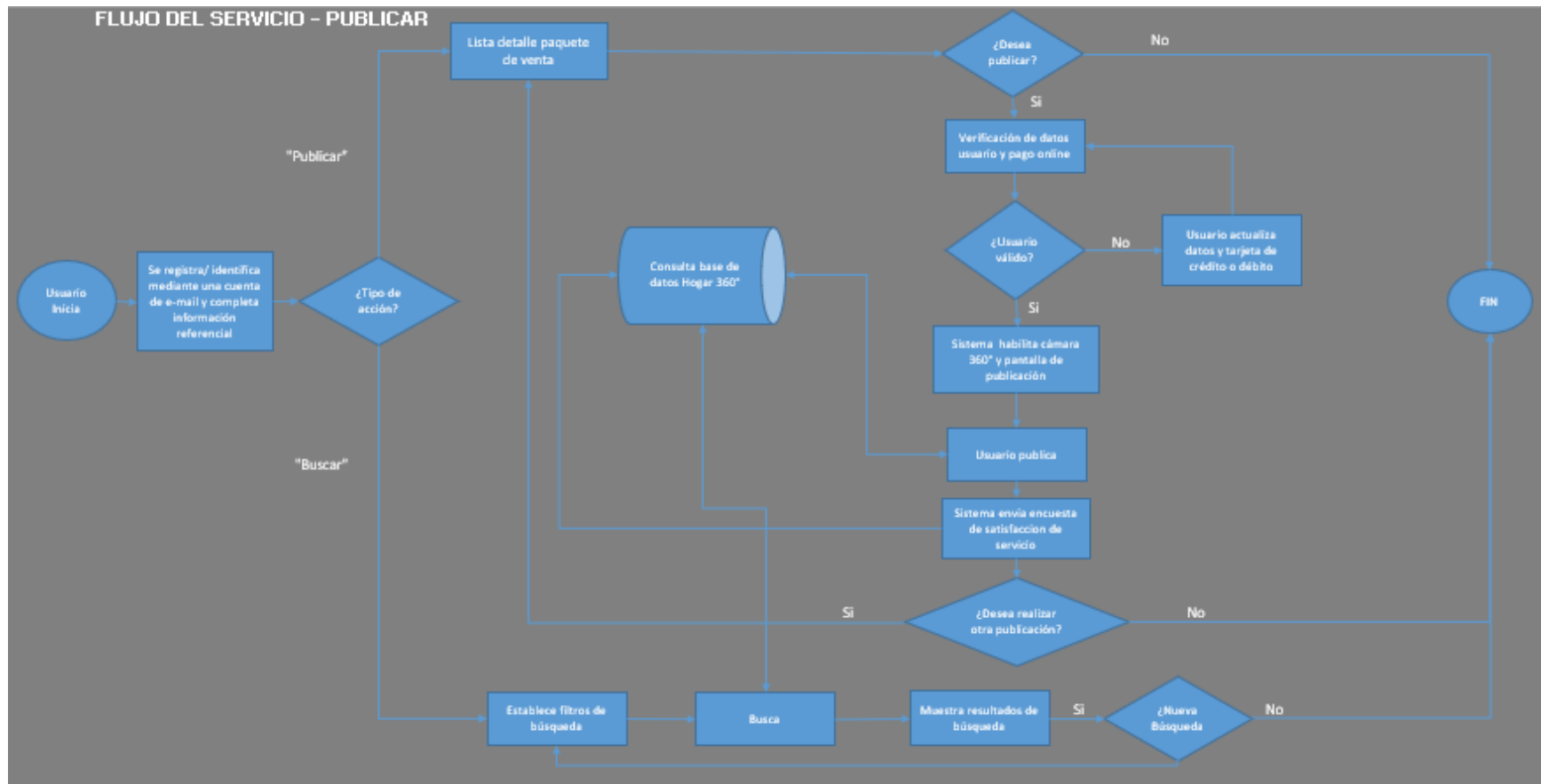
#### **4. Diseño de procesos**

La aplicación Hogar 360° interactúa de manera permanente y automática con el usuario en sus dos perfiles, tanto para aquel usuario que desea publicar como para aquel que desea buscar inmuebles. La información publicada por el usuario alimenta la base de datos, la que es utilizada por el usuario que busca, siendo nuestra aplicación el punto de encuentro virtual para la comercialización de inmuebles. A continuación, se detalla el flujo del proceso del servicio.

El usuario podrá realizar consultas ilimitadas sobre la ubicación, precio, disponibilidad e información complementaria a través de un *smartphone* con acceso a internet y el app de Hogar 360°. Bastará con seleccionar los filtros de búsqueda y/o dibujar en el mapa el área donde desea buscar y obtendrá las opciones de inmuebles, adicionalmente el sistema le notificará aun estando fuera de la aplicación mediante un correo electrónico si es que hay una nueva propiedad que cumpla con sus filtros establecidos. En la publicación podrá ver fotos 360° de los inmuebles, plano de ubicación que le mostrará las entidades comerciales de la zona, descripción del inmueble y podrá contactar, si así lo desea, al vendedor a través del chat en línea.

Por otro lado, el usuario que desea publicitar un inmueble para su venta y/o alquiler, podrá adquirir en línea el servicio, pudiéndolo cancelar mediante nuestra pasarela de pago ya sea con tarjeta de crédito o tarjeta de débito. El sistema validará el pago del cliente y luego de la validación automáticamente se le habilitará la pantalla de publicación, así como la función de cámara 360° para que tome las fotos que requiera del inmueble, asimismo deberá completar la información del inmueble de acuerdo con el esquema pre establecido; el formato está contenido en el anexo 14. Una vez efectuada la publicación, el sistema le enviará una encuesta de satisfacción y, posteriormente, le consultará si desea efectuar otra publicación, para ello deberá seguir el mismo procedimiento. Es importante reiterar que en nuestra aplicación el orden de prelación de las publicaciones se coloca por la cantidad de información que contiene el aviso, mientras más información contenga, se mostrará como primero en los resultados de búsqueda. Adicionalmente, la página web de Hogar 360° brindará información y noticias relevantes del sector inmobiliario.

**Gráfico 10. Flujo del servicio**



Fuente: Elaboración propia 2017.



## 5. Cronograma de operaciones y presupuesto de inversión

A continuación, se detalla el cronograma de operaciones para el primer año de lanzamiento de Hogar 360°.

El cronograma se centra en las actividades claves que se desarrollarán durante los primeros 12 meses de lanzamiento de la aplicación, con el objetivo de tener una cobertura considerable de inmuebles y un alto volumen de usuarios (tráfico) que utilicen regularmente el servicio. Una de las actividades principales es contratar al proveedor que desarrollará el aplicativo (ver el anexo 15). Un punto crítico dentro de este cronograma es el cierre de las alianzas estratégicas con las consultoras inmobiliarias, ya que el negocio necesita una base de datos para iniciar el tráfico en su aplicación. Previamente se ha identificado a las principales consultoras como son Colliers International, Binswanger, Remax y Nai Perú. Para ello, nos reunimos con representantes de las cuatro empresas indicadas líneas arriba, para conocer e identificar si efectivamente estas alianzas podrías materializarse. La relación de los representantes se encuentra contenido en el anexo 16. Durante la entrevista se les presentó un video con las funcionalidades y beneficios de la aplicación y se les ofreció publicaciones gratis durante el plazo del proyecto. Como resultado de dichas entrevistas, todos los representantes nos indicaron que de ponerse en marcha el proyecto, sí sería factible dicha alianza, ya que consideran que la aplicación es innovadora y además tendrán un canal adicional de publicidad para llegar a sus clientes de forma gratuita, lo cual a su vez permitirá que sus clientes valoren gratuitamente dicha experiencia. Como consecuencia de ello, Hogar 360° podría obtener una publicidad de boca en boca.

A partir del segundo año, las actividades a realizar se centrarán principalmente en la búsqueda y cierre de alianzas estratégicas con nuevas consultoras o desarrolladores inmobiliarios. Asimismo, a partir de este año, se contratará a un proveedor especialista en innovación digital (Solera Mobile) para que sea nuestro *business partner*, y de esta manera asegurar la mejora continua de nuestro negocio.

**Tabla 29. Cronograma de operaciones**

Cronograma de Actividades de Operaciones	Año 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							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Contratación de la empresa a desarrollar el aplicativo	■	■																																																		
Desarrollo y afinamiento del concepto		■	■																																																	
Desarrollo de Wireframes (Prototipo)			■	■																																																
Diseño gráfico				■	■	■																																														
Desarrollo del aplicativo - Programación					■	■	■	■																																												
Alojamiento de la plataforma en la nube, convenio con VISA y entidades bancarias y compra de plan de datos									■	■	■	■																																								
Testing											■	■																																								
Lanzamiento del App (marcha blanca piloto)													■	■	■	■																																				
Revisión y mejoras del App piloto y algoritmo de búsqueda																	■	■																																		
Cierre de convenios con Consultoras Inmobiliarias (Colliers - Binswanger - ??)													■	■	■	■																																				
Revisión del funcionamiento de la plataforma (manual)																					■	■	■	■																												
Revisión del funcionamiento de la plataforma (automático)																									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Mejora Continua (manual - proveedor)																																																				

Fuente: Elaboración propia 2017.

**Tabla 30. Inversión inicial para el primer año de operaciones**

Presupuesto para operaciones	Cantidad	Costo unitario	Inversión inicial
<b>Desarrollo del aplicativo</b>	<b>1</b>	S/ 46.200,00	S/ 46.200,00
Firma del contrato			
Aprobación del diseño gráfico			
Finalización del proyecto - Conformidad de entrega			
<b>Alquiler de hosting (nube)</b>	<b>1</b>	S/. 859,00	S/. 859,00
Alquiler anual del servicio			
<b>Compra de dominio</b>	<b>1</b>	S/. 40,00	S/. 40,00
Contrato anual del servicio			
<b>Desarrollo página web</b>	<b>1</b>	S/. 1.980,00	S/. 1.980,00
Firma del contrato			
Conformidad de entrega			
<b>Servicios de datos y telecomunicaciones</b>	<b>6</b>	S/. 850,00	S/. 5.100,0
Pago mensual por servicios			
<b>Maquinaria y equipo</b>	<b>GLB</b>	S/. 9.500,00	S/. 9.500,00
Compra de equipos y sistemas			
		<b>Inversión Total</b>	<b>S/. 63.639,00</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.

A partir del segundo año, no se volverá a invertir en el desarrollo del aplicativo, sino que se le dará mantenimiento y actualización regularmente. Dentro de estas actividades de mantenimiento se contempla la adaptación del servicio tomando en consideración el *feedback* de los usuarios y el resultado del análisis respecto a la forma de buscar y/o publicar de estos, se analizará la creación de nuevas funciones y/o el retiro de otras funciones que resulten poco útiles o efectivas para los usuarios (mejoras para el primer año de operación). Asimismo, se está considerando un presupuesto para asegurar la mejora continua e innovación (I+D), para ello se firmará un contrato a largo plazo con la empresa Solera, quién será nuestro business partner tecnológico, este será un costo anual con una tarifa flat durante este período. También se analizará la posibilidad de desarrollar servicios complementarios para la comercialización de inmuebles. Finalmente, no se invertirá nuevamente en el desarrollo de la página web.

## Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

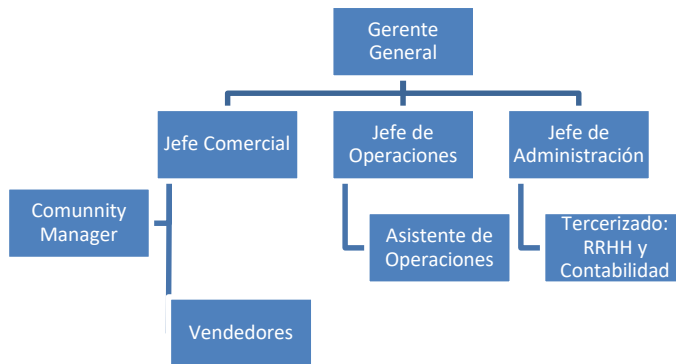
Para el presente proyecto se ha considerado constituir una sociedad anónima cerrada, cuya razón social será Hogar 360°. La empresa será propietaria de la plataforma electrónica y todas las operaciones se desarrollarán bajo esta razón social.

### 1. Estructura organizacional

Hogar 360° contará con una estructura jerárquica horizontal, con la finalidad de que la comunicación sea rápida y directa. Contará con un gerente general, una jefatura comercial, una jefatura de administración y una jefatura de operaciones, que se dividirán por tareas o funciones.

### 2. Organigrama

Gráfico 11. Organigrama



Fuente: Elaboración propia 2017.

Hogar 360° contará con tres jefes de línea con las siguientes tareas/funciones y su composición:

**Jefatura comercial:** Encargada de las ventas y atención a las alianzas estratégicas, como son: las agencias inmobiliarias. De igual manera, se encargará de generar una mayor captación de clientes y brindar atención postventa. Tendrá a su cargo a un vendedor al primer año y a partir del segundo año, dos vendedores, quienes se encargarán de efectivizar las gestiones de venta y coordinación directa con los agentes inmobiliarios.

**Jefe de operaciones:** Encargada del correcto funcionamiento de la plataforma electrónica, para que las transacciones de los clientes se realicen con éxito, también tendrá a su cargo el soporte tecnológico de toda la organización. A partir del cuarto año se contará con un asistente de operaciones que permitirá reforzar la operatividad continua de la plataforma electrónica.

**Jefatura de administración:** Encargada de las funciones de administración, finanzas y tesorería.

Se tercerizarán las funciones de Contabilidad y Recursos Humanos (selección y contrataciones). Se contará con 6 colaboradores además del gerente general, que se encontrarán en planilla, cuyo perfil se detalla en el anexo 17. Cabe señalar, que las personas que se encargarán de las funciones de contabilidad y recursos humanos trabajarán bajo contrato de servicios tercerizados.

### **3. Política de recursos humanos**

Hogar 360° tendrá una política de inclusión social: contará con personas con capacidades diferentes. Ellas podrán trabajar en las posiciones de operaciones, administración o finanzas.

### **4. Estrategias de administración de recursos humanos**

El enfoque de recursos humanos estará basado en una estrategia funcional de cada unidad de la empresa. Las funciones se encontrarán orientadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa. La evaluación del personal se realizará utilizando la herramienta KPI (*Key Performance Indicator*). Con esta herramienta se revisará el desempeño de cada área en función a los objetivos estratégicos de Hogar 360°. Con la finalidad de que el personal continúe desarrollando su creatividad e innovación, la empresa realizará programas de capacitación, para que, con sus ideas, Hogar 360° pueda seguir desarrollando mejores soluciones tecnológicas para sus clientes.

Del mismo modo, el Gerente General, en conjunto con las tres jefaturas de primera línea, se encargarán de velar por un cálido y adecuado clima laboral, de respeto y colaboración entre el personal, inculcando la cultura organizacional de Hogar 360°, alineados a los valores establecidos de la empresa.

### **5. Presupuesto del plan de recursos humanos**

Para los primeros años de gestión de la organización, se ha considerado contar con seis colaboradores además del Gerente General. A continuación, se detalla el sueldo mensual de los colaboradores de Hogar 360°.

**Tabla 31. Sueldos de los colaboradores de Hogar 360°**

<b>Puesto</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Sueldo anual</b>
Gerente General	5.300,00	63.600,00
Jefe Comercial	2.500,00	30.000,00
Jefe de Operaciones	2.500,00	30.000,00
Asistente de Operaciones	1.100,00	13.200,00
Vendedor (Año 01)	850,00	10.200,00
Vendedor (Año 02)	850,00	10.200,00
Jefe de Administración	2.500,00	30.000,00
<i>Community Manager</i>	1.300,00	15.600,00
Total Planilla		189.600,00

Fuente: Elaboración propia 2017

## Capítulo VIII. Plan financiero

En el presente capítulo desarrollaremos el análisis de la viabilidad financiera de Hogar 360°, el cual se ha realizado considerando la información detallada en los capítulos anteriores.

### 1. Supuestos y políticas

A continuación, se detallan los principales supuestos y políticas que han sido utilizados para el análisis financiero de Hogar 360°:

- La evaluación del proyecto se realiza en 5 años y la moneda utilizada es soles.
- La tasa de crecimiento del año 2 al 5 asciende al 25%.
- El precio de venta se incrementará a partir del segundo año de acuerdo al IPC, se toma como premisa que este indicador fluctuará en promedio en 2.2%.
- Para la depreciación de los equipos se está considerando 25%, mientras que para los muebles y enseres el 10%. (Fuente: Sunat)
- El porcentaje de la comisión de VISANET asciende al 4%.
- El porcentaje de comisión a los vendedores asciende a 2% de las ventas anuales.
- Los pagos de planilla se realizarán el último día hábil del mes.
- Los impuestos serán pagados en el día del vencimiento de cada tributo, de acuerdo al cronograma de pagos publicado por la Sunat.
- Debido al modelo de negocio no existen ventas al crédito, todo ingreso es al contado.
- No se repartirán dividendos en los primeros cinco años de operación.
- Se aplicará la inflación del 2,2% para los costos relevantes relacionados directamente al servicio, como son los costos operativos.
- Según Decreto Legislativo N° 1261, Ley del Impuesto a la Renta, se aplica una tasa del 29,5%.
- Se ha considerado un 9% del sueldo por el concepto de Essalud, y se considerará para el personal: gratificaciones, vacaciones y CTS; de acuerdo al régimen PYME.
- Para el escenario pesimista y optimista se está considerando la reducción e incremento de proyección de ventas en un 10%; según corresponda.
- Para el cálculo de gastos de publicidad se ha considerado las siguientes variables:

**Tabla 32. Variables para cálculo de gastos de publicidad**

Variables Mkt, FB y Google	Monto
Impactos en Facebook / Google (CTR)	2%
Costo por millar Facebook	US\$ 4
Costo por millar Google	US\$ 4
Tipo de cambio	3,3
Descargas captadas por FB de clientes finales	20%
Descargas captadas por Google de clientes finales	80%

Fuente: Elaboración propia 2017.

## 2. Inversión

La inversión inicial requerida para el presente proyecto es de S/ 316 241, según se detalla:

**Tabla 33. Inversión**

INVERSION FIJA	IMPORTE
Inversión Fija Tangible	S/ 9.500
Inversión Fija Intangible	S/ 49.220
Gastos pre-operativos	S/ 50.031
Capital de Trabajo	S/ 220.689
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>S/ 329.440</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

## 3. Financiamiento

Para financiar el monto de la inversión se efectuará un aporte del 50% que asciende a S/ 164 720 de los accionistas y se solicitará un préstamo bancario al BCP por el monto de S/ 164 720. La información del financiamiento se presenta a continuación:

**Tabla 34. Financiamiento**

Concepto	Importe	%
Aporte propio	164 720	50,00%
Financiamiento	164 720	50,00%
<b>Total</b>	<b>329 440</b>	<b>100%</b>
DATOS		
Préstamo a solicitar	164 720	
Periodo	5 años	
Periodo de gracia	0	
TEA	12%	

Fuente: Elaboración propia 2017

## 4. Costo empresarial y punto de equilibrio

En el anexo 18 se detallan los costos fijos y variables del proyecto Hogar 360°.

Asimismo, para hallar el punto de equilibrio se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio en Unidades} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio venta unitario} - \text{costo variable unitario})}$$

Aplicando la fórmula indicada, el número de publicaciones que se deben realizar para obtener una utilidad cero es de 2.482 publicaciones. Por lo que, a la estimación de la demanda para el año uno se estaría operando por encima del punto de equilibrio.

## 5. Estados de resultados y flujo de caja

Tabla 35. Estados de resultados

	ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>					
Ventas Netas	S/. 396,000.00	S/. 506,880.00	S/. 648,450.00	S/. 829,192.00	S/. 1,059,695.00
<b>Total ventas netas</b>	<b>S/. 396,000.00</b>	<b>S/. 506,880.00</b>	<b>S/. 648,450.00</b>	<b>S/. 829,192.00</b>	<b>S/. 1,059,695.00</b>
<b>COSTO DE VENTAS:</b>					
Costo de Ventas	S/. -64,185.86	S/. -82,021.71	S/. -103,318.91	S/. -131,465.39	S/. -160,901.66
<b>Total costo de ventas</b>	<b>S/. -64,185.86</b>	<b>S/. -82,021.71</b>	<b>S/. -103,318.91</b>	<b>S/. -131,465.39</b>	<b>S/. -160,901.66</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>S/. 331,814.14</b>	<b>S/. 424,858.29</b>	<b>S/. 545,131.09</b>	<b>S/. 697,726.61</b>	<b>S/. 898,793.34</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/. -126,481.71</b>	<b>S/. -144,669.21</b>	<b>S/. -165,796.17</b>	<b>S/. -190,295.76</b>	<b>S/. -217,796.18</b>
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>S/. -123,732.93</b>	<b>S/. -154,509.75</b>	<b>S/. -177,087.14</b>	<b>S/. -203,277.17</b>	<b>S/. -232,720.73</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>S/. 81,599.50</b>	<b>S/. 125,679.32</b>	<b>S/. 202,247.78</b>	<b>S/. 304,153.67</b>	<b>S/. 448,276.44</b>
<b>OTROS INGRESOS Y/O GASTOS</b>					
Gastos Financieros	S/. -17,430.48	S/. -14,319.05	S/. -10,834.25	S/. -6,931.27	S/. -2,559.93
<b>RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA</b>	<b>S/. 64,169.02</b>	<b>S/. 111,360.27</b>	<b>S/. 191,413.53</b>	<b>S/. 297,222.40</b>	<b>S/. 445,716.50</b>
Impuesto a la renta	S/. -18,929.86	S/. -32,851.28	S/. -56,466.99	S/. -87,680.61	S/. -131,486.37
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>S/. 45,239.16</b>	<b>S/. 78,508.99</b>	<b>S/. 134,946.54</b>	<b>S/. 209,541.79</b>	<b>S/. 314,230.14</b>

Fuente: Elaboración propia 2017.



**Tabla 36. Flujo de caja**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO - FINANCIERO						
	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS DE EFECTIVO</b>						
Ventas		396,000	506,880	648,450	829,192	1,059,695
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0.00</b>	<b>396,000</b>	<b>506,880</b>	<b>648,450</b>	<b>829,192</b>	<b>1,059,695</b>
<b>EGRESOS DE EFECTIVO</b>						
Costos de ventas		-53,974	-71,810	-93,107	-121,254	-150,690
Gasto de Administración		-125,746	-143,934	-165,060	-189,560	-217,060
Gasto de Venta		-122,912	-153,688	-176,266	-202,456	-231,899
impuesto a la renta		-18,930	-32,851	-56,467	-87,681	-131,486
Inversión	-329,441					220,689
<b>TOTAL EGRESO</b>	<b>-329,441</b>	<b>-321,561</b>	<b>-402,283</b>	<b>-490,900</b>	<b>-600,950</b>	<b>-510,447</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-329,441</b>	<b>74,439</b>	<b>104,597</b>	<b>157,550</b>	<b>228,242</b>	<b>549,248</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>164,720</b>	<b>-43,359</b>	<b>-43,359</b>	<b>-43,359</b>	<b>-43,359</b>	<b>-43,359</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-164,720</b>	<b>36,222</b>	<b>65,462</b>	<b>117,387</b>	<b>186,928</b>	<b>506,644</b>
<b>FLUJO FINANCIERO ACTUALIZ.</b>	<b>-164,720.39</b>	<b>32,046.25</b>	<b>51,240.11</b>	<b>81,292.35</b>	<b>114,528.65</b>	<b>274,633.57</b>
<b>FLUJO FINANCIERO ACUMUL ACTUAL</b>	<b>-164,720.39</b>	<b>-132,674.14</b>	<b>-81,434.03</b>	<b>-141.68</b>	<b>114,386.98</b>	<b>389,020.55</b>

Fuente: Elaboración propia 2017

## 6. Evaluación financiera

La evaluación financiera del proyecto Hogar 360° se muestra a continuación:

**Tabla 37. Evaluación financiera**

Flujo de Caja Económico		Flujo de Caja Financiero	
VANE	342.898,97	VANF	389.020,55
TIRE	39,5%	TIRF	57%
WACC	14,01%	COK	13,03%

Fuente: Elaboración propia 2017

Cabe precisar que los cálculos para determinar la WACC y el COK, son los siguientes:

Datos de Mercado USA	
Beta desapalancado (Bu)	0.94
Rf: Tasa Libre de Riesgo	2.7%
Prima de Riesgo (Rm- Rf)	9.9%

Datos de Mercado Perú	
Riesgo País: Medido con el indicador EMBI + de JP Morgan	1.1%

Datos del Proyecto	
Inversión inicial requerida	S/. 316,240.78
Beta apalancada (BL)	1.60
Desembolso: Préstamos bancario	S/. 158,120.39

Aporte Patrimonial	S/. 158,120.39
Razón Deuda /Patrimonio	1
Costo de la deuda	12%
Tasa de Impuesto a la renta (t)	29.50%

#### Cálculo del beta apalancado

Beta desapalancado	% Deuda	% Capital	Impuesto	Beta Apalancado
0.94	50.00%	50.00%	29.50%	<b>1.60</b>

#### Cálculo del COK apalancado Perú

Tasa Libre de Riesgo	Beta apalancado	Prima de Riesgo	Riesgo País	Re (COK) Apalancado Perú
2.7%	1.6	9.9%	1.1%	<b>19.56%</b>

#### Cálculo del WACC

$$WACC = W_e \times R_e + W_d \times R_d (1-t)$$

Peso aporte Accionistas	Costo de Oportunidad Accionista	Peso del Financiamiento	Costo de la Deuda Financiera	Tasa de Impuesto	WACC
$W_e$	Re(COK)	$W_d$	$R_d$	t	
0.5	19.6%	0.5	0.12	29.50%	<b>14.01%</b>

#### Cálculo del COK desapalancado Perú

Tasa Libre de Riesgo	Beta apalancado	Prima de Riesgo	Riesgo País	Re (COK) Apalancado Perú
2.7%	0.94	9.9%	1.1%	<b>13.03%</b>

Según se puede observar del análisis de los resultados obtenidos, el proyecto es viable financieramente y la inversión efectuada será recuperada en 03 años aproximadamente.

## 7. Análisis de sensibilidad

Se ha realizado una evaluación adicional, considerando que la proyección de ventas disminuya en un 10% (escenario pesimista), e incrementa en el mismo porcentaje (escenario optimista), obteniendo lo siguiente:

**Tabla 38. Análisis de sensibilidad**

	<b>Escenario normal</b>	<b>Escenario pesimista</b>	<b>Escenario optimista</b>
<b>VAN</b>	389,021	136,734	567,721
<b>TIR</b>	57%	32%	81%
<b>PAYBACK</b>	3.00	4.31	2.09
<b>B/C</b>	2.36	0.83	3.45

Fuente: Elaboración propia 2017.

## **Capítulo IX. Plan de contingencias**

Con la finalidad de garantizar la rentabilidad esperada de Hogar 360°, de acuerdo a las proyecciones financieras, se detallan a continuación las acciones que se podrían implementar en el mediano plazo:

- Incorporar publicidad en el aplicativo móvil a través de banners o videos cortos, lo cual permitiría generar ingresos extras a través de ventas de publicidad (video de 30 o 40 segundos).
- Realizar alianzas estratégicas con desarrolladoras inmobiliarias y brindar paquetes diferenciados para asociaciones de agentes inmobiliarios que permita tener un incremento de ingresos.
- Se incorporará al aplicativo móvil el servicio de tasación de inmueble.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Del análisis de macro y microentorno encontramos condiciones óptimas que permitirán que Hogar 360° tenga éxito en el mercado, considerando que existen variables internas y externas favorables para el desarrollo del proyecto.
- De acuerdo a la investigación de mercado se verificó que el proyecto Hogar 360° es viable y es sostenible en el tiempo dado al valor agregado que el aplicativo móvil aporta a los clientes.
- Se confirmó el interés de las agencias inmobiliarias para suscribir alianzas estratégicas con Hogar 360° debido a que contarían con un medio adicional de publicidad para sus ventas, lo que permitirá que sus clientes valoren gratamente dicha experiencia.
- Si bien el proyecto Hogar 360° inicialmente contará con un ámbito de acción en Lima Metropolitana, en mediano plazo se contará con presencia en las principales ciudades del Perú.
- La rentabilidad esperada de Hogar 360° permitirá no tener inconvenientes para la solicitud de financiamiento en los bancos.

### **2. Recomendaciones**

- Las áreas funcionales de Hogar 360° deben trabajar de una manera conjunta, lo que permitirá cumplir los objetivos estratégicos planteados.
- La jefatura comercial deberá estar en constante seguimiento de las ventas para asegurar la proyección de ventas planteadas, evaluando la aplicación de los planes de contingencia, si fuese necesario.

## Bibliografía

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- ADRISYS (2017). *Aplicaciones*. [En línea] Fecha de consulta: 06/04/2017. Disponible en: <<http://www.adrisys.com/>>.
- Andina del Perú para el Mundo (2015). *Mercado Inmobiliario en Perú impulsará PBI en próximo 50 a 100 años*. [En línea] Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mercadoinmobiliario-peru-impulsara-pbi-proximos-50-o-100-anos-545793.aspx>>
- APEIM (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. [En línea] Fecha de consulta: 15/09/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>.
- ASEP (2017). *Startup Perú: Inicio retos críticas y perspectivas al financiar startups con dinero estatal*. [En línea] Fecha de consulta: 09/04/2017. Disponible en: <<https://asep.pe/startup-peru-implicaciones-dinero-estatal/>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2017).
- Banco Continental (BBVA). (2016). *Perú: BBVA Research Perú proyecta que las ventas de vivienda crecerán 6% en 2017*. [En línea] Fecha de consulta: 15/05/2017. Disponible en: <<https://www.bbva.com/es/bbva-research-peruproyecta-las-ventas-vivienda-creceran-6-2017/>>
- Bnamericas (2017). *Perú creará viceministerio de TIC*. [En línea] Fecha de consulta: 11/04/2017. Disponible en: <<https://www.bnamericas.com/es/noticias/tic/peru-creara-viceministerio-de-tic/>>.
- Eduardo, C. M. (2012). *Finanzas Corporativas con nuevos temas y ejercicios*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- CONFIEP (2016). *CAPECO presentó avance del 21° estudio de mercado de edificaciones urbanas de Lima y Callao*. [En línea] Fecha de consulta: 09/05/2017. Disponible en: <<http://www.confiep.org.pe/articulos/comunicaciones/capeco-presento-avance-del-21-estudio-de-mercado-deedificaciones-urbanas-de-lima-y-callao>>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diario Oficial El Peruano (31.05.2017)
- DOAPPS (2017). *Productos*. [En línea] Fecha de consulta: 05/03/2017. Disponible en: <[www.doapps.me/productos.html](http://www.doapps.me/productos.html)>.
- El Comercio (2016). *Sector inmobiliario: ¿Dónde se venden más viviendas?* [En línea]

- Fecha de consulta: 28/10/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/sector-inmobiliario-venden-viviendas-162960>>.
- El Comercio (2017). *El 82% de millenials peruanos tiene un smartphone*. [En línea] Fecha de consulta: 20/07/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/82-millennials-peruanos-smartphone-ipsos-442091?foto=2>>.
  - El Comercio (2017). *Sector inmobiliario eleva expectativa a 5% de crecimiento*. [En línea] Fecha de consulta: 02/03/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/sector-inmobiliario-eleva-expectativa-5-crecimiento-1422562>>
  - Esferic 260 (2017). *Fotografías 360°*. [En línea] Fecha de consulta: 11/05/2017. Disponible en: <<http://www.esferic360.com/>>.
  - Gestión (2017). *Economía peruana crecerá 4.2% en 2018, prevé el BCP*. [En línea] Fecha de consulta: 02/12/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecera-4-2-2018-preve-bcp-221899>>.
  - Gestión (2017). *Desarrolladora: ¿Casas o departamentos, cual se venden más en el sector inmobiliario?* [En línea] Fecha de consulta: 21/10/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/desarrolladora-casas-departamentos-vende-sector-inmobiliario-143103>>
  - Gestión (2017). *Jóvenes realizan el 60% de búsquedas online para alquilar o comprar un inmueble en línea*. [En línea] Fecha de consulta: 25/10/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/jovenes-realizan-60-busquedas-online-alquilar-comprar-inmueble-lima-220256>>
  - Gestión (2017). *Ventas de viviendas: Inmobiliarias dedican el 90% de su inversión en publicidad online*. [En línea] Fecha de consulta: 28/10/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/venta-viviendas-inmobiliarias-dedican-90-inversion-publicidad-online-139242>>
  - Gestión (2017). *Comercio electrónico en el Perú 2017*. [En línea] Fecha de consulta: 26/05/2017. Disponible en: <<http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html>>.
  - Gestión (2017). *En qué invertir en el 2017*. [En línea] Fecha de consulta: 06/06/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/tu-dinero/que-invertir-2017-2181281>>
  - Gestión (2017). *Sepa qué sectores crecerán más y quienes menos* [En línea] Fecha de consulta: 15/05/2017. Disponible en:

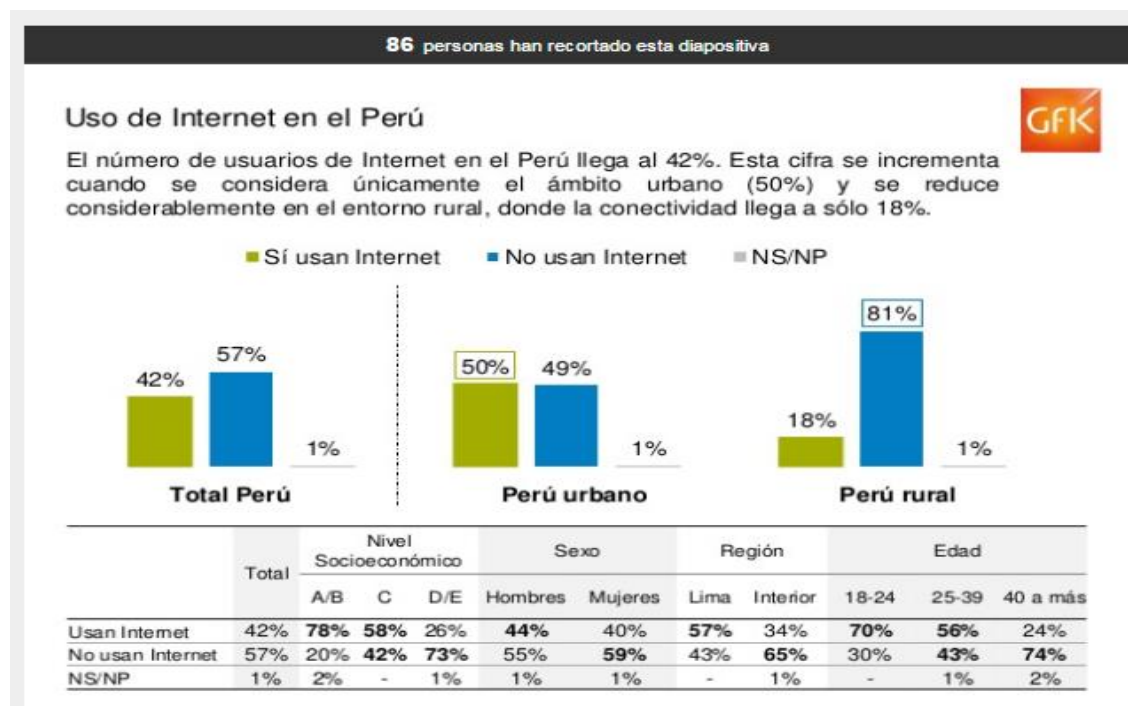
- <<http://gestion.pe/economia/sepa-que-sectores-creceran-mas-y-quienes-menos-ajuste-pbi-2188668/15>>.
- Gestión (2016). *Seguridad ciudadana: conozca que está haciendo el gobierno para reducir la criminalidad*. [En línea] Fecha de consulta: 17.02/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/politica/seguridad-ciudadana-conozca-que-esta-haciendo-gobierno-reducir-criminalidad-2158914/7>>.
  - ICESI (2017). *Blogs de estrategia de mercado. Tipos de portales*. [En línea] Fecha de consulta: 25/11/2017. Disponible en: <[https://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/nohabiaundominiomaslargo/tipos-de-portales/](https://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/nohabiaundominiomaslargo/tipos-de-portales/)>
  - INEI (2016). El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes. [En línea] Fecha de consulta: 26/04/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>>.
  - Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. Boston, Mass: Prentice Hall/Pearson.
  - Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta ed. México, D.F: Pearson Educación.
  - Peru21 (2017). *Informe.21: Sector construcción da primeras manifestaciones de recuperación*. [En línea] Fecha de consulta: 30/11/2017. Disponible en: <<https://peru21.pe/economia/informe-21-sector-construccion-da-primeras-manifestaciones-recuperacion-385845>>.
  - Peru21 (2017). Conoce la evolución y proyección de la inversión privada. [En línea] Fecha de consulta: 10/05/2017. Disponible en: <<http://peru21.pe/economia/pulso-peru-evolucion-y-proyeccion-inversion-privada-2280866>>
  - Peru21 (2017). Este año llegaremos a ser 31 millones 800 mil habitantes en el Perú. [En línea] Fecha de consulta: 18/03/2017. Disponible en: <<http://peru21.pe/actualidad/2017-llegaremos-31-millones-800-mil-habitantes-peru-2268483>>
  - Perú21 (2016). *Tasa de desempleo en el Perú a 4,4% señaló la OIT*. [En línea] Fecha de consulta: 11/03/2017. Disponible en: <<http://peru21.pe/economia/tasa-desempleo-peru-paso-44-senalo-oit-2264985>>.
  - PERUAPSS (2017). *Desarrollo de aplicativo*. [En línea] Fecha de consulta: 06/06/2017. Disponible en: <<http://www.peruapps.com.pe/contacto.html>>.



- Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Pearson Educación.
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- RPP Noticias (2017). *Capeco estima que el sector construcción crecerá 4% en el 2017*. [En línea] Fecha de consulta: 05/04/2017. Disponible en: <<http://rpp.pe/economia/economia/capeco-estima-que-el-sector-construccion-crecera-4-el-2017-noticia-1032372>>.
- SUNARP (2017). *Transferencia de propiedad*. [En línea] Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<https://www.sunarp.gob.pe/estadisticas/category/1-REGISTRO-DE-PROPIEDAD-INMUEBLE>>.
- VEXSOLUCIONES (2017). *Desarrollo de aplicaciones apps móviles para empresas*. [En línea] Fecha de consulta: 06/03/2017. Disponible en: <<https://www.vexsoluciones.com/desarrollo-aplicaciones-apps-moviles/>>.
- Virtualexperiencie (2017). *Fotos 360°*. [En línea] Fecha de consulta: 10/05/2017. Disponible en: <<http://virtualexperience.pe/>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Uso de internet en el Perú



## Anexo 2 Relación de expertos consultados para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

N°	Nombre	Cargo	Empresa
1	Sra. Roxana Feria	Gerente de Consultoría y Soluciones Corporativas	Colliers International
2	Sr. George Limache	Jefe de Investigación	Binswanger Perú
3	Sr. Manuel García Espinosa	Gerente Central de Inmobiliaria	Grupo Ransa
4	Sr. Richard Forsyth Rebagliati	Gerente General	Phorma S.A.
5	Sr. Enrique Cabrera	Gerente General	CBRE Peru

### Anexo 3. Resultado de la determinación de la competencia aplicando el modelo alternativo de García (2013: 73)

Criterios	Detalle	Hogar 360°	Urbania	Adondevivir	Doomos Peru	Laencontre.com	La Mudi	Remax	Alfredo Graf
Funciones	Oferta Principal	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5
	Oferta Secundaria	1	0.5	0.5	0.5	0	0.25	0.75	0
	Oferta Aumentada	1	1	1	0.5	0	0	0.25	0
Tecnologías	Portales digitales en web	1	1	1	1	1	1	1	1
	Portales digitales en tablets	1	1	1	1	1	1	0	0
	Portales digitales en smartphone	1	0.8	0.8	0	0.5	1	0	0
Clientes	NSE A, B Y C	1	1	1	1	1	1	1	1
	Tipo de Cliente	1	1	1	0.5	1	1	0.5	0.5
	Capital: Lima	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Suma</b>		<b>9</b>	<b>8.3</b>	<b>8.3</b>	<b>6.5</b>	<b>6.5</b>	<b>7.25</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Los competidores directos son:

1. Urbania
2. Adondevivir

### Anexo 4. Entrevista a agentes inmobiliarios

#### ENCUESTA CUALITATIVA

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

1. Objetivos principales:

- Medir nivel de comprensión, utilidad y aceptación de la aplicación móvil para Agentes Inmobiliarios.

2. Objetivos específicos

• **Tema 1: Modelo actual de venta de inmuebles por los agentes inmobiliarios**

- a. ¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando en el sector inmobiliario?
- b. ¿Cuántos inmuebles vende y/o alquila al año?
- c. ¿Qué tipo de sistema operativo utiliza en su móvil?
- d. ¿Usted labora en una agencia inmobiliaria o de manera particular?
- e. ¿Cuáles considera Usted sus principales gastos de negocio (por ejemplo: personal, publicidad entre otros)
- f. De acuerdo a su preferencia ¿cómo realiza su publicidad? (digital o tradicional)
- g. ¿Cuánto gasta mensualmente en promedio en publicidad digital?
- h. ¿Cuántas visitas en promedio recibe un inmueble antes de ser vendido y / alquilado?
- i. Considera un problema para la comercialización de los inmuebles el número de visitas presenciales no efectivas\*?
- j. ¿Cuánto gasta en promedio por cada visita que le solicitan al inmueble en venta y/o alquiler?
- k. De acuerdo a su experiencia, ¿ha considerado Usted la posibilidad de realizar algún otro negocio relacionado al sector inmobiliario? De ser positiva su respuesta, por favor especifique.

\*Visita presencial no efectiva: visitas realizadas al inmueble por el cliente usuario y agente inmobiliario, sin embargo, no se concreta la venta debido a que el inmueble no es lo que esperaban (mala distribución, en las fotos no se obtuvo una información completa)

• **Tema 2: Evaluar las características relevantes del modelo actual de negocio del agente inmobiliario**

- a. ¿Qué actividades considera que son relevantes o que impactan directamente sobre el proceso de venta y/o alquiler?
- b. En su opinión, ¿cuál es la actividad que más valora los clientes en el proceso de compra y/o alquiler de un inmueble?

• **Tema 3: Evaluación respecto a las publicaciones digitales de inmuebles.**

- a. ¿Cuántos inmuebles publica mensualmente en medios digitales?
- b. ¿En cuántos medios digitales publicita? Especificar la empresa del medio digital.
- c. ¿Qué atributos considera que son los más importantes de un anuncio publicitario?

• **Tema 4: Evaluar respecto a la aceptación del concepto de la aplicación móvil. Por favor ver el video referencial.**

- a. Respecto al video visto, se está analizando la posibilidad de lanzar una aplicación móvil para *smartphone* que le permitirá mostrar imágenes 360° de la cartera de inmuebles en venta y/o alquiler. Con esta aplicación usted podrá:

- Cargar imágenes 360°, es decir podrá tomar imágenes 360° y subirlas automáticamente a su publicación.
- Plano de Geolocalización en combinación con Google maps
- Campos específicos para ayudar a realizar la descripción relevante del inmueble.
- En referencia al ítem anterior, podrá subir documentación relevante si así lo deseara:
  - ✓ Certificado de Parámetros Urbanísticos
  - ✓ Partida registral del inmueble
  - ✓ Planos de arquitectura / distribución
- Anuncios destacados de acuerdo a la cantidad de información que coloque el agente en su publicación, es decir, no existe rankings pagados, mientras mayor información contenga la publicación aparecerá primero como opción o resultado de búsqueda.
- Chat de conversación con el vendedor /comprador, asegurando un canal de comunicación directo y efectivo

- b. ¿Qué le parece la idea? Muy buena idea, buena idea, ni buena ni mala idea o mala idea.
- c. ¿Considera Usted que la aplicación mostrada podría ayudarle en su negocio?
- d. ¿Considera Usted que la aplicación mostrada le permitiría reducir las visitas presenciales no efectivas?
- e. ¿A través de qué medios le gustaría enterarse respecto al lanzamiento de la aplicación?

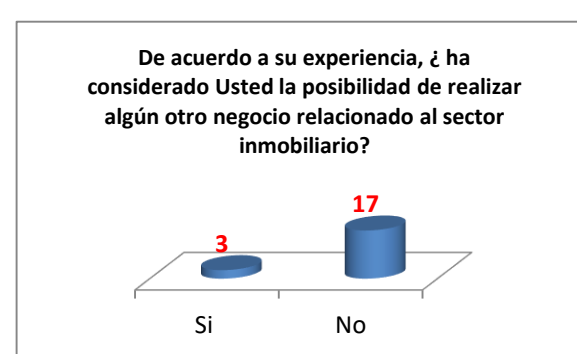
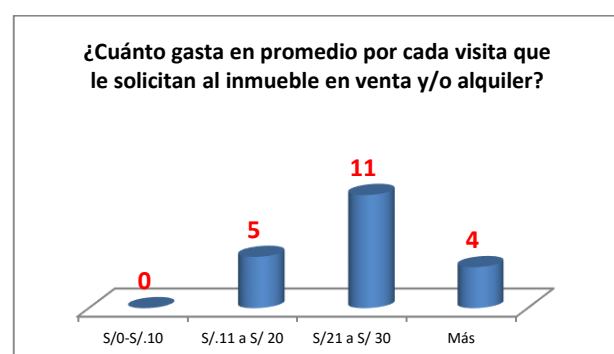
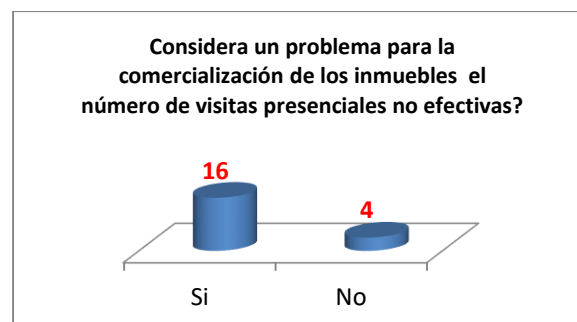
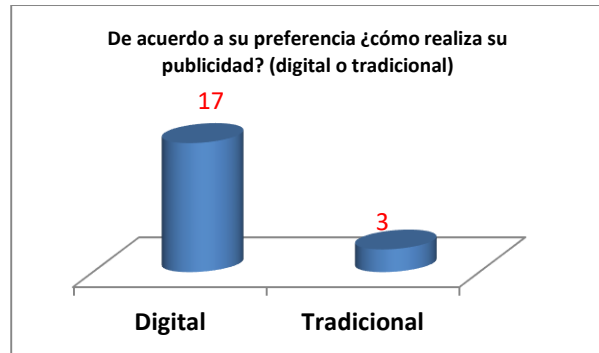
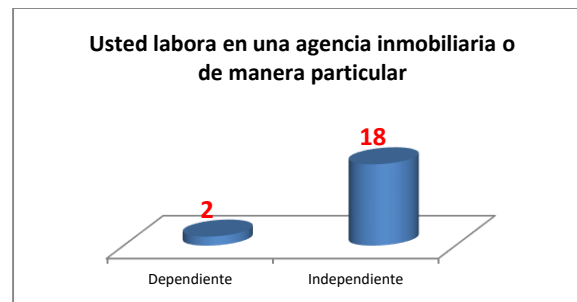
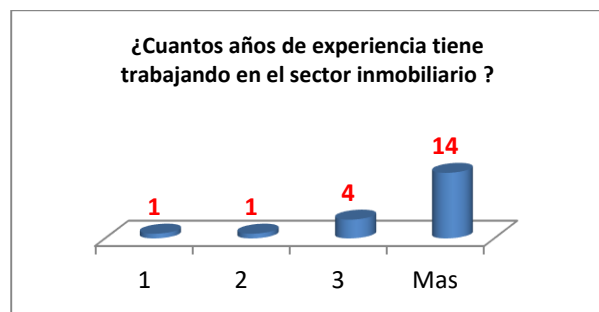
• Tema 5: Evaluar la aceptación de uso de la aplicación móvil y recomendaciones.

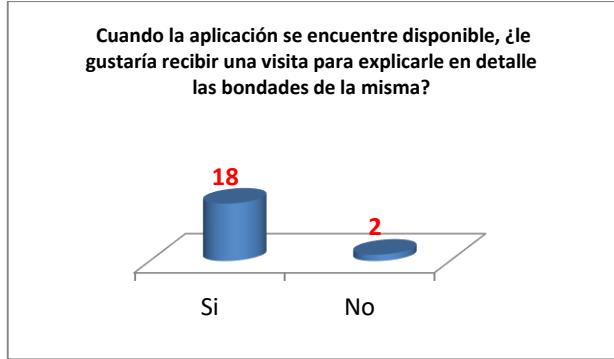
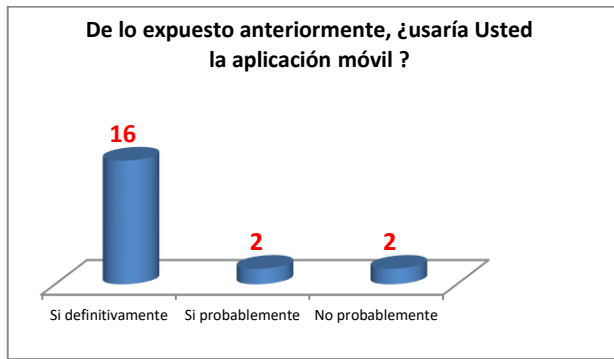
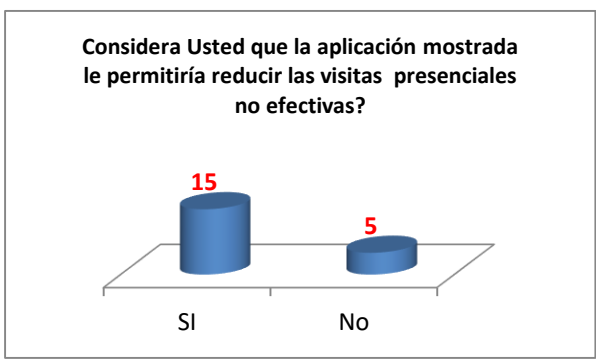
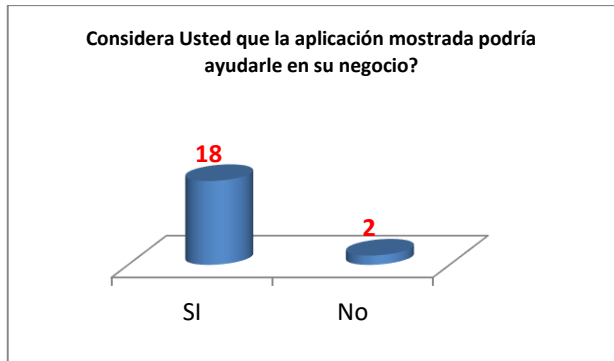
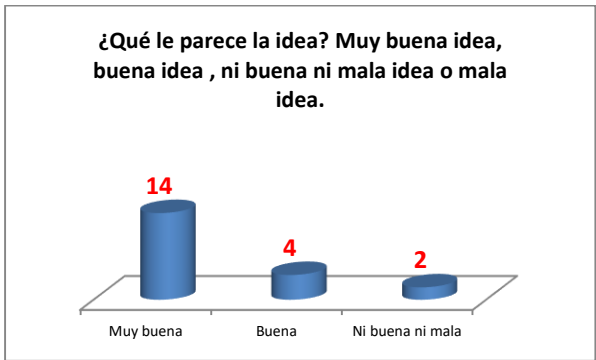
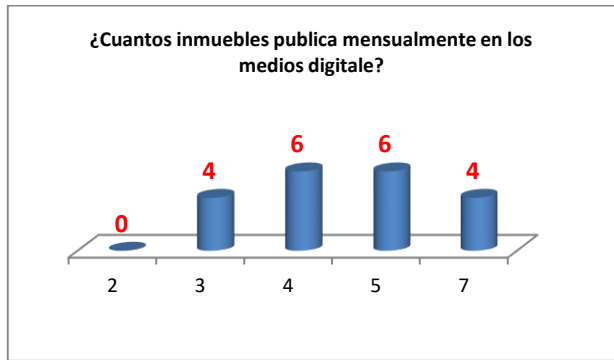
- a. De lo expuesto anteriormente, ¿usaría Usted la aplicación móvil?
- b. Si su respuesta fue positiva, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por publicación en dicha aplicación?
  - ✓ S/. 51 a S/. 120
  - ✓ S/. 121 a S/. 150
  - ✓ S/151 a S/.200
  - ✓ Nada
- c. ¿Tiene Usted alguna recomendación respecto a las funcionalidades de la aplicación?
- d. Cuando la aplicación se encuentre disponible, ¿le gustaría recibir una visita para explicarle en detalle las bondades de la misma?

Hemos concluido con la entrevista, le agradezco su tiempo y buena disposición, la información nos es muy valiosa.

¡Muchas gracias!

### Anexo 5. Resultados de entrevista realizada a los agentes inmobiliarios





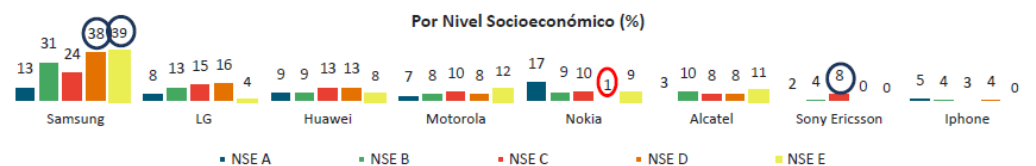
## Anexo 6. Marca de celulares preferidas

### MARCA DE CELULAR PRINCIPAL

Si bien Samsung sigue consolidándose como la marca líder en smartphones, más usuarios afirman tener para este año equipos Huawei.



Año	Samsung	LG	Huawei	Motorola	Nokia	Alcatel	Sony Ericsson	iPhone
2014	31%	11%	3%	13%	14%	3%	6%	5%
2015	29%	16%	7%	12%	11%	5%	7%	5%
2016	28%	14%	11%▲	9%	9%	9%	5%	3%



P2. ¿Cuál es la marca de su celular principal? – Espontánea y una respuesta  
Base: Total de smartphoneeros entrevistados (703)

14 © 2016 Ipsos.

▲ / ▼ Aumento/Disminución vs el año anterior

GAME CHANGERS



## Anexo 7. Estimación de demanda: Agentes inmobiliarios – Año 1

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
N° de Agentes	4	9	17	28	42	59	79	102	128	157	189	242

## Anexo 8. Entrevista a clientes usuarios

### OPCIONAL: FILTROS

F1. Buenas tardes, en los últimos años Usted ha buscado, comprado y/o alquilado uno o varios inmuebles?

- Sí (CONTINUAR)
- No (AGRADECER Y AVERIGUAR POR LA PERSONA ENCARGADA)

### INFORMACIÓN DE DECISIÓN DE COMPRA

P1. ¿A través de qué medio a realizado la búsqueda del inmueble?

- Periódico
- Pagina Web
- Aplicación Móvil
- Visita personal
- Otro: \_\_\_\_\_

P2. Si su respuesta anterior, fue página web y/o aplicación móvil, por favor coloque de acuerdo a la frecuencia de uso los nombres de dichas páginas o aplicaciones, siendo el número 1, el de mayor frecuencia:

P3. ¿Cuántas visitas en promedio ha realizado Usted para tomar la decisión de compra y/o alquiler de un inmueble?

- 2 visitas
- 4 visitas
- 6 visitas
- 8 visitas
- Más

P4. De acuerdo a su experiencia de compra y/o alquiler de inmueble, ¿considera Usted que las fotos publicadas en los anuncios de venta y/o alquiler de inmuebles en medios digitales se ajustan bastante al aspecto y/o condición real del inmueble?

- Sí
- No

P5. Si su respuesta fue negativa en la pregunta precedente, indique por favor ¿con qué frecuencia se presentaron estos casos?

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

P6. De las visitas que realizó cuando estaba en búsqueda de un inmueble, por favor indique cuántas de estas visitas considera Usted fue una pérdida de tiempo, es decir, la publicación no correspondía en nada a la situación real del inmueble cuando lo visitó. ¿Cuánto tiempo en promedio perdió en este tipo de visitas?

- 1 hora
- 2 horas
- 3 horas
- 4 horas
- Más

P7. Respecto a la pregunta anterior de las visitas que considera Usted que fueron una pérdida de tiempo, ¿cuánto dinero gastó por esta(s) visita(s)?

- S/. 10
- S/. 20
- S/. 30
- S/. 40
- Más

P8. De acuerdo a su experiencia con las aplicaciones móviles inmobiliarias en el mercado, por favor indique su nivel de satisfacción.

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

### IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS

P9. ¿Qué información importante considera Usted que debe contener un anuncio de venta y/o alquiler de un inmueble? (libre)

### EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

La empresa “Hogar 360°” ha pensado lanzar una aplicación móvil, mediante la cual le permitirá a Usted visualizar imágenes 360° de los inmuebles en venta y/o alquiler en Lima, asimismo podrá visualizar el entorno del inmueble. Mediante esta aplicación Usted podrá buscar el inmueble que desee de la manera más ágil y sencilla, a través de filtros que Usted colocará o en su defecto podrá realizar la búsqueda señalando en el mapa de geolocalización la zona donde desea buscar, con tan solo delimitarla, es una aplicación muy amigable y de fácil uso. Ello le permitirá obtener información de los inmuebles en venta y/o alquiler sin la necesidad de salir de su hogar. Adicionalmente, la aplicación puede guardar si Usted lo desea, sus filtros de búsqueda, de esta manera, si posteriormente apareciera una nueva publicación de un inmueble o inmuebles que cumplan con sus filtros de búsqueda, el sistema le notificará a través del correo electrónico, informándole respecto de la aparición de esta o estas nuevas opciones.

P10. ¿Qué opinión tiene respecto a la nueva aplicación? Por favor, marque la opción que considere

Muy Buena	Buena	Ni Buena ni mala	Mala	Muy mala

P11. Si su respuesta fue “Muy Buena” o “Buena”, por favor indique qué es lo que más le gustó de esta nueva aplicación.

P12. Si su respuesta fue “Ni Buena ni mala”, “Mala” o “Muy Mala”, por favor indique, qué es lo que no le gustó de esta nueva aplicación.

P13. ¿Estaría Usted dispuesto(a) a usar este aplicativo móvil? Marque solo una opción

DISPOSICIÓN DE USO
Sí, definitivamente
Sí, probablemente
No, probablemente
No, definitivamente
No Precisa

P14. Después de escuchar la idea de la aplicación, ¿considera Usted que le puede traer beneficios al momento de realizar una búsqueda de un inmueble? Por favor marcar las opciones que considere se ajustan a su opinión (respuesta múltiple)

- Ahorro de tiempo
- Ahorro de dinero
- Ambas
- Nada

### EVALUACIÓN DE DISTRIBUCIÓN

P15. ¿Suele Usted descargar aplicaciones en su *smartphone*?

- Sí
- No

P16. Si su respuesta ha sido positiva ¿A través de qué medio descarga las aplicaciones?

- Play Store
- App Store
- Por página Web

### EVALUACIÓN DE PRECIO

P17. Luego de escuchar las funcionalidades de esta aplicación, cuánto estaría dispuesto Usted a pagar por ella:

- S/. 0 soles
- S/. 1 a S/.5
- S/. 6 a S/: 10
- Más



**EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN**

P18. ¿A través de qué medio le gustaría recibir información, una vez esté disponible la aplicación móvil? (MÚLTIPLE)

Radio	Televisión	Facebook	Twitter	Volantes	Periódico

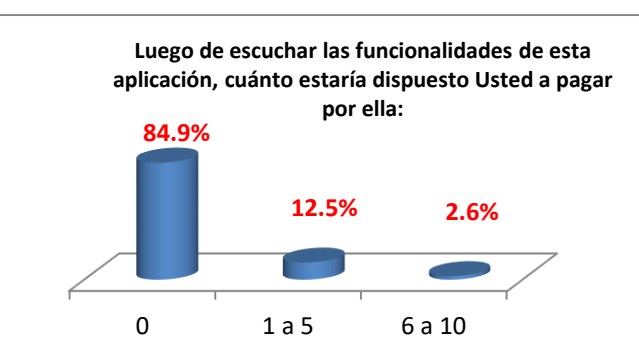
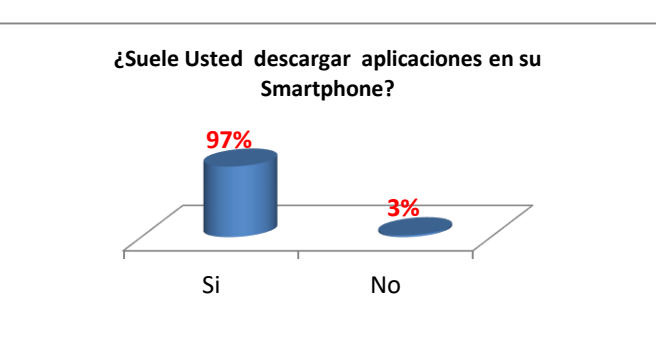
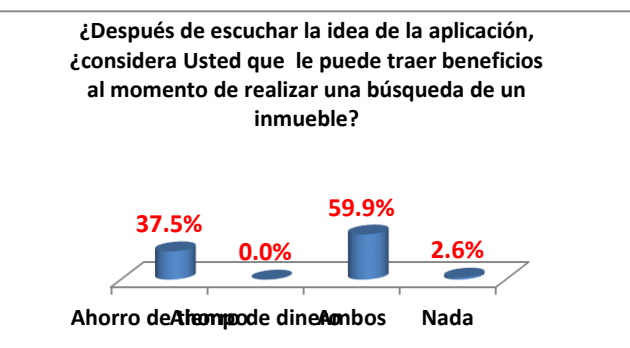
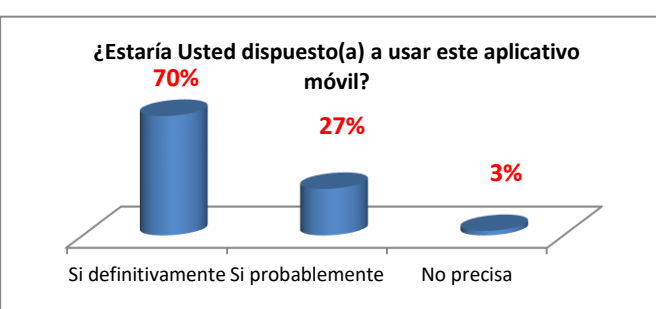
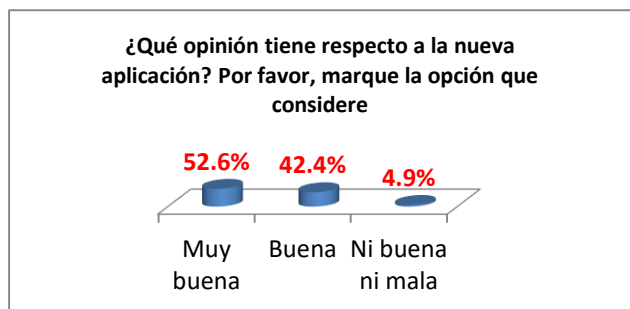
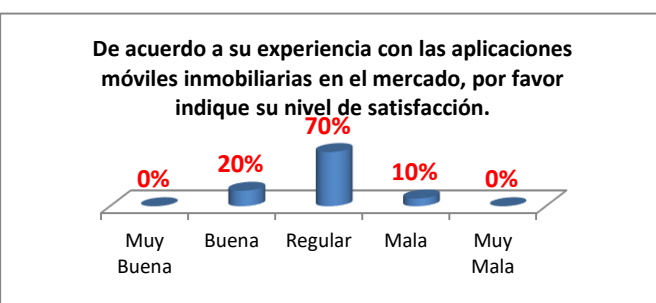
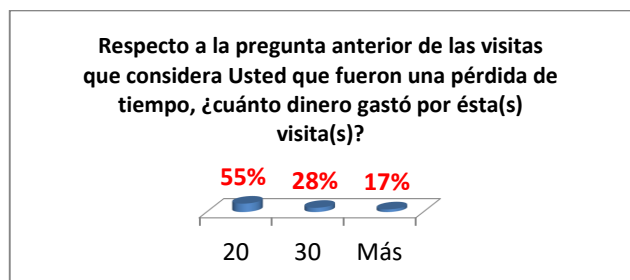
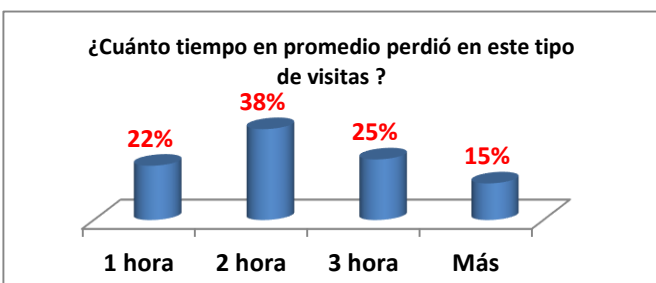
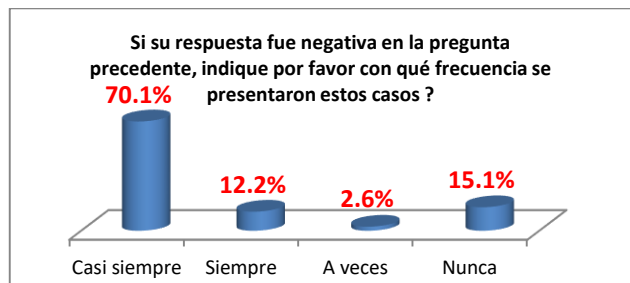
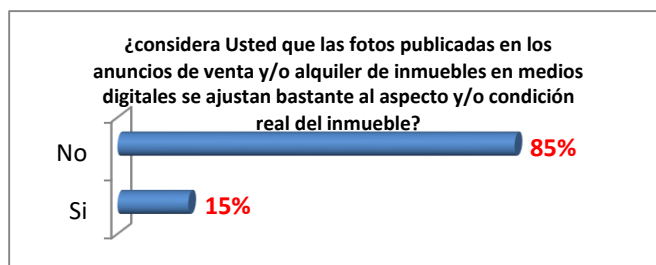
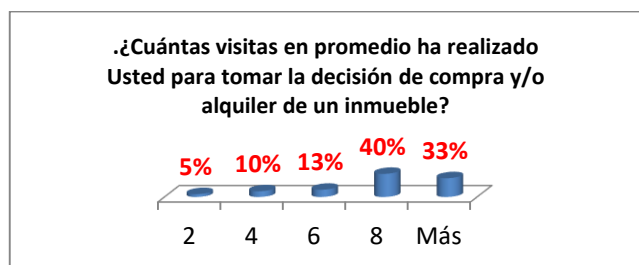
**SUGERENCIA FINAL**

P19. ¿Tiene Usted alguna sugerencia para mejorar el aplicativo?

**PERFIL DEMOGRÁFICO DEL ENCUESTADO**

Sexo:		¿Cuántos años tiene? :	
Masculino		26 a 30 años	
Femenino		31 a 35 años	
		36 a 45 años	
Distrito		Más	

**Anexo 9. Resultados de encuestas a clientes usuarios**



## Anexo 10. Componentes considerados en la declaración de la misión

Cliente	Agentes inmobiliarios, que son intermediarios en la venta y/o alquiler de inmuebles.
Servicios	Ofrecemos una herramienta tecnológica que permita efectivizar las actividades de publicidad y promoción de los agentes inmobiliarios.
Mercados	En una primera etapa el alcance del servicio solo será en Lima.
Tecnología	Basado en la vanguardia tecnológica, brinda una herramienta al agente inmobiliario que le permita ser más eficiente y eficaz en el proceso de venta y/o alquiler, respecto a la publicidad y promoción.
Preocupación por la supervivencia	El app busca rentabilidad a mediano plazo.
Filosofía	Es un negocio digital que busca mejorar la calidad de vida de las personas, optimizando su tiempo para el desarrollo de otras actividades de su interés.
Autoconcepto	La ventaja competitiva es brindar una herramienta tecnológica al agente inmobiliario, que permite visualizar imágenes 360 del inmueble y de un canal de comunicación directo (chat) con los potenciales compradores que permita efectivizar el proceso de compra/venta/alquiler de las partes; ya que le provee mayor información sobre el inmueble al usuario final.
Preocupación por la imagen pública	Optimizar el tiempo de ambas partes: vendedores (agentes inmobiliarios) y potenciales compradores.
Preocupación por los empleados	Se cuenta con un equipo de trabajo, al cual se le compensa con salarios competitivos en el mercado, y se busca lograr que sus contribuciones sean congruentes con la eficiencia de las operaciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Anexo 11. Análisis FODA

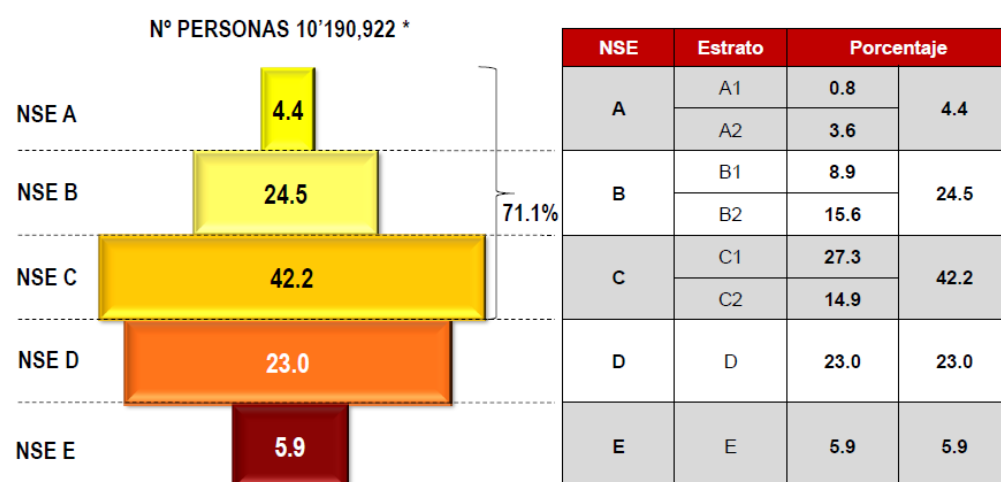
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Marca no posicionada en el mercado.</p> <p>Capacidad de endeudamiento</p> <p>Sueldos de los colaboradores en promedio del mercado</p>	<p>Alianzas estratégicas con principales agencias inmobiliarias.</p> <p>Funcionalidades del aplicativo móvil innovadoras.</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Como principal problema social se mantiene la inseguridad ciudadana.</p> <p>Incremento de la tasa de desempleo en el Perú, del 4% (2015) al 4.4% (2016).</p> <p>No se cuenta a la fecha con una ley específica para temas de comercio electrónico.</p>	<p>Estabilidad del Gobierno actual a los posibles inversionistas.</p> <p>Proyección de crecimiento del PBI para el 2017 en un 3%, en contraste al conseguido en el 2016 (3,9%).</p> <p>Incremento de la inversión privada respecto al PBI al 2017 (0,5%) respecto al 2016 (-6,1%)</p> <p>Reducción de la inflación del 3,25% al 2% durante el horizonte comprendido 2017-2018.</p> <p>Evaluación del incremento del salario mínimo vital que impactaría solo al 5% de la PEA.</p> <p>Incremento de viviendas al año, más de 170.000 viviendas cada año.</p> <p>Tendencia hacia el incremento de usuarios (compradores <i>on-line</i>) en el Perú, actualmente 3 millones de compradores <i>on-line</i>.</p> <p>Participación y compromiso del Gobierno con la innovación, emprendimiento y desarrollo tecnológico.</p>

Fuente: Elaboración propia 2017.

## Anexo 12. Informe APEIM 2017



### DISTRIBUCIÓN DE PERSONAS SEGÚN NSE 2017 - LIMA METROPOLITANA



APEIM 2017

APEIM 2017: Data ENAHO 2016  
\* Proyecciones INEI

## Anexo 13. Brief para anuncio publicitario digital

### Brief Publicitario: Lanzamiento – HOGAR 360°

#### Necesidad o problema de negocio.

Queremos lanzar un nuevo servicio para búsqueda de compra y venta de inmuebles, se llamará “Hogar 360°”, es una aplicación móvil que funciona en *smartphone*.

#### ¿Qué queremos que la publicidad logre?

El objetivo principal es de comunicar al mercado acerca de la existencia de un nuevo servicio para búsqueda de compra y venta de inmuebles.

Generar reconocimiento de marca para estar en el *top of mind* del cliente al momento de elegir una forma de buscar un inmueble para compra y venta.

Posicionamiento: Visita tu nuevo hogar desde tu casa

#### ¿A quién le vamos a hablar?, ¿Qué cosa debemos saber que nos ayuden?

Segmento A, B y C, edades de 26 años a 45 años.

Zonas: Lima moderna.

Jóvenes hombres y mujeres que usan *smartphone*, que sean económicamente activos.

#### Insights:

- Cada vez que voy a ver un posible inmueble por comprar, las fotos no dan la idea real de como es el inmueble.
- Ojala que este inmueble sea bonito porque está muy lejos y no quiero perder mi tiempo.
- Quisiera saber si el inmueble que voy a visitar tiene los documentos en regla. No hay información en los portales.
- Cuando encuentro un inmueble en internet, no hay quien preguntar. ¡Tengo que estar llamando! No hay respuesta rápida.

#### Estrategia Publicitaria:

Razón de preferencia: Hogar 360° te permite ahorrar tiempo y dinero al momento de comprar y/o alquilar un inmueble

Soporte: Hogar 360° es una app móvil que permite generar imágenes 360° de los inmuebles que están en alquiler y/o venta.

Carácter: Confiable, Amigable, Colaborador, Fácil acceso.

#### Elementos Mandatorios:

- Reproducir el posicionamiento.
- Indicar las formas de descarga: Play Store
- Que cuando uno llega al inmueble, la vivienda como tal no es tal cual como se muestran en las fotos. No da la idea real del inmueble.
- Incidir en ahorro de tiempo y dinero

#### Piezas:

- Digital, vía página web institucional y redes sociales institucionales (70 segundos)

**Presupuesto de producción:** USD\$ 400.00 (cuatrocientos dólares)

**Fecha de salida al aire:** Mayo 2017

## Anexo 14. Formulario Anuncio Publicitario

### FORMULARIO ANUNCIO PUBLICITARIO



Bienvenido "Nombre de usuario" nuestra aplicación:

A continuación te presentamos los campos que deberás completar para publicar tu anuncio, recuerda que mientras mayor información contenga, obtendrá una mejor posición:

#### TIPO DE OPERACIÓN:

- VENTA  
 ALQUILER

#### TIPO DE INMUEBLE:

- TERRENO  
 LOCAL COMERCIAL  
 OFICINA  
 DEPARTAMENTO  
 CASA

#### PRECIO DE VENTA

US\$

S/.

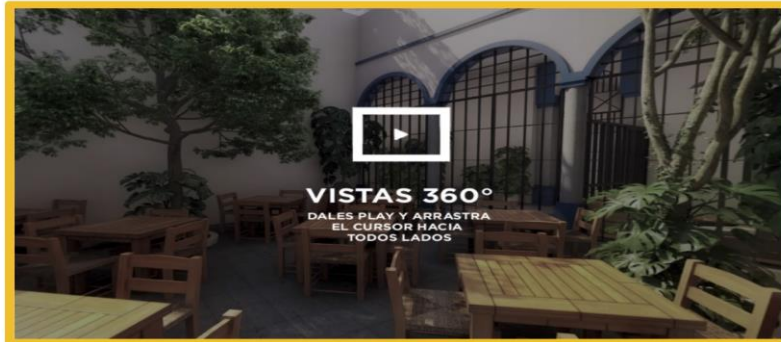
#### DESCRIPCIÓN DEL INMUEBLE (CAMPOS DIFERENCIADOS)

ÁREA DE TERRENO, AREA CONSTRUIDA, PISO, DUPLEX, TRIPLEX, PENTHOUSE, DIRECCION, BAÑOS, DORMITORIOS, LAVANDERIA, CUARTO DE SERVICIO, ESTACIONAMIENTO, ASCENSOR, ANTIGÜEDAD.

## FORMULARIO ANUNCIO PUBLICITARIO



### IMAGEN 360° ( EL SISTEMA LA CARGARÁ AUTOMÁTICAMENTE)



### CONTACTO

Teléfono:

e- Mail:

### INFORMACIÓN ADICIONAL

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> MASCOTAS                      | <input type="checkbox"/> PISCINA               |
| <input type="checkbox"/> SISTEMA DE SEGURIDAD          | <input type="checkbox"/> GIMNASIA              |
| <input type="checkbox"/> TERMA                         | <input type="checkbox"/> AGUA / ALCANTARILLADO |
| <input type="checkbox"/> PARRILLA                      | <input type="checkbox"/> LUZ                   |
| <input type="checkbox"/> INTERCOMUNICADOR              | <input type="checkbox"/> PARQUE CERCANO        |
| <input type="checkbox"/> COLEGIO / UNIVERSIDAD CERCANO |  |

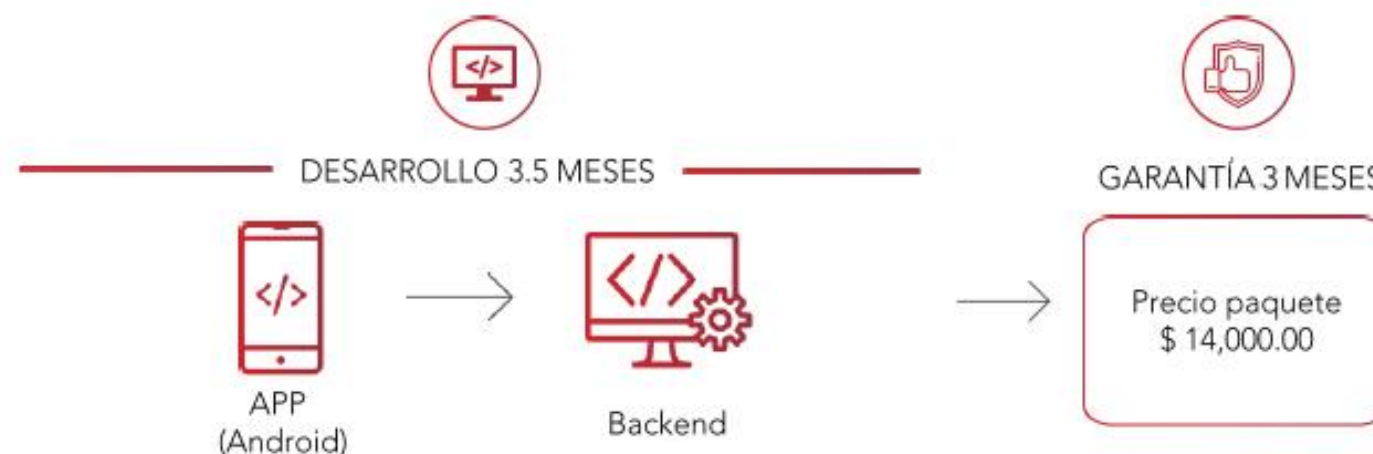
## FORMULARIO ANUNCIO PUBLICITARIO



### DOCUMENTACION ADICIONAL

- PLANOS DE DISTRIBUCION
- PARTIDAS REGISTRALES
- CERTIFICADO DE PARÁMETROS URBANÍSTICOS
- OTROS

## INVERSIÓN APP SMARTPHONE



El precio no incluye los impuestos de ley (IGV).

Incluye entrega del código fuente, diseños y utilitarios usados para el desarrollo del proyecto.

Tipo de cambio 3.25

Condiciones de pagos por hitos:

- 40% al inicio del proyecto.
- 30% a la aprobación del diseño gráfico.
- 30% a la finalización del proyecto.

Validez de la cotización 30 días calendarios desde la fecha de envío.

En caso exista algún requerimiento adicional y/o modificación a la propuesta inicial será previamente analizado, evaluado y cotizado por nuestros especialistas.

**Anexo 16. Relación de representantes para las alianzas estratégicas**

N°	Nombre	Cargo	Empresa
1	Sra. Roxana Feria	Gerente de Consultoría y Soluciones Corporativas	Colliers International
2	Sr. Manuel García Espinosa	Gerente Central División Inmobiliaria	Ransa Comercial - Grupo Romero
3	Sr. Jesús Meléndrez Calderón	Gerente de Ventas	División Comercial RE/MAX Horizons
4	Sr. Víctor López	Manager Director	Nai Perú Rosecorp

**Anexo 17. Perfiles del personal**

Descripción del puesto N°1	
Título del puesto:	Gerente General
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser el representante legal de la empresa.</li> <li>- Establecer las políticas y velar por su cumplimiento.</li> <li>- Participar en las reuniones de Junta General de Accionistas, presentando los resultados obtenidos.</li> <li>- Asegurar y monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.</li> </ul>
Formación:	Administrador de empresas / Ingeniero de sistemas / Ingeniero Industrial
Idiomas:	Inglés (Nivel avanzado)
Experiencia:	Experiencia mínima de 6 años en puestos similares
Habilidades y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión de negocios</li> <li>- Planificación estratégica</li> <li>- Capacidad de liderar y trabajar en equipo</li> <li>- Capacidad de toma de decisiones</li> <li>- Buena comunicación</li> </ul>
Jornada laboral:	Tiempo completo
Descripción del puesto N°2	
Título del puesto:	Jefe Comercial
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las estrategias comerciales para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.</li> <li>- Analizar el mercado y lanzar promociones exitosas oportunamente.</li> <li>- Proponer nuevos proyectos o actualizaciones a la plataforma tecnológica.</li> <li>- Desarrollar y mantener relaciones con el sector al que pertenece la empresa.</li> </ul>
Formación:	Administrador de sistemas / Marketing
Idiomas:	Inglés (Nivel avanzado)
Experiencia:	Experiencia mínima de 4 años en puestos similares
Habilidades y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de liderar equipos y trabajar en equipo</li> <li>- Buena comunicación</li> <li>- Con enfoque al logro de los objetivos</li> <li>- Innovador</li> </ul>
Jornada laboral:	Tiempo completo
Descripción del puesto N°3	
Título del puesto:	Jefe de Operaciones
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar el correcto y continuo funcionamiento de la plataforma tecnológica Hogar 360°.</li> <li>- Mantener el aplicativo constantemente actualizado.</li> <li>- Liderar las reuniones con los socios estratégicos para la presentación de información operativa.</li> </ul>
Formación:	Ingeniero de Sistemas
Idiomas:	Inglés (Nivel avanzado)
Experiencia:	Experiencia mínima de 4 años en puestos similares
Habilidades y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar soluciones rápidas a los problemas.</li> <li>- Planear, organizar y dirigir adecuadamente.</li> <li>- Comunicación clara y efectiva.</li> <li>- Capacidad de diálogo y concertación</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>
Jornada laboral:	Tiempo completo
Descripción del puesto N°4	
Título del puesto:	Jefe de Administración y Finanzas
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y controlar los asuntos administrativos y financieros de la empresa, comunicándolos oportunamente a la Gerencia General.</li> <li>- Revisar y aprobar los estados financieros y presupuestos anuales, y elaborar los informes financiero-contables.</li> <li>- Controlar las finanzas de la empresa de tal manera que se asegure su rentabilidad.</li> <li>- Supervisar y asegurar el flujo de efectivo de la empresa.</li> <li>- Apoyar en la toma de decisiones, brindando información transparente y oportuna.</li> </ul>
Formación:	Administrador de empresas / Contador
Idiomas:	Inglés (Nivel avanzado)

Experiencia:	Experiencia mínima de 4 años en puestos similares
Habilidades y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar soluciones rápidas a los problemas.</li> <li>- Planear, organizar y dirigir adecuadamente.</li> <li>- Capacidad de análisis crítico.</li> <li>- Comunicación clara y efectiva.</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>
Jornada laboral:	Tiempo completo
<b>Descripción del puesto N°5</b>	
Título del puesto:	Community Manager
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear, dinamizar y explotar comunidades de usuarios, captándolos y fidelizándolos con la empresa.</li> <li>- Brindar respuestas inmediatas a los clientes/seguidores de la empresa.</li> <li>- Estar actualizado de forma permanente con las últimas tendencias en redes sociales.</li> </ul>
Formación:	Marketing / Comunicador Social
Idiomas:	Inglés (Nivel intermedio)
Experiencia:	Experiencia mínima de 2 años en puestos similares
Habilidades y competencias:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser proactivo y buen comunicador.</li> <li>- Tener la habilidad de ponerse en el lugar de los clientes/seguidores de la empresa, a fin de brindar las respuestas correctas y oportunas.</li> <li>- Correcta ortografía y redacción.</li> </ul>
Jornada laboral:	Tiempo completo

### Anexo 18. Costos fijos y variables

a) Clasificación de costos de acuerdo al nivel de actividad

1. Costo Fijo

MARKETING						
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5
Publicidad	FB Clientes Finales	6,779.00	7,795.85	8,965.23	10,310.01	11,856.51
Publicidad	Google Clientes Finales	27,117.00	31,184.55	35,862.23	41,241.57	47,427.80
Movilidad	FFVV	8,100.00	9,315.00	10,712.25	12,319.09	14,166.95
Brandig Facebook	Agentes inmobiliarios	160.00	184.00	211.60	243.34	279.84
Banners	RPP	1,155.00	1,328.25	1,527.49	1,756.61	2,020.10
Publicidad	Cineplanet	4,440.00	5,106.00	5,871.90	6,752.69	7,765.59
<b>Total</b>		<b>S/. 47,751.00</b>	<b>S/. 54,913.65</b>	<b>S/. 63,150.70</b>	<b>S/. 72,623.30</b>	<b>S/. 83,516.80</b>

OPERACIONES						
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5
Alquiler	hosting/dominio (web)	899.00	925.97	1,435.25	1,578.78	2,210.29
Servicios	Datos y telecomunicaciones	10,200.00	10,506.00	16,284.30	17,912.73	26,869.10
Alquiler	Renta de oficina	9,240.00	9,517.20	9,993.06	10,992.37	12,091.60
Mantenimiento	aplicativo y soporte	4,950.00	5,098.50	8,157.60	8,973.36	13,460.04
Mejora continua	I+D		9,900.00	14,850.00	15,592.50	19,490.63
Compra	Utiles de oficina	1,000.00	1,030.00	1,133.00	1,302.95	1,563.54
<b>Total</b>		<b>S/. 26,289.00</b>	<b>S/. 36,977.67</b>	<b>S/. 51,853.21</b>	<b>S/. 56,352.68</b>	<b>S/. 75,685.19</b>

SERVICIOS TERCERO Y REMUNERACIÓN DE PERSONAL						
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5
PERSONAL	Gerente General	63,600.00	73,140.00	84,111.00	96,727.65	111,236.80
PERSONAL	Jefe Comercial	30,000.00	34,500.00	39,675.00	45,626.25	52,470.19
PERSONAL	Jefe de Operaciones	30,000.00	34,500.00	39,675.00	45,626.25	52,470.19
PERSONAL	Asistente de Operaciones	-	-	-	13,200.00	15,180.00
PERSONAL	Vendedor A (año 1)	10,200.00	11,730.00	13,489.50	15,512.93	17,839.86
PERSONAL	Vendedor B (año 2)	-	S/10,200.00	11,730.00	13,489.50	15,512.93
PERSONAL	Jefe de Administración	30,000.00	34,500.00	39,675.00	45,626.25	52,470.19
PERSONAL	Community Manager	15,600.00	17,940.00	20,631.00	23,725.65	27,284.50
TERCERO	Contador	1,800.00	2,070.00	2,380.50	2,737.58	3,148.21
<b>Total</b>		<b>S/. 181,200.00</b>	<b>S/. 218,580.00</b>	<b>S/. 251,367.00</b>	<b>S/. 302,272.05</b>	<b>S/. 347,612.86</b>



OTROS COSTOS LABORALES								
CONCEPTO	GRATIFICACIONES	CTS	ESSALUD	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5
Gerente General	5,300.00	5,300.00	6,201.00	16,801.00	19321.15	22219.32	25552.22	29385.05
Jefe Comercial	2,500.00	2,500.00	2,925.00	7,925.00	9113.75	10480.81	12052.93	13860.87
Jefe de Operaciones	2,500.00	2,500.00	2,925.00	7,925.00	9113.75	10480.81	12052.93	13860.87
Asistente de Operaciones	-	-	-	-	-	-	3487.00	4010.05
Vendedor A (año 1)	850.00	850.00	994.50	2,694.50	3098.68	3563.48	4098.00	4712.70
Vendedor B (año 2)	850.00	850.00	994.50		2,694.50	3098.68	3563.48	4098.00
Jefe de Administración	2,500.00	2,500.00	2,925.00	7,925.00	9113.75	10480.81	12052.93	13860.87
Community Manager	1,300.00	1,300.00	1,521.00	4,121.00	4739.15	5450.02	6267.53	7207.65
<b>Total</b>				<b>S/. 47,391.50</b>	<b>S/. 57,194.73</b>	<b>S/. 65,773.93</b>	<b>S/. 79,127.02</b>	<b>S/. 90,996.08</b>

DEPRECIACION					
ACTIVOS FIJOS	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5
Equipos	1,625.00	1625.00	1625.00	1625.00	0.00
Muebles y enseres	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
<b>Total</b>	<b>S/. 1,925.00</b>	<b>S/. 1,925.00</b>	<b>S/. 1,925.00</b>	<b>S/. 1,925.00</b>	<b>S/. 300.00</b>

AMORTIZACION					
INTANGIBLE	COSTO AÑO 1	COSTO AÑO 2	COSTO AÑO 3	COSTO AÑO 4	COSTO AÑO 5
Software para la Empresa	9,240.00	9,240.00	9,240.00	9,240.00	9,240.00
Diseño de marca y registro	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Diseño de página web y dominio	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00
<b>Total</b>	<b>S/. 9,844.00</b>	<b>S/. 9,844.00</b>	<b>S/. 9,844.00</b>	<b>S/. 9,844.00</b>	<b>S/. 9,844.00</b>

## 2. Costo variable (costo de venta)

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas anuales --->		408,000	510,000	637,500	796,875	996,125
COMISION	VENEDORES - 2%	S/8,160.00	S/10,200	S/12,750.00	S/15,937.50	S/19,922.50
COMISION	VISANET - 4%	S/16,320.00	S/20,400.00	S/25,500.00	S/31,875.00	S/39,845.00
<b>TOTAL COSTO VARIABLE ANUAL</b>		<b>S/24,480.00</b>	<b>S/30,600.00</b>	<b>S/38,250.00</b>	<b>S/47,812.50</b>	<b>S/59,767.50</b>

## **Notas biográficas**

### **Doris Silvana Coralí Bautista Obregón**

Licenciada en Administración con mención en Administración Pública y Gestión Social por la Universidad Nacional Federico Villarreal. Actualmente labora en Indecopi como ejecutiva encargada del área de Programación y Estudio de Mercado de la Sub Gerencia de Logística y Control Patrimonial.

### **Katherine Lissette Díaz Reyes**

Ingeniera Industrial de la Universidad de Lima. Actualmente labora en Ransa Comercial S.A. como jefe de Gestión de Proyectos Inmobiliarios.

### **Amelia Rita Escobar Ccora**

Ingeniera Electrónica y Telecomunicaciones de la Universidad Nacional de Ingeniería. Con diez años de experiencia laboral en áreas comerciales en el rubro de las telecomunicaciones. Hoy en día trabaja como consultora independiente en Ventas y Marketing.