



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“BUSINESS PLAN - TURENTA.PE PERIODO 2026-2028”

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

Presentado por

Alexander Mario Apaza Aranda

Cinthya Vanessa Lozano Ganvine

Josue Quevedo Villalobos

Pamella Vanessa Valega Dextre

Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana

[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, septiembre de 2025

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Anti-plagio

Documento: EPG- REV-V1xxx

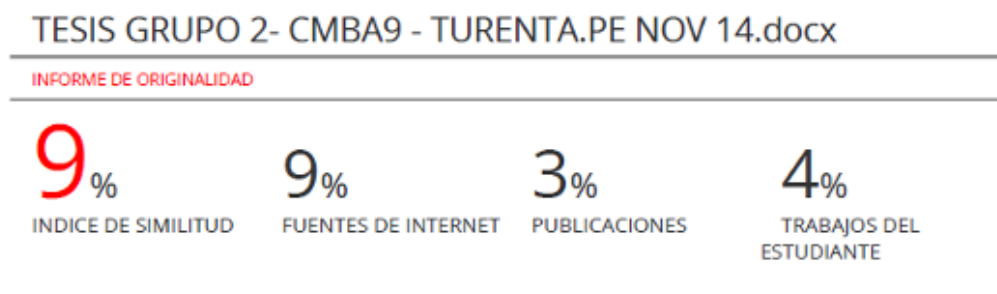


**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA ANTIPLAGIO**

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“BUSINESS PLAN - TURENTA.PE PERIODO 2026-2028”**, presentado por los alumnos:

- ALEXANDER MARIO APAZA ARANDA
- CINTHYA VANESSA LOZANO GANVINE
- JOSUE QUEVEDO VILLALOBOS
- PAMELLA VANESSA VALEGA DEXTRE

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 14 de noviembre de 2025, dando el siguiente resultado:



Se adjunta el reporte original completo

14 de noviembre de 2025

Wilfredo Lafosse Quintana
ORCID 0000-0002-5348-9351

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a los profesores de esta maestría corporativa en Administración de Negocios por su guía clara y exigente. A las empresas, instituciones y actores del ecosistema inmobiliario y *proptech*, así como a quienes respondieron nuestras encuestas, por los datos y validaciones compartidos. Con su apoyo, esta tesina sostiene con rigor académico y visión empresarial la viabilidad de tuRenta.pe.

RESUMEN EJECUTIVO

tuRenta.pe es una plataforma digital nueva que busca cubrir una necesidad existente para el segmento de personas entre 25 y 45 años que desean construir un patrimonio en la ciudad de Lima, a través de la inversión inmobiliaria, ayudándolas a comprar un departamento de no más de 150 000 dólares y ponerlo en alquiler para generar una rentabilidad atractiva y mejorar el retorno a través de una gestión transparente, sencilla y ágil, utilizando múltiples herramientas digitales para evaluar la rentabilidad y el efecto de cada decisión tomada a lo largo del proceso de compra y puesta en alquiler, así como también del uso y mantenimiento de la propiedad, diferenciándose así de las fuerzas de venta tradicionales de las constructoras y los agentes inmobiliarios.

El presente plan de negocios permite confirmar la viabilidad y desarrolla los planes funcionales descritos en el capítulo VI que serán la guía fundamental para los primeros años de la empresa, del 2026 al 2028; en dicho periodo, la estrategia genérica más adecuada será el enfoque de mejor valor y la estrategia de crecimiento se centrará en la penetración del mercado limeño, validadas a través del análisis interno realizado en el capítulo IV y del uso de herramientas como el FODA cruzado desarrollado en el capítulo V.

Y con el objetivo de ser considerada una empresa socialmente responsable, tuRenta.pe impulsará iniciativas para apoyar las comunidades locales, impacto positivo en el medioambiente, el bienestar de sus empleados y la promoción del consumo responsable.

Como resultado financiero, que se observa en el capítulo VI, el punto de equilibrio se alcanza el primer año con 227 operaciones, un beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) el primer año de 2.85 % y un margen neto de 1.3 %, con ingreso por ventas estimados en 3.3 millones de soles. La plataforma genera un valor actual neto (VAN) de 976 000 soles considerando una tasa de descuento del 15 %. Por su parte, la tasa interna de retorno (TIR) se ubica en 96 %, mientras que se estima que el *payback* de la inversión tome 1.30 años.

Palabras clave: INVERSIONES INMOBILIARIAS; PLATAFORMA DIGITAL; RENTABILIDAD INMOBILIARIA; GESTIÓN INTEGRAL INMOBILIARIA; PROPTECH.

ABSTRACT

tuRenta.pe is a new digital platform that seeks to fill an existing need for people between the ages of 25 and 45 who wish to build assets in the city of Lima through real estate investment. This platform helps them purchase an apartment for no more than \$150,000 and rent it out to generate attractive returns and improve profitability through transparent, simple, and agile management. It utilizes multiple digital tools to evaluate the profitability and impact of each decision made throughout the purchase and rental process, as well as the use and maintenance of the property. This differentiates it from traditional sales forces such as construction companies and real estate agents.

This business plan confirms the viability of the business and develops the functional plans described in Chapter VI, which will serve as the fundamental guide for the company's initial years, from 2026 to 2028. During this period, the most appropriate generic strategy will be the best value approach and the growth strategy will focus on penetrating the Lima market, validated through the internal analysis carried out in Chapter IV and the use of tools such as the crossed SWOT developed in Chapter V.

And with the goal of being considered a socially responsible company, tuRenta.pe will promote initiatives to support local communities, positively impact the environment, improve employee well-being, and promote responsible consumption.

As a financial result, as seen in Chapter VI, the break-even point was reached in the first year with 227 transactions, earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA) of 2.85% and a net margin of 1.3%, with sales revenue estimated at 3.3 million soles. The platform generates a net present value (NPV) of 976,000 soles considering a 15% discount rate. The internal rate of return (IRR) is 96%, while the investment payback is estimated to take 1.30 years.

Keywords: REAL ESTATE INVESTMENTS; DIGITAL PLATFORM; REAL ESTATE PROFITABILITY; COMPREHENSIVE REAL ESTATE MANAGEMENT; PROPTECH.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|------------|
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xii |
| CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 1 |
| 1. Consideraciones generales..... | 1 |
| 2. Descripción y perfil estratégico de la empresa: tuRenta.pe..... | 1 |
| 3. Definición del problema u oportunidad | 2 |
| 4. Canvas y descripción de la empresa | 3 |
| CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO | 7 |
| 1. Objetivos | 7 |
| 2. Análisis del entorno general (PESTEL)..... | 7 |
| 3. Análisis de la industria o sector (grado de atractividad) | 10 |
| 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) | 12 |
| 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)..... | 13 |
| CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | 15 |
| 1. Definición y formulación del objeto de estudio | 15 |
| 2. Metodología: Uso de fuentes secundarias y primarias..... | 15 |
| 3. Determinación del tamaño de la muestra | 18 |
| 4. Resumen de resultados obtenidos y análisis | 19 |
| 5. Estimación de la demanda..... | 20 |
| CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO | 23 |
| 1. Objetivo..... | 23 |
| 2. Análisis de la cadena de valor..... | 23 |
| 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) | 25 |
| 4. Análisis VRIO..... | 26 |
| 5. Ventajas competitivas | 27 |
| 6. Determinación de la estrategia genérica..... | 27 |
| 7. Estrategia de crecimiento | 27 |
| CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS | 29 |
| 1. Propuesta de misión y visión | 29 |
| 2. Objetivos estratégicos | 29 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 3. | Matriz FODA cruzado | 30 |
| 4. | Alineamiento de estrategias con los objetivos | 30 |
| 5. | Estrategias para lineamientos de los planes funcionales | 31 |
| Capítulo VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) | | 32 |
| 1. | Plan funcional de <i>Marketing</i> | 32 |
| 1.1 | Objetivos de <i>Marketing</i> | 32 |
| 1.2 | Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados | 32 |
| 1.3 | Presupuesto de <i>Marketing</i> | 37 |
| 2. | Plan funcional de Operaciones..... | 38 |
| 2.1 | Objetivos de Operaciones | 38 |
| 2.2 | Acciones para lograr cumplimiento de los objetivos | 38 |
| 2.3 | Infraestructura | 40 |
| 2.4 | Procesos preoperativos..... | 42 |
| 2.5 | Descripción de los procesos..... | 42 |
| 2.6 | Inversión en Operaciones | 45 |
| 2.7 | Presupuesto del plan de Operaciones..... | 46 |
| 3. | Plan funcional de Recursos Humanos (RR. HH.) | 46 |
| 3.1 | Objetivos del plan de Recursos Humanos | 46 |
| 3.2 | Estructura organizacional | 47 |
| 3.3 | Acciones para alcanzar los objetivos del plan y la cultura organizacional..... | 47 |
| 3.4 | Presupuesto del plan de RR. HH. | 50 |
| 4. | Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)..... | 50 |
| 4.1. | Descripción de <i>stakeholders</i> | 50 |
| 4.2 | Objetivo del plan de RSC | 51 |
| 4.3 | Acciones del plan de RSC | 51 |
| 4.4 | Presupuesto de RSC..... | 53 |
| 5. | Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera..... | 53 |
| 5.1 | Objetivo del plan de Finanzas | 53 |
| 5.2 | Monto de la inversión y forma de financiamiento..... | 54 |
| 5.3 | Determinación de la tasa de descuento..... | 54 |
| 5.4 | Punto de equilibrio..... | 55 |
| 5.5 | Estados financieros y Flujo de Caja..... | 55 |
| 5.6 | Cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) | 56 |

| | | |
|---|--------------------------------|-----------|
| 5.7 | Análisis de sensibilidad | 57 |
| 5.8 | Planes de contingencia | 57 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 59 |
| 1. | Conclusiones..... | 59 |
| 2. | Recomendaciones..... | 60 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 61 |
| ANEXOS | | 65 |
| NOTAS BIOGRÁFICAS | | 74 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. CANVAS de tuRenta.pe | 4 |
| Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) | 13 |
| Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) | 13 |
| Tabla 4. Estimación de la demanda por gestión de venta | 20 |
| Tabla 5. Estimación de la demanda por gestión de alquiler | 21 |
| Tabla 6. Fortalezas y debilidades de la cadena de valor de tuRenta.pe | 24 |
| Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)..... | 26 |
| Tabla 8. Matriz VRIO de la empresa tuRenta.pe | 26 |
| Tabla 9. Matriz de Ansoff de la empresa tuRenta.pe..... | 28 |
| Tabla 10. Matriz FODA cruzado..... | 30 |
| Tabla 11. Matriz FODA cruzado - Objetivos estratégicos | 30 |
| Tabla 12. Objetivos del plan de <i>Marketing</i> | 32 |
| Tabla 13. Acciones respecto al precio | 34 |
| Tabla 14. Acciones respecto a la promoción | 35 |
| Tabla 15. Acciones respecto a plaza..... | 35 |
| Tabla 16. Acciones respecto a personas..... | 36 |
| Tabla 17. Acciones respecto a proceso | 36 |
| Tabla 18. Presupuesto de <i>Marketing</i> del primer año (montos en soles) | 37 |
| Tabla 19. Presupuesto de <i>Marketing</i> del segundo y tercer año (montos en soles)..... | 37 |
| Tabla 20. Resumen del presupuesto de <i>Marketing</i> 2026-2028 (montos en soles)..... | 37 |
| Tabla 21. Objetivos del plan de Operaciones | 38 |
| Tabla 22. Cronograma de actividades preoperativas | 42 |
| Tabla 23. Desglose de inversión | 45 |
| Tabla 24. Capital de trabajo..... | 45 |
| Tabla 25. Presupuesto del plan de Operaciones (montos en soles) | 46 |
| Tabla 26. Objetivos del plan de RR. HH..... | 46 |
| Tabla 27. Presupuesto del plan de RR. HH. | 50 |
| Tabla 28. <i>Stakeholders</i> | 50 |
| Tabla 29. Objetivo del plan de RSC | 51 |
| Tabla 30. Presupuesto del plan de RSC (montos en soles) | 53 |
| Tabla 31. Punto de equilibrio – Margen ponderado y costos fijos..... | 55 |
| Tabla 32. Distribución de operaciones por fuentes de ingreso | 55 |

| | |
|--|----|
| Tabla 33. Estado de pérdidas y ganancias (en soles)..... | 56 |
| Tabla 34. Flujo de Caja Libre (en soles) | 56 |
| Tabla 35. Cálculo del VAN, la TIR y <i>payback</i> | 57 |
| Tabla 36. Análisis de sensibilidad (TIR)..... | 57 |
| Tabla 37. Análisis de sensibilidad (VAN)..... | 57 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Cadena de valor de tuRenta.pe | 23 |
| Figura 2. Diseño de los procesos..... | 44 |
| Figura 3. Estructura organizacional fase inicial y fase de crecimiento..... | 47 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Encuesta orientada a potenciales inversores | 66 |
| Anexo 2. Encuesta orientada a potenciales arrendatarios | 69 |
| Anexo 3. Lista de <i>influencers target</i> de tuRenta.pe (a agosto de 2025) | 72 |
| Anexo 4. Planilla de Recursos Humanos | 73 |

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1. Consideraciones generales

En los últimos años, Lima ha mantenido un crecimiento constante en su mercado inmobiliario, impulsado por la demanda tanto de vivienda como de oportunidades de inversión. Según Carranza (2025), se colocan anualmente alrededor de 30 000 unidades residenciales nuevas en Lima Metropolitana, lo que refleja una oferta dinámica, aunque heterogénea, en términos de ubicación, precios y potencial de rentabilidad. Este entorno ha despertado el interés de un nuevo perfil de inversionista: personas naturales que buscan generar ingresos pasivos a través del alquiler, sin contar necesariamente con experiencia previa ni herramientas especializadas para tomar decisiones informadas.

A pesar de la proliferación de portales inmobiliarios y plataformas de contacto entre compradores y vendedores, el proceso de encontrar, evaluar y adquirir una propiedad adecuada para inversión sigue siendo fragmentado y poco eficiente. La mayoría de las soluciones digitales actuales se enfocan en etapas aisladas del proceso, ya sea la búsqueda de inmuebles, la obtención de crédito o la gestión posventa, lo que obliga al usuario a interactuar con múltiples actores sin una visión consolidada de su inversión.

Frente a esta oportunidad de mercado y necesidad insatisfecha, se plantea el diseño de una plataforma integral que conecte eficientemente la oferta inmobiliaria de Lima con potenciales inversionistas interesados en adquirir propiedades para generar ingresos pasivos a través del alquiler o para mejorar su rentabilidad. Esta plataforma buscará simplificar el proceso de inversión, brindando información confiable, análisis de rentabilidad y asesoría personalizada, en un entorno digital y accesible.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa: tuRenta.pe

tuRenta.pe surge como una solución integral orientada a democratizar el acceso a inversiones inmobiliarias con alta rentabilidad, aprovechando el dinamismo del mercado limeño y la creciente demanda de herramientas tecnológicas que simplifiquen dicho proceso. Lima Metropolitana concentra cerca del 30 % de la población nacional, y los distritos de Lima Moderna y Lima *Top* —como Miraflores, San Isidro, Surco, Jesús María, Magdalena y Lince— concentran más del 40 % de la oferta de proyectos inmobiliarios con potencial de rentabilidad superior al 5 % (Delgado, 2024).

El perfil del inversionista objetivo está compuesto principalmente por personas entre 25 y 45 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, que no necesariamente residen en dichos distritos, pero los identifican como zonas estratégicas para invertir, dadas sus condiciones de valorización, alta demanda de alquiler y conectividad. (Bensús, 2018). Este segmento presenta ingresos mensuales superiores a S/ 10 000 y una capacidad de inversión inicial estimada en USD 10 000 a USD 30 000, buscando generar ingresos pasivos mediante propiedades destinadas al arriendo.

La propuesta de tuRenta.pe se basa en la simplificación integral del proceso de inversión inmobiliaria, combinando tecnología y acompañamiento personalizado bajo un modelo *phydigital*. A través de herramientas como simuladores de rentabilidad, comparadores hipotecarios, análisis de mercado y automatización de trámites legales, la plataforma permite una gestión eficiente, transparente y ágil. Su valor diferencial radica en ofrecer una experiencia integrada y técnicamente robusta, que acompaña al inversionista desde la selección del inmueble hasta su administración posventa, maximizando el retorno esperado sin requerir conocimientos especializados ni una carga operativa significativa.

3. Definición del problema u oportunidad

Para muchos pequeños y medianos inversionistas peruanos, adquirir una propiedad para renta no es únicamente una decisión financiera: es una manera de asegurar su futuro, construir patrimonio y ofrecer estabilidad a sus familias. Sin embargo, este objetivo suele verse empañado por un proceso complejo, confuso y emocionalmente desgastante.

Actualmente, quienes desean invertir en inmuebles con fines de alquiler se enfrentan a un entorno poco amigable: la información es dispersa y poco confiable, los trámites resultan extensos y difíciles de gestionar y la comparación de opciones de financiamiento y rentabilidad es limitada o inexistente. Esta realidad genera en los inversionistas una sensación persistente de inseguridad, ansiedad por tomar una mala decisión y falta de control sobre el proceso y los resultados esperados.

En este contexto, tuRenta.pe surge como una solución alineada tanto a las necesidades racionales como emocionales del inversionista. Su propuesta integral no solo organiza y simplifica el proceso de inversión, sino que también restituye la confianza y la tranquilidad del usuario, al ofrecerle claridad en la selección de activos, seguridad en el análisis financiero y respaldo en la gestión del alquiler. Así, tuRenta.pe redefine la experiencia de invertir en bienes raíces, transformándola en un proceso eficiente, comprensible y emocionalmente gratificante.

4. Canvas y descripción de la empresa

tuRenta.pe es una iniciativa peruana orientada a transformar la manera en que las personas acceden a inversiones inmobiliarias. La empresa nace de una necesidad concreta: facilitar el camino a quienes buscan generar ingresos a través del alquiler de inmueble. La propuesta se enfoca en brindar una plataforma digital que integre todas las etapas del proceso, desde la búsqueda y financiamiento del inmueble, hasta su colocación en alquiler y posterior administración, ofreciendo al usuario una experiencia simple, confiable y alineada con sus objetivos financieros. Gracias a alianzas estratégicas con constructoras, entidades financieras y proveedores de servicios, tuRenta.pe no solo conecta a los inversionistas con oportunidades concretas, sino que también se convierte en un socio clave para maximizar la rentabilidad de sus decisiones, sin que tengan que enfrentarse a complejidades operativas.

Tabla 1. CANVAS de tuRenta.pe

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con clientes | Segmentos de clientes |
|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Constructoras e inmobiliarias que ofrezcan propiedades con potencial de renta. -Entidades financieras para ofrecer créditos hipotecarios competitivos. -Corredores y gestores inmobiliarios que colaboren en la colocación de inmuebles. -Proveedores de servicios complementarios (amoblamiento, seguros, legal). -Plataformas tecnológicas (<i>customer relationship management</i> - CRM, pasarelas de pago). | <ul style="list-style-type: none"> -Curaduría de inmuebles con alto potencial de inversión. -Integración de información financiera y opciones de crédito. -Desarrollo y mantenimiento de plataforma digital. -Atención al cliente e intermediación en el proceso de compra/alquiler. -Generación de contenido y herramientas de decisión personalizadas | <ul style="list-style-type: none"> -Simplificación del proceso de inversión inmobiliaria para renta. -Acceso centralizado a propiedades óptimas para alquiler, con métricas claras de retorno. -Servicios posventa que incluyen administración, seguros, amoblamiento y contrato. -Asesoría personalizada para perfiles sin experiencia previa en inversión. | <ul style="list-style-type: none"> -Asesoría y acompañamiento humano <i>phydigital</i>. -Plataforma intuitiva y autogestionable. -Contenido educativo. -Programas de fidelización. -Atención multicanal: app, chat, teléfono, correo y presencial. | <ul style="list-style-type: none"> -Personas entre 25 y 45 años con capacidad de inversión y perfil ahorrador. -Peruanos residentes y no residentes que buscan ingresos pasivos. -Inversionistas primerizos que necesitan guía técnica. -Propietarios actuales interesados en rentabilizar mejor sus inmuebles. -Clientes que buscan una alternativa a fondos mutuos o depósitos a plazo. |
| | <p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plataforma tecnológica. -Base de datos inmobiliaria. -Red de aliados estratégicos. -Talento humano. -Herramientas de automatización de <i>marketing</i> y atención al cliente. | | <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plataforma web. -Medios digitales. -Ferias inmobiliarias, eventos y <i>webinars</i>. | |
| <p style="text-align: center;">Estructura de gastos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo y mantenimiento de plataforma. -<i>Marketing</i> digital y adquisición de usuarios. -Soporte al cliente y operaciones. -Honorarios legales, contables y de asesoría. -Costos indirectos (infraestructura, <i>hosting</i>, licencias). -Costos de planilla. | | | <p style="text-align: center;">Líneas de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comisiones por servicios de comercialización, gestión de arrendamiento y administración de inmuebles. -Ingreso por publicidad. -Venta de servicios complementarios. | |

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia 2025.

Aspectos del CANVAS de la empresa tuRenta.pe:

- a. Socios clave:** Para operar eficientemente, tuRenta.pe se apoya en alianzas estratégicas con constructoras e inmobiliarias que proveen inventario de alta rotación, entidades financieras que ofrecen productos hipotecarios atractivos, corredores para acelerar la colocación en alquiler y proveedores de servicios complementarios como amoblamiento, seguros y gestión legal. Estas alianzas permiten construir una oferta integrada y confiable para el inversionista.
- b. Actividades clave:** tuRenta.pe se enfoca en seleccionar propiedades con alta rentabilidad, simular retornos financieros personalizados, integrar opciones de financiamiento, desarrollar y mantener su plataforma digital y brindar acompañamiento experto durante todo el proceso. Además, diseña herramientas educativas que ayudan a inversionistas a entender sus decisiones y optimizar su inversión.
- c. Propuesta de valor:** tuRenta.pe ofrece una experiencia completa para invertir en bienes raíces de forma rentable y sin complicaciones. Identifica oportunidades con retorno comprobado, permite comparar financiamiento, gestiona la colocación del inmueble en alquiler y ofrece servicios adicionales que garantizan una inversión llave en mano, todo de manera simple y transparente, mientras se gestiona desde una plataforma.
- d. Relación con clientes:** El modelo de tuRenta.pe combina tecnología con asesoría personalizada. Ofrece una atención proactiva basada en perfiles, una plataforma fácil de usar, contenidos educativos relevantes y seguimiento humano en etapas clave como la compra, financiamiento y posventa, generando así confianza y cercanía.
- e. Segmentos de clientes:** El cliente objetivo de tuRenta.pe son personas entre 25 y 45 años con capacidad de ahorro y/o inversión, que buscan ingresos pasivos mediante bienes raíces. Incluye tanto a inversionistas primerizos como a peruanos residentes en el extranjero, así como a propietarios que desean mejorar la rentabilidad de sus inmuebles.
- f. Recursos clave:** tuRenta.pe opera sobre una base tecnológica robusta que incluye una plataforma web, un *backend* financiero para simulación de rentabilidad y comparadores de crédito, una base de datos inmobiliaria validada, alianzas estratégicas y un equipo especializado en inversiones, finanzas y experiencia del cliente.
- g. Canales:** La captación y fidelización de clientes se da principalmente a través de su plataforma, página web, redes sociales, publicidad digital segmentada, alianzas con

constructoras y *brokers*, eventos como ferias inmobiliarias y *webinars*, así como estrategias de *email marketing* basadas en comportamiento e intereses del usuario.

h. Estructura de costos: El modelo de tuRenta.pe requiere inversión en tecnología (plataforma, *hosting*, herramientas de simulación), *marketing* digital, soporte al cliente y operaciones. También se consideran comisiones a corredores y proveedores, servicios legales y administrativos, y gastos fijos asociados a licencias y mantenimiento digital.

i. Fuentes de ingresos: Los ingresos de tuRenta.pe provienen principalmente por las comisiones por ventas y gestión de alquileres desde la plataforma, los ingresos provenientes del uso de la plataforma para publicidad de terceros y en menor proporción servicios complementarios.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

1. Objetivos

El análisis del ambiente externo tiene como propósito aplicar el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL) como herramienta estratégica para examinar el entorno externo, identificando las oportunidades y amenazas que podrían impactar en la toma de decisiones. Asimismo, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el atractivo del sector. Además, se utilizará la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) con el fin de analizar cómo las estrategias propuestas responden a las oportunidades y amenazas identificadas. Finalmente, se recurrirá a la matriz de Principales Competidores (MPC) para comparar la propuesta de valor de la empresa frente a sus competidores más relevantes.

2. Análisis del entorno general (PESTEL)

a) Macrovariable: Política

Oportunidades

- Políticas de vivienda como el Bono del Buen Pagador (BBP) y el Fondo Mivivienda (FMV) impulsan la inversión inmobiliaria (FMV, 2024).
- Los ingresos por alquiler pueden tener una alta rentabilidad gracias a los subsidios como el BBP y a la ausencia de reformas tributarias agresivas como impuestos adicionales a la renta obtenida por alquileres (Rodríguez Enciso, 2025).

Amenazas

- En el país se tiene inestabilidad política, lo cual puede frenar inversiones y proyectos inmobiliarios (Salinas, 2024).
- En Latinoamérica, se ha visto mayor regulación en los últimos años para la industria inmobiliaria y alquileres. Organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) recomiendan lo mismo para Perú, lo cual podría generar incertidumbre en el sector (OCDE, 2022).

b) Macrovariable: Económica

Oportunidades

- Se proyecta un crecimiento económico sostenido del 3.2 % anual hasta 2028 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2025).

- El sector inmobiliario creció 30 % en 2024 y representó el 9.2 % del producto bruto interno (PBI). (Salazar, 2025).
- Las tasas para el crédito hipotecario han mostrado una tendencia a la baja en los últimos años. De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la tasa promedio para los créditos hipotecarios en soles pasó de 9.1 % en 2023 a 8.75 % en 2024. Para 2025, se espera que siga reduciéndose, facilitando el acceso al crédito. (Scotiabank, 2025).
- El ingreso promedio creció más que los precios de los inmuebles en 2024, mejorando la capacidad de compra (Higueras, 2024).
- El Gobierno peruano indicó que priorizará inversión en infraestructura y vivienda social en el periodo 2025-2028 (MEF, 2025).

Amenaza

- Riesgo de alza en tasas de interés por factores externos, lo que podría encarecer el financiamiento.

c) Macrovariable: Social

Oportunidades

- Crecimiento sostenido de la población económicamente activa en Lima Metropolitana, especialmente entre 25 y 45 años, representa el 55 %. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2025).
- Habrá una expansión de los sectores socioeconómicos A y B dado que su participación en Lima Metropolitana creció de 18 % en 2004 a 27 % en 2023 y se tiene proyecciones de crecimiento moderado hacia 2035 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2023).
- Nuevos estilos de vida urbanos impulsan la demanda por viviendas más pequeñas, bien ubicadas y con acceso a servicios (Datum Internacional, 2024).
- Aumento de hogares unipersonales y co-residentes redefine el perfil del hogar urbano. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2025).

Amenazas

- Si la oferta inmobiliaria no se adapta a los nuevos estilos de vida y estructuras familiares, podría limitarse el crecimiento del sector.
- El modelo de alquiler de corta duración aún tiene impacto limitado por la baja

demanda turística sostenida en Lima (AirDNA, 2024 y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2024).

d) Macrovariable: Tecnológica

Oportunidades

- Herramientas digitales como recorridos virtuales, inteligencia artificial (IA) y *big data* están transformando la comercialización y gestión de inmuebles; el 70 % de los *leads* provienen de medios digitales (Statista, 2023).
- Crecimiento del ecosistema *proptech* en América Latina impulsa la innovación en el sector.
- Existe una alta penetración de internet en sectores A (95 %) y B (85 %), lo que facilita la adopción tecnológica (APEIM, 2023).

Amenazas

- Procesos clave como cierre y financiamiento aún dependen de interacciones presenciales (EY, 2022).
- Brecha digital en sectores C, D y E limita el alcance de soluciones tecnológicas en estos sectores. (APEIM, 2023).
- Preferencia de algunos usuarios por mantener procesos físicos puede frenar la digitalización total.

e) Macrovariable: Ecológica

Oportunidades

- La demanda creciente de proyectos con certificaciones ambientales (LEED, EDGE) por los incentivos fiscales. (Inforegión, 2023).
- El potencial de ahorro en edificios urbanos es del 28% con la implementación de reformas y tecnologías eficientes. (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2023).
- La inclusión de áreas verdes y zonas ecológicas incrementa el valor de reventa de los proyectos entre un 10 % y 15 %. (El Comercio, 2021).
- Incentivos estatales como el Bono del Buen Pagador y Bono Verde estimulan la inversión en proyectos ecoeficientes. (FMV, 2024).
- La sostenibilidad se posiciona como un valor diferencial ante consumidores urbanos jóvenes. (Ramírez et al., 2024).

Amenazas

- Los costos iniciales más altos por tecnologías verdes pueden disuadir a desarrolladores con menor capacidad financiera.
- La falta de conocimiento técnico y escasa capacitación especializada en ciertas regiones del país dificulta la implementación efectiva de soluciones sostenibles.
- La adopción desigual de normativas ambientales a nivel nacional genera brechas en la calidad ecológica de los desarrollos (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2019).

f) Macrovariable: Legal

Oportunidades

- Nuevas regulaciones urbanas buscan ordenar el crecimiento y controlar la densificación en distritos clave como Miraflores y San Isidro. (Municipalidad Distrital de San Isidro, 2022; Municipalidad Distrital de Miraflores, 2025).
- El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) exige mayor transparencia en la información ofrecida por constructoras e inmobiliarias, fortaleciendo la confianza del consumidor (Indecopi, 2024).
- El Decreto Legislativo N.º 1177 permite el desalojo notarial en caso de incumplimiento contractual, facilitando la gestión de alquiler (Congreso de la República, 2024).

Amenazas

- La carga tributaria (predial al 0.2 % y renta al 5 %) y costos notariales (2 % a 3 % del valor del inmueble) elevan el costo total de adquisición (BCRP, 2019 y MEF, 2016).
- Persisten restricciones burocráticas en procesos de formalización y titulación en cuanto a tiempos, complejidad y falta de información transparente, afectando zonas con menor desarrollo urbano.

3. Análisis de la industria o sector (grado de atractividad)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá evaluar la atractividad del mercado inmobiliario como inversión, para servicios de compraventa, alquiler y servicios complementarios en Lima.

a) Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales: ALTO

El mercado inmobiliario en Lima es altamente competitivo y diverso. Aunque no se ha desarrollado una oferta total e integral similar a la de tuRenta.pe, hay opciones que juntas se podrían utilizar para el mismo fin; estas son las constructoras o inmobiliarias, agentes inmobiliarios y portales digitales.

Constructoras o inmobiliarias: Son las generadoras de la oferta inmobiliaria. Generalmente todas tienen su propia área de ventas y buscan vender directamente al potencial cliente, muy orientadas a la transacción.

Asesores y agentes inmobiliarios: Son profesionales intermediarios que acompañan el proceso de compra y venta a profundidad e incluso son capaces de ofrecer servicios adicionales a los que ofrece una inmobiliaria, aunque la oferta no es uniforme y usan algo de digitalización, hay muchísimos pequeños y solo unos pocos grandes conocidos.

Portales digitales: Por ejemplo, Urbania y Properati, son tableros digitales masivos que concentran el tráfico digital de publicaciones de compraventa y alquiler; la calidad de los anuncios no es uniforme.

Proptech: tuRenta.pe es una plataforma integral de gestión inmobiliaria para la compraventa, alquiler y servicios complementarios para inmuebles.

La rivalidad es alta y eso disminuye la atraktividad del sector.

b) Poder de negociación de los compradores: BAJO-MEDIO

Si bien los compradores hoy tienen más disponibilidad de información y facilidad para utilizar herramientas digitales que les permiten comparar precios y evaluar múltiples opciones y servicios, están completamente supeditados a la oferta inmobiliaria. En promedio, el comprador no tiene un margen de negociación mayor al 10 % del precio de lista.

La atraktividad basada en el poder de negociación determinado sería medio.

c) Poder de negociación de los proveedores: ALTO

Los principales proveedores en este mercado son las constructoras. Las constructoras definen gran parte de la oferta de vivienda, por lo que les da alto poder de negociación como proveedores. Para realizar las ventas, las constructoras se apoyan en su fuerza directa y en canales de venta como agentes inmobiliarios y plataformas digitales.

La atraktividad del sector sería baja en función a esta fuerza.

d) Amenaza de nuevos entrantes: MEDIO

El mercado inmobiliario presenta barreras de entrada significativas, pero la digitalización está facilitando la aparición de nuevos competidores. Encontramos altas barreras de capital para desarrolladores inmobiliarios y constructores. Sin embargo, la digitalización permite nuevos modelos de negocio como plataformas que integran financiamiento, gestión de alquileres y asesoría para inversionistas. En este sentido, la confianza y reputación y la transparencia de la información juegan un papel clave en la adopción de nuevas plataformas y servicios.

La atractividad del sector sería medio.

e) Amenaza de productos sustitutos: BAJA

Actualmente no existe un sustituto que ofrezca un servicio similar de gestión de manera integral de la compraventa, alquiler de inmuebles y servicios complementarios con un enfoque de rentabilidad y simplicidad. Existen opciones de alternativas de otros instrumentos financieros o de gestión de algún otro tipo de inversión, pero como amenaza su efecto es bajo, por lo que el propio sector inmobiliario ofrece.

La atractividad del sector basada en este análisis sería alta.

Conclusiones del análisis del sector

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que el sector inmobiliario en Lima presenta un nivel de atractividad moderado, con oportunidades relevantes para propuestas diferenciadoras como tuRenta.pe. Si bien la intensidad de la rivalidad entre competidores es alta y el poder de negociación de los proveedores también representa una limitación, existen factores que equilibran el panorama. La amenaza de nuevos entrantes es media debido a la digitalización que permite el surgimiento de modelos innovadores sin necesidad de grandes inversiones en activos físicos. El poder de negociación de los compradores, aunque creciente, se mantiene en un nivel bajo-medio y la amenaza de productos sustitutos es baja, dado que no existen alternativas que integren todo el proceso de inversión inmobiliaria con un enfoque técnico y automatizado.

4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se construyó la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que permitirá identificar las principales oportunidades y amenazas del entorno macroeconómico, político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, así como valorar el grado de preparación estratégica de la empresa frente a dichos factores.

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

| Factores externos | | | Peso | Valor | Ponderado |
|----------------------|-----------|--|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | | | |
| O1 | Político | Incentivos del Estado como el Bono del Buen Pagador y Bono Verde en proyectos sostenibles. | 0.12 | 4 | 0.48 |
| O2 | Económico | Reducción de tasas hipotecarias (de 10.10 % en 2023 a 8.23 % en 2024). | 0.12 | 4 | 0.48 |
| O3 | Social | Crecimiento sostenido de la demanda de vivienda urbana. | 0.11 | 4 | 0.44 |
| O4 | Social | Crecimiento de sectores socioeconómicos A/B. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| O5 | Legal | Avance del ecosistema <i>proptech</i> . | 0.09 | 3 | 0.27 |
| | | Subtotal | 0.50 | | 1.97 |
| Amenazas | | | | | |
| A1 | Político | Inestabilidad política (49 % lo considera una barrera). | 0.10 | 2 | 0.20 |
| A2 | Económico | Volatilidad en precios de inmuebles urbanos (crecimiento de 4.2 % anual). | 0.09 | 2 | 0.18 |
| A3 | Legal | Incremento en costos notariales y registrales (2 % a 3 % del valor del inmueble). | 0.10 | 2 | 0.20 |
| A4 | Social | Preferencia por procesos presenciales o híbridos. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| A5 | Económico | Dependencia del acceso a crédito para dinamizar demanda. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| | | Subtotal | 0.50 | | 1.04 |
| | | TOTAL | 1.00 | | 3.01 |

Calificación del valor: 1 Respuesta deficiente, 2 respuesta promedio, 3 respuesta por encima promedio, 4 respuesta superior.
Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

El puntaje total obtenido fue 3.01 sobre 4.00, lo que indica que tuRenta.pe presenta una respuesta estratégica adecuada frente al entorno externo, con capacidad para aprovechar las oportunidades y mitigar razonablemente las amenazas actuales.

5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

A continuación, se presenta la matriz de Perfil Competitivo que compara tuRenta.pe con Edifica, una constructora en el país; Remax, que es un agente inmobiliario; y Proper, una empresa de *proptech*.

Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

| FACTORES DE ÉXITO | PESO | tuRenta.pe | | Edifica | | Remax | | Proper | |
|--|--------------|------------|------------|---------|-------------|-------|------------|--------|------------|
| | | CAL. | PJE. | CAL. | PJE. | CAL. | PJE. | CAL. | PJE. |
| Alcance y base de datos de propiedades | 30 % | 2 | 0.6 | 4 | 1.2 | 4 | 1.2 | 2 | 0.6 |
| Especialización en inversión con fines de alquiler | 25 % | 4 | 1 | 1 | 0.25 | 2 | 0.5 | 4 | 1 |
| Servicios integrados (compra + gestión) | 20 % | 4 | 0.8 | 1 | 0.2 | 2 | 0.4 | 4 | 0.8 |
| Experiencia de usuario (UX) | 15 % | 4 | 0.6 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 |
| Reputación y credibilidad | 10 % | 1 | 0.1 | 4 | 0.4 | 4 | 0.4 | 1 | 0.1 |
| | 100 % | | 3.1 | | 2.35 | | 2.8 | | 2.8 |

Calificación del valor: 1 = importante debilidad, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.
Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

Sobre la base de este análisis, se observa que tuRenta.pe destaca particularmente en factores clave para el segmento inversionista, como la especialización en inversión con fines de alquiler,

la integración de servicios de compra y gestión, y la experiencia de usuario (UX). Si bien su base de datos de propiedades es más limitada en comparación con Edifica o Remax, el enfoque especializado y el acompañamiento integral compensan esta desventaja. Por otro lado, el puntaje bajo en credibilidad y transparencia representa un reto que debe evolucionar con el tiempo y experiencia, acompañado de campañas de *marketing*, especialmente en un sector donde la confianza es un activo fundamental para captar inversionistas.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. Definición y formulación del objeto de estudio

- El objetivo principal de esta investigación de mercado fue validar la viabilidad del negocio de tuRenta.pe.
- La investigación buscó comprender las preferencias, motivaciones y barreras tanto de inversionistas como de arrendatarios respecto a los criterios de decisión del inversionista, sus preferencias financieras y comportamiento digital.
- Asimismo, se busca conocer más sobre el comportamiento y preferencias del arrendatario.
- Finalmente, se buscará determinar la demanda estimada para la empresa en los tres años del plan.

2. Metodología: Uso de fuentes secundarias y primarias

Fuentes secundarias

- Se identificó la necesidad de contar con información que permita comprender el comportamiento de los inversionistas inmobiliarios en Lima Metropolitana, así como las zonas con mayor rentabilidad para alquiler, los perfiles sociodemográficos más atractivos y las tendencias de digitalización del sector.
- Para ello, se utilizaron fuentes secundarias provenientes de estudios de mercado, bases de datos públicas (INEI, BCRP), artículos especializados (Urbania, Properati, ASEI), medios periodísticos y plataformas del ecosistema *proptech*.
- A partir de esta investigación, se pudo concluir que existe una oportunidad concreta para desarrollar un modelo como tuRenta.pe, orientado a inversionistas de entre 25 y 45 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) A y B, con capacidad de ahorro y afinidad por soluciones digitales.
- Este segmento busca generar ingresos pasivos mediante la renta de propiedades, pero actualmente encuentra limitaciones en plataformas tradicionales que no ofrecen servicios integrados.
- Asimismo, se identificaron distritos con alta rentabilidad de alquiler como Surquillo, Chorrillos, Lince y San Miguel, los cuales combinan buena valorización, conectividad y demanda sostenida.

- En paralelo, más del 70 % de los usuarios inician su búsqueda inmobiliaria en canales digitales, lo cual refuerza la propuesta de valor de tuRenta.pe como una plataforma integral que abarca desde la simulación financiera hasta la administración de la propiedad.
- Estos hallazgos sustentan la viabilidad y el potencial de crecimiento del negocio en el contexto urbano actual de Lima.

Fuentes primarias: Exploratorias/Cualitativas

- Tras el análisis preliminar del mercado a través de fuentes secundarias se hizo necesario contrastar estos hallazgos con información proveniente de fuentes primarias.
- El propósito fue obtener una comprensión más profunda de las percepciones, motivaciones y barreras que enfrentan tanto los usuarios como los especialistas del sector en torno a la compra, alquiler y digitalización de servicios inmobiliarios.
- Se aplicó una estrategia metodológica cualitativa basada en entrevistas personales en profundidad, dirigidas tanto a consumidores como a expertos del sector (corredores, promotores, asesores de inversión y analistas de mercado).
- Estas entrevistas exploratorias fueron de carácter abierto y no estructurado, lo que permitió recoger información amplia y espontánea, evitando sesgos inducidos por guías rígidas de preguntas. Este enfoque facilitó captar matices clave en torno a necesidades insatisfechas, comportamientos de compra, criterios de evaluación de inmuebles y fricciones en el proceso tradicional.
- El perfil de los entrevistados fue definido basado en la información y la necesidad de complementar la investigación secundaria con apoyo de actores del sector inmobiliario:
 - Gerente de proyectos de una constructora (BESCO S.A.C.).
 - Potencial arrendatario joven profesional (28 años, NSE B).
 - Inversionista inmobiliario con experiencia en construcción y alquiler (46 años, NSE A).
 - *Broker* inmobiliario con modelo híbrido (venta, administración, renta asegurada).
 - Ejecutiva financiera del sector bancario (créditos hipotecarios – Interbank).

Luego del desarrollo de las entrevistas, se encuentra cuál es el nivel de las tarifas del mercado, algunos *insights* del proceso de compraventa y alquiler, preferencias y factores claves de éxito tales como:

- El proceso de compra y venta de un inmueble va a requerir en mayor o menor medida un espacio presencial para el cierre de la transacción.
- Los distintos actores que intervienen en la compra, venta y/o alquiler de inmuebles manifiestan una creciente disposición hacia la digitalización del proceso. De hecho, más del 70 % de los *leads* provienen de canales digitales. Sin embargo, persiste una necesidad tangible de interacción humana, la cual continúa siendo un factor relevante y, en muchos casos, determinante en el contexto del mercado local.
- Para asegurar una oferta constante de inmuebles en la plataforma, es necesario establecer acuerdos formales con constructoras e inmobiliarias que estén dispuestas a asignar una parte de su inventario de inmuebles para venta a través de canales externos y reconocer la comisión correspondiente por intermediación.
- Existe un segmento de mercado amplio y desatendido conformado por usuarios de niveles socioeconómicos C y D con empleo informal, quienes enfrentan dificultades para calificar a créditos tradicionales debido a la imposibilidad de demostrar ingresos de manera formal ante las entidades financieras.
- Las inmobiliarias reportan, en promedio, entre un 5 % y 6 % de unidades que no logran colocar a través de sus canales propios. Adicionalmente, muchas están dispuestas a liberar hasta un 10 % o más de su inventario para estrategias de venta alternativas bajo compromiso con terceros.
- En el mercado inmobiliario peruano, la comisión estándar por la gestión de venta de un inmueble se sitúa en torno al 3 % del valor de la transacción. En cuanto a la gestión de alquileres, la tarifa habitual equivale a un mes de renta por cada año de contrato celebrado.

Fuentes primarias: Cuantitativas

Para validar los hallazgos obtenidos de la fase cualitativa, se aplicaron encuestas a un grupo de adultos mayores de 20 años, tanto hombres como mujeres, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. La intención fue obtener una mirada más concreta sobre los comportamientos, intereses y limitaciones de quienes podrían convertirse en usuarios reales de la plataforma.

Los resultados permitieron confirmar las hipótesis que se venían planteando y, además, aportaron hallazgos nuevos que resultan útiles para el diseño del servicio.

- El 67 % de los encuestados señaló que estaría dispuesto a invertir en un inmueble con fines de alquiler. Entre los motivos más frecuentes aparecieron la búsqueda de ingresos pasivos (74 %) y la valorización del activo a futuro (59 %).
- Al mismo tiempo, surgió una demanda clara por mayor orientación: el 76 % indicó que le sería mucho más fácil invertir si contara con asesoría personalizada o herramientas de simulación. Esto se alinea bien con la propuesta de valor central de tuRenta.pe.
- Otro punto que llamó la atención fue que el 82 % de las personas inicia su búsqueda en canales digitales, lo que refuerza el rol de las plataformas *on-line* en la experiencia del inversionista.
- A pesar de eso, el 61 % reconoció que no se siente completamente preparado para evaluar la rentabilidad de una propiedad o las condiciones de un crédito. También se identificó que el 48 % ha postergado decisiones por la complejidad del proceso.

Todo esto lleva a concluir que hay una oportunidad concreta para una solución como tuRenta.pe, capaz de simplificar el proceso y acompañar al usuario de manera más cercana, desde la evaluación inicial hasta la administración posterior del inmueble.

3. Determinación del tamaño de la muestra

- La investigación cuantitativa desarrollada estuvo dirigida a dos segmentos de interés: potenciales inversores inmobiliarios y arrendatarios residenciales, ambos localizados en Lima Metropolitana.
- La muestra fue diseñada para captar las preferencias, comportamientos y expectativas de usuarios que están evaluando invertir en propiedades o alquilar una vivienda en los próximos seis meses.
- Para el cálculo del tamaño mínimo de muestra se utilizó la fórmula estándar bajo las siguientes condiciones:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

- Nivel de confianza: 95 % ($Z = 1.96$)
- Margen de error: 5 % ($e = 0.05$)
- Proporción estimada: 0.5 ($p = 0.5$), asumiendo máxima variabilidad para mayor representatividad.

- Aplicando dicha fórmula, el tamaño mínimo de muestra requerido fue de 385 encuestados por segmento.
- Esto permitió garantizar una cobertura representativa del universo objetivo sin incurrir en un error muestral significativo.
- El diseño metodológico fue estructurado para asegurar relevancia y segmentación adecuada, priorizando perfiles con capacidad de decisión y experiencia previa, conforme a los criterios definidos en la sección cualitativa y cuantitativa del estudio.
- Por ello, los resultados obtenidos resultan suficientemente confiables para validar las hipótesis planteadas y orientar decisiones de diseño para la plataforma digital propuesta.
- La ficha técnica incluyó información detallada sobre la investigación, la población de estudio, la muestra y otros aspectos relevantes que permitieron comprender cómo se llevó a cabo el trabajo de campo. Las encuestas que se utilizaron para realizar la ficha técnica se adjuntan en los Anexos 1 y 2.

4. Resumen de resultados obtenidos y análisis

- Después de analizar los resultados del estudio de mercado, se puede afirmar que el público objetivo definido desde el inicio —adultos entre 25 y 45 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B— fue acertadamente identificado.
- Sin embargo, al revisar con mayor detalle los datos obtenidos, también se reconoció una apertura creciente por parte de personas en rangos de edad ligeramente inferiores, que ya cuentan con cierto nivel de ahorro y muestran una clara intención de invertir en propiedades para generar ingresos.
- Este hallazgo ha permitido ampliar el enfoque sin perder precisión en la estrategia. En todos los casos, se trata de usuarios que valoran la tecnología como herramienta para simplificar decisiones financieras y que buscan soluciones que les ahorren tiempo y esfuerzo.
- Los resultados de la encuesta fueron especialmente reveladores. Una mayoría significativa (76 %) indicó que se sentiría mucho más segura al momento de invertir si contara con asesoría especializada y herramientas prácticas como simuladores de retorno o comparadores de crédito.
- Esta percepción no solo valida la propuesta de tuRenta.pe, sino que refuerza el hecho de que existe una necesidad real no resuelta en el mercado.

- También llamó la atención que el 82 % de los participantes inicia su proceso de búsqueda inmobiliaria en plataformas digitales, lo cual reafirma que el canal *on-line* ya es el punto de partida natural para el inversionista promedio.
- Otro punto que no se puede dejar de lado es que, aunque muchas de estas personas tienen el deseo y los medios para invertir, más del 60 % reconoce que no se siente del todo preparada para analizar por sí sola la rentabilidad de una propiedad o los términos de un crédito.
- Además, un 48 % admitió haber postergado una decisión de inversión simplemente porque no sabía por dónde empezar o sentía que el proceso era demasiado engorroso. Estos datos, más que cifras, reflejan una realidad concreta: hay una oportunidad clara para ofrecer una experiencia más sencilla, más guiada y accesible.
- Todo lo anterior confirma que el modelo de tuRenta.pe no solo responde a una tendencia, sino que llega para cubrir un vacío tangible.
- Una propuesta que combina orientación, tecnología y servicios integrados puede marcar una diferencia real para este segmento de usuarios. Los detalles completos del estudio pueden revisarse en los Anexos 1 y 2.

5. Estimación de la demanda

- Con el objetivo de proyectar los ingresos futuros de tuRenta.pe, se elaboró una estimación de demanda segmentada en función de los dos servicios principales ofrecidos por la plataforma: gestión de venta de inmuebles y gestión de alquiler:

Tabla 4. Estimación de la demanda por gestión de venta

| Demanda por gestión de venta | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|---------|---------|---------|
| Lima Metropolitana | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| Inmuebles nuevos para venta (#) | | | |
| Mercado objetivo - % | 25.00 % | 25.00 % | 25.00 % |
| Inmuebles en distritos objetivo (#) | 7500 | 7500 | 7500 |
| Oferta con precio menos a USD 150 000 - % | 85.00 % | 85.00 % | 85.00 % |
| Inmuebles (#) | 6375 | 6375 | 6375 |
| Disponible para venta de canales no exclusivos - % | 10.00 % | 10.00 % | 10.00 % |
| Inmuebles (#) | 638 | 638 | 638 |
| Market share % (respecto a mercado objetivo) | 2.88 % | 3.60 % | 4.32 % |
| Inmuebles (#) | 216 | 270 | 324 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

- En la estimación de demanda por gestión de venta se parte de una base de 30 000 inmuebles nuevos para venta en Lima Metropolitana, cifra reportada por Carranza (2025) del mercado inmobiliario en la entrevista brindada al grupo de investigación.
- De esta oferta, se estima que el 25 % (7500 inmuebles) se concentra en distritos objetivo con alto potencial de inversión —como Surco, Magdalena, Lince, Jesús María, Pueblo Libre y San Miguel— debido a su creciente desarrollo urbano, demanda sostenida de alquiler y conectividad (Carranza, 2025).
- Dentro de esta suboferta, se proyecta que aproximadamente el 85 % tiene un precio menor a USD 150 000, umbral considerado accesible para el inversionista medio y alineado con el tique de inversión observado en el 80 % de proyectos de renta identificados por portales como Urbania y Properati (Carranza, 2025).
- A partir del universo de 7500 inmuebles, se estima una captación de 216 inmuebles (2.88 % de *market share*). Este cálculo se desarrolla en función a la fuerza de ventas en los planes operativos de la empresa y se encuentra en línea con las tasas iniciales de adopción reportadas por soluciones *proptech* en Latinoamérica, que suelen mostrar una penetración baja y gradual en sus primeros años (McKinsey & Company, 2023; Laguyas et al., 2022).

Tabla 5. Estimación de la demanda por gestión de alquiler

| Demanda por gestión de alquiler | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------------|---------|---------|---------|
| Total proyectos (#) | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| Oferta para inversión % | 40.00 % | 40.00 % | 40.00 % |
| Inmuebles (#) | 12 000 | 12 000 | 12 000 |
| Vacancia % | 10.00 % | 10.00 % | 10.00 % |
| Inmuebles (#) | 1200 | 1200 | 1200 |
| <i>Market Share</i> % | 5.00 % | 6.00 % | 6.90 % |
| Inmuebles (#) | 60 | 72 | 83 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

- Para estimar la demanda potencial en gestión de alquiler, se parte de una base de aproximadamente 30 000 inmuebles en Lima Metropolitana, cifra que representa el *stock* de propiedades en alquiler reportadas de manera constante en portales especializados como Urbania y Properati durante los años 2023-2024.

- Este universo incluye departamentos en distritos consolidados y emergentes, con distintos niveles de atractividad para fines de inversión.
- Se considera que cerca del 40 % de esta oferta (12 000 unidades) presenta características compatibles con criterios de inversión en renta: ubicación en zonas de alta demanda, precios de arriendo estables, buena conectividad y condiciones estructurales adecuadas (premisas a partir de encuestas realizadas en el 2024).
- Esta proporción responde a estándares aplicados en estrategias de *buy-to-rent*, tanto en Perú como en mercados comparables.
- A partir de este subconjunto de propiedades, se considera una tasa de vacancia del 10 %, de aquellos inmuebles disponible para ser arrendados y finalmente se proyecta alcanzar un *market share* del 5.00 % (60 inmuebles) en el primer año de operación, en línea con los niveles de penetración inicial logrados por plataformas *proptech* en América Latina que ofrecen servicios digitales integrales de intermediación y administración (Carranza, 2025).
- Esta estimación considera una entrada progresiva al mercado, con un enfoque diferencial en el asesoramiento y automatización del proceso de arriendo.
- Para los años posteriores, se ha considerado un crecimiento progresivo y conservador, compatible con tendencias observadas en plataformas *proptech* de América Latina.
- De acuerdo con estudios sobre el desarrollo inicial de empresas digitales de tipo *proptech* en América Latina, el crecimiento inicial suele ser acelerado en los primeros años, con tasas superiores al 20 % anual, seguido de una desaceleración progresiva conforme se estabilizan las operaciones y se amplía la base de usuarios (McKinsey & Company, 2023; Laguyas et al., 2022). En este sentido, las proyecciones de tuRenta.pe consideran un crecimiento de 20-25 % en el primer año en gestión de ventas y alquileres, con reducciones graduales en los años siguientes.
- Este ritmo de escalamiento se justifica por la consolidación de alianzas comerciales con inmobiliarias, *brokers* y entidades financieras, así como el mayor conocimiento del mercado sobre la propuesta de valor y la adopción digital creciente, evidenciada en el aumento del uso de plataformas para compra, alquiler y gestión de propiedades en Lima Metropolitana.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

1. Objetivo

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis interno que permita obtener las fortalezas y debilidades. Se emplearán tres herramientas de análisis estratégico: la cadena de valor de Porter, la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la matriz VRIO permitiendo identificar fuentes de ventaja competitiva y estrategia genérica de tuRenta.pe.

2. Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite identificar las actividades clave del modelo operativo de tuRenta.pe y determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Figura 1. Cadena de valor de tuRenta.pe

| | | | | | | |
|----------------------------|--|--|---|--|--|--|
| Infraestructura | Estructura legal, financiera y administrativa sólida. Definición de procesos internos y políticas de gobernanza. | | | | | M a r g e n |
| Recursos Humanos | Equipo con experiencia en sectores inmobiliario, tecnológico y financiero. Cultura centrada en el servicio, el aprendizaje continuo y la escalabilidad. | | | | | |
| Tecnología | Algoritmos para la selección inteligente de propiedades. Simuladores de rentabilidad y herramientas de análisis financiero automatizadas. Desarrollo de plataforma segura e intuitiva. | | | | | |
| Abastecimiento | Selección de proveedores tecnológicos. Alianzas operativas (fotografía, legales, remodelación) Evaluación continua del desempeño de proveedores y mejora de la red de aliados. | | | | | |
| Eslabones primarios | Logística de entrada | Operaciones | Logística de salida | Marketing y ventas | Servicio posventa | |
| | Identificación y selección de propiedades con alto potencial de rentabilidad. Alianzas estratégicas con inmobiliaria, constructoras y <i>brokers</i> . | Procesos de <i>onboarding</i> de propiedades en la plataforma. Análisis financiero detallado de cada propiedad. Gestión de compra, mejoras físicas y regularizaciones. Gestión documental digital integrada. | Puesta en operación y gestión del alquiler. Implementación de mecanismos de cobro y coordinación de mantenimiento | Ejecución de campañas digitales. Posicionamiento de marca. Generación de contenido educativo sobre inversión inmobiliaria. Gestión integral del <i>funnel</i> de conversión. | Seguimiento del desempeño de la inversión. <i>Dashboard</i> con <i>key performance indicator</i> (KPI, indicador clave de rendimiento) clave. Atención al cliente ante consultas (legales, operativas o de inquilinos) | |

Fuente: Porter (1985). Elaboración propia 2025.

A continuación, se listan las fortalezas y debilidades de las actividades primarias y secundarias:

Tabla 6. Fortalezas y debilidades de la cadena de valor de tuRenta.pe

| | Actividad | Descripción de la actividad | Fortaleza / Debilidad |
|------------------------------|---|--|-----------------------|
| ACTIVIDADES PRIMARIAS | Logística de entrada | Algoritmo de selección de propiedades con alto potencial de rentabilidad. | Fortaleza |
| | | Desarrollo de alianzas estratégicas con actores clave del ecosistema inmobiliario. | Fortaleza |
| | | Dependencia de la calidad de la data de terceros | Debilidad |
| | Operaciones | Metodología de integración de los servicios <i>end-to-end</i> en el ecosistema inmobiliario como inversión | Fortaleza |
| | | Baja diferenciación percibida en etapa temprana frente a portales tradicionales | Debilidad |
| | Logística de salida | Puesta en operación y gestión del alquiler. | Fortaleza |
| | Marketing y Ventas | Contenido educativo como herramienta de fidelización y adquisición. | Fortaleza |
| | | Altos costos iniciales en desarrollo y posicionamiento | Debilidad |
| Servicio | Seguimiento continuo del desempeño de la inversión. | Fortaleza | |
| ACTIVIDADES DE APOYO | Infraestructura | Estructura legal, financiera y administrativa sólida. | Fortaleza |
| | Recursos Humanos | Equipo con experiencia en sectores inmobiliario, tecnológico y financiero. | Debilidad |
| | Tecnología | Plataforma tecnológica robusta. | Fortaleza |
| | Abastecimiento | Selección y evaluación continua de proveedores tecnológicos. | Fortaleza |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Resumen de las fortalezas y debilidades relevantes obtenidas en el análisis interno

Fortalezas

1. Metodología de integración de los servicios *end-to-end* en el ecosistema inmobiliario como inversión
 - Plataforma digital integrada que simplifica el proceso de inversión en propiedades destinadas al alquiler, con métricas claras de rentabilidad y herramientas de simulación.
2. Alianzas estratégicas con actores clave del ecosistema inmobiliario
 - Vinculación con constructoras, inmobiliarias, *brokers*, entidades financieras y proveedores de servicios complementarios como diseño interior, amoblado, compra y habilitación de electrodomésticos que ayudan a maximizar el valor de la renta. Mostrando las opciones en un solo lugar para potenciar la oferta, el financiamiento y la colocación de propiedades.

3. Soporte multicanal y atención personalizada

- Asesoría humana complementada con una plataforma autogestionable, atención por chat, teléfono y presencial en etapas clave del proceso.

4. Plataforma tecnológica robusta

- Desarrollo propio con integración CRM, automatización de *marketing* y herramientas para análisis financiero y simulación personalizada.

5. Contenido educativo como herramienta de fidelización y adquisición

- *Blog*, simuladores, tutoriales y asesorías que empoderan al usuario sin experiencia previa, posicionando a tuRenta.pe como referente confiable.

Debilidades

1. Dependencia de la calidad de la data de terceros

- La calidad de las recomendaciones y simulaciones depende en parte de la veracidad y actualización de datos provistos por aliados (inmobiliarias, entidades financieras).

2. Altos costos iniciales en desarrollo y posicionamiento

- Inversión considerable en tecnología, *marketing* digital y adquisición de usuarios, necesarios para ganar tracción en el mercado.

3. Baja diferenciación percibida en etapa temprana frente a portales tradicionales

- El mercado digital inmobiliario ya cuenta con portales conocidos como Urbania y Properati, los cuales son canales utilizados tanto por usuarios como inmobiliarias.
- En el corto plazo aún no se cuenta con reconocimiento ni un historial probado, lo que implica una barrera de entrada inicial para ganarse la confianza del cliente.

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de EFI es una herramienta que evalúa los factores internos clave de una organización, calificando las fortalezas y debilidades obtenidas luego del análisis de la empresa. A continuación, se presenta la calificación de estos factores según las dimensiones más relevantes para el modelo de negocio de tuRenta.pe.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

| FACTORES INTERNOS CLAVES | | POND. | CALIF. | PUNTUACIÓN |
|--------------------------|---|-------------|--------|-------------|
| Fortaleza | | | | |
| 1 | Metodología de integración de los servicios <i>end-to-end</i> en el ecosistema inmobiliario como inversión | 0.18 | 4 | 0.72 |
| 2 | Alianzas estratégicas con constructoras, <i>brokers</i> , bancos y proveedores de servicios complementarios | 0.17 | 4 | 0.68 |
| 3 | Plataforma tecnológica robusta y escalable | 0.15 | 4 | 0.60 |
| 4 | Soporte multicanal y atención personalizada | 0.13 | 3 | 0.39 |
| 5 | Contenido educativo que fortalece confianza y adquisición | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Debilidad | | | | |
| 1 | Dependencia de la calidad de la data de terceros | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 2 | Altos costos iniciales en desarrollo y posicionamiento | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 3 | Baja diferenciación percibida en etapa temprana frente a portales tradicionales | 0.08 | 2 | 0.16 |
| TOTAL | | 1.00 | | 3.13 |

Calificación: 4 Fuerza mayor; 3 Fuerza menor; 2 Debilidad menor; 1: Debilidad mayor.

Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

La puntuación obtenida de 3.13 indica que tuRenta.pe espera poseer un perfil interno sólido competitivo con fortalezas claramente definidas enfocadas en una posición favorable frente a las exigencias del mercado de inversión inmobiliaria para renta. Se destaca por la propuesta de valor diferenciada, alianzas estratégicas bien consolidadas y una plataforma tecnológica robusta que respalda la operatividad. No obstante, aunque las debilidades identificadas no representan amenazas críticas en el corto plazo, sí es necesario abordarlas progresivamente para garantizar una escalabilidad sostenida.

4. Análisis VRIO

La matriz VRIO evalúa las fortalezas de la organización, plasmadas en la matriz EFI, según cuatro criterios: Valor (V), Rareza (R), Inimitabilidad (I) y Organizacional (O) a fin de identificar fuentes de ventajas competitivas de la empresa.

Tabla 8. Matriz VRIO de la empresa tuRenta.pe

| Fortaleza | V | R | I | O | Ventaja competitiva |
|---|----|----|----|----|--------------------------------|
| F.1. Metodología de integración de los servicios <i>end-to-end</i> en el ecosistema inmobiliario como inversión | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja competitiva sostenible |
| F.2. Alianzas estratégicas con actores clave del ecosistema inmobiliario | Sí | Sí | No | - | Ventaja competitiva temporal |
| F.3. Soporte multicanal y atención personalizada | Sí | No | - | - | Paridad competitiva |
| F.4. Plataforma tecnológica robusta | Sí | Sí | No | - | Ventaja competitiva temporal |
| F.5. Contenido educativo como herramienta de fidelización y adquisición | Sí | No | - | - | Paridad competitiva |

Fuente: Barney y Griffin (1992). Elaboración propia 2025.

5. Ventajas competitivas

De la matriz VRIO se obtuvo una ventaja competitiva sostenible: la propuesta de valor diferenciada. Además, se considera que las alianzas estratégicas con actores clave y la plataforma tecnológica robusta son ventajas competitivas temporales. Con esa información podemos determinar la estrategia genérica o competitiva de la empresa.

6. Determinación de la estrategia genérica

De acuerdo con las ventajas competitivas obtenidas con la matriz VRIO determinamos que la estrategia genérica más adecuada para tuRenta.pe es la de enfoque de mejor valor.

La propuesta de valor de la plataforma, entrega de manera integral servicios de asesoría y asistencia para la compra y venta, alquiler y servicios complementarios de inmuebles de manera sencilla y confiable con el uso de herramientas digitales para determinar la rentabilidad de la inversión y para la trazabilidad de todo el proceso, con un modelo híbrido a conveniencia de cada usuario.

Los precios se mantendrán dentro de los rangos habituales del mercado, lo que garantizará accesibilidad para el público objetivo. Esta estrategia, unida a una propuesta integral enfocada en la inversión y la mejora de la experiencia del usuario, permitirá construir una base sólida de clientes, generar confianza sostenida y avanzar progresivamente en la conquista de mayor participación de mercado.

7. Estrategia de crecimiento

Nuestra estrategia de crecimiento, sobre la base de la matriz Ansoff estaría primero orientada a desarrollar penetración de mercado, en la provincia de Lima con los servicios de la plataforma, intensificando las labores de *marketing* para captación de clientes y afianzando las alianzas con las constructoras, los proveedores de servicios complementarios y desarrollando mayores *tips* y contenido para el inversor inmobiliario. Será en todo el periodo actual plan (2026–2028).

Posteriormente se continuará el crecimiento mediante desarrollo de mercados a partir del año 2031 (sexto año de operación), con la apertura de los servicios de la plataforma en otras ciudades como Arequipa, Trujillo y Piura, con oficinas para el desarrollo de operaciones y contacto de los clientes.

Tabla 9. Matriz de Ansoff de la empresa tuRenta.pe

| | | PRODUCTO | |
|---------|----------|---|-------------------------|
| | | Actuales | Nuevos |
| MERCADO | Actuales | Penetración de mercado Gestión de compraventa, alquiler y servicios complementarios. | Desarrollo de productos |
| | Nuevos | Desarrollo de mercado Apertura de plataforma en Arequipa, Piura y Trujillo. (A partir del 2029) | Diversificación |

Fuente: Ansoff (1957). Elaboración propia 2025.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Propuesta de misión y visión

Misión

Nuestra misión es conectar la oferta y la demanda en el sector inmobiliario de forma innovadora, transparente y sencilla, facilitando la construcción de inversiones pasivas y la maximización de la rentabilidad mediante herramientas digitales que ofrecen una experiencia ágil, accesible y confiable para todos los interesados, contribuyendo a dinamizar el sector.

Visión

Ser la plataforma digital líder en innovación en el sector inmobiliario en Perú y un referente en Latinoamérica, revolucionando la forma en que las personas acceden, entienden y gestionan su capital en inversiones.

2. Objetivos estratégicos

Se establecerá objetivos estratégicos (OE) para los tres rubros definidos por Jean Paul Sallenave: rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

OE N° 1 Crecimiento: Alcanzar un ingreso en el año 2028 \geq 5 millones de soles.

OE N° 2 Rentabilidad: Alcanzar un margen EBITDA del 32 % para el año 2028.

OE N° 3 Supervivencia: Capturar el 4 % del mercado de gestión de compra y venta al 2028.

OE N° 4 Supervivencia: Lograr una tasa de satisfacción del 90 % para el año 2028.

OE N° 5 Supervivencia: Conseguir que el 50 % de las publicaciones incluyan recorridos virtuales que permitan visualizar con detalle las características de cada inmueble para el año 2028.

3. Matriz FODA cruzado

Tabla 10. Matriz FODA cruzado

| Fortalezas (Explotarlas) | Debilidades (Minimizarlas) |
|--|--|
| F1: Metodología de integración de los servicios <i>end-to-end</i> en el ecosistema inmobiliario como inversión F2: Alianzas estratégicas con constructoras, <i>brokers</i> y bancos. F3: Plataforma tecnológica robusta y escalable. F4: Soporte multicanal y atención personalizada. F5: Contenido educativo que fortalece confianza y adquisición. | D1: Dependencia de la calidad de la data de terceros. D2: Altos costos iniciales en desarrollo y posicionamiento. D3: Baja diferenciación percibida en etapa temprana frente a portales tradicionales. |
| Oportunidades (Aprovecharlas) | Amenazas (Superarlas) |
| O1: Interés creciente por inversión inmobiliaria como renta pasiva. O2: Desarrollo urbano en Lima Moderna. O3: Poca digitalización en la experiencia de inversión inmobiliaria. | A1: Portales inmobiliarios consolidados. A2: Preferencia por canales tradicionales. A3: Incertidumbre económica y regulatoria. |

Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

Tabla 11. Iniciativas estratégicas - Matriz FODA

| Estrategias FO (Ofensivas o crecimiento) | Estrategias FA (Defensivas) |
|---|--|
| FO1: Aprovechar la capacidad de identificación y selección de inmuebles con alto potencial de inversión para captar oferta inmobiliaria en distritos con alta demanda de alquiler. (F1/F5, O1) FO2: Potenciar la propuesta digital integral (rentabilidad, financiamiento, posventa) ante el crecimiento de nuevos inversionistas que buscan soluciones centralizadas y fáciles de usar. (F1/F4/F5, O3) FO3: Usar la red de aliados estratégicos (constructoras, <i>brokers</i> , entidades financieras, etc.) para desarrollar productos conjuntos y facilitar la colocación de inmuebles en zonas con fuerte crecimiento urbano. (F2, O2) | FA1: Usar la red de alianzas con inmobiliarias y entidades financieras para anticipar posibles reformas tributarias, adaptando modelos de inversión que reduzcan el impacto fiscal. (F1/F2/F5, A3) FA2: Apoyarse en el enfoque digital y la asesoría personalizada para diferenciarse de los grandes portales consolidados y mitigar la concentración de poder en grandes desarrolladoras, mostrando una alternativa accesible y flexible al pequeño inversionista. (F1/F3/F4, A1/A2) |
| Estrategias DO (Reorientación o refuerzo) | Estrategias DA (Supervivencia o retiro) |
| DO1: Reforzar el posicionamiento de marca a través de campañas digitales segmentadas, aprovechando el auge de canales digitales en el sector inmobiliario. (D2, O3) DO2: Fortalecer la estructura tecnológica mediante alianzas con <i>startups tech</i> o <i>outsourcing</i> , apalancando el interés del mercado por soluciones innovadoras en <i>proptech</i> . (D3, O3) DO3: Minimizar la dependencia de data de terceros incorporando sistemas propios de análisis y fuentes múltiples, aprovechando la disponibilidad creciente de información abierta y <i>application programming interfaces</i> (API) inmobiliarias. (D1, O3) | DA1: Desarrollar una propuesta de <i>marketing</i> con <i>influencers</i> , redes sociales, campañas digitales para revertir dicha percepción (D3, A1). DA2: Disminuir el impacto de la incertidumbre a través de procesos simples y digitalizados, comunicados continuamente, trazables y con tutoriales educativos claros y didácticos. (D3, A3) |

Fuente: David (2003). Elaboración propia 2025.

4. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Tabla 11. Matriz FODA cruzado - Objetivos estratégicos

| Ítem | Estrategia | OE N1 | OE N2 | OE N3 | OE N4 | OE N5 |
|------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 | FO1: Aprovechar la capacidad de identificación y selección de inmuebles con alto potencial para captar oferta distritos estratégicos. | X | X | X | | |
| 2 | FO2: Potenciar la propuesta digital integral para atraer nuevos inversionistas con soluciones centralizadas y confiables | X | X | X | X | |
| 3 | FO3: Activar la red de aliados para productos conjuntos y colocación en zonas de crecimiento urbano. | X | X | X | | |
| 4 | FA1: Utilizar alianzas para anticipar reformas tributarias y garantizar tranquilidad al cliente. | X | X | | X | |

| Ítem | Estrategia | OE N1 | OE N2 | OE N3 | OE N4 | OE N5 |
|------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5 | FA2: Apoyarse en la digitalización y asesoría personalizada para contrarrestar grandes desarrolladoras. | | | X | X | X |
| 6 | DO1: Fortalecer posicionamiento de marca mediante campañas digitales segmentadas. | X | X | X | | |
| 7 | DO2: Reforzar estructura tecnológica mediante alianzas con <i>startups</i> o <i>outsourcing</i> . | | | | | X |
| 8 | DO3: Reducir dependencia de data de terceros con sistemas propios y múltiples fuentes confiables. | | | | X | X |
| 9 | DA1: Diferenciarse de <i>brokers</i> tradicionales destacando rentabilidad y transparencia. | | X | | X | |
| 10 | DA2: Disminuir el impacto de la incertidumbre a través de una comunicación didáctica en todo el proceso. | X | | | X | X |
| | TOTAL, INICIATIVAS POR OBJ. ESTRATÉGICO | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

5. Estrategias para lineamientos de los planes funcionales

a) La estrategia genérica de tuRenta.pe es de enfoque mejor valor. Como se ha evidenciado previamente, el proyecto ofrece una metodología de integración de servicios *end-to-end* en el ecosistema inmobiliario-inversionista como valor diferencial.

b) Con relación a las estrategias de crecimiento tenemos:

- Del primer al tercer año de operación se busca desarrollar una estrategia de penetración de mercado, posicionando a tuRenta.pe como una plataforma integral de inversiones inmobiliarias dirigida a personas entre 25 y 45 años con capacidad de ahorro y/o inversión, que buscan ingresos pasivos mediante bienes raíces en Lima.
- En esta etapa, será crítico la implementación de campañas de *marketing*, las cuáles serán detalladas en el próximo capítulo.
- Hacia el sexto año de operación, se espera que tuRenta.pe pueda seguir la estrategia de desarrollo de mercado con el fin de expandir geográficamente su alcance de inversión, principalmente captando propiedades en ciudades como Arequipa, Piura y Trujillo. No se detallará en el presente plan.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

1. Plan funcional de *Marketing*

1.1 Objetivos de *Marketing*

Tabla 12. Objetivos del plan de *Marketing*

| Objetivos específicos | Indicador | Año 2026 | Año 2027 | Año 2028 |
|--|--|--------------|--------------|--------------|
| Venta de propiedades | Cantidad de inmuebles vendidos al año | 216 | 270 | 324 |
| Venta de servicio de alquileres | Cantidad de propiedades alquiladas al año | 60 | 72 | 83 |
| Ingresos | Ingresos anuales en PEN | S/ 3 357 540 | S/ 4 199 925 | S/ 5 049 510 |
| Satisfacción del inversionista con la plataforma | Puntaje de satisfacción del usuario (<i>net promoter score</i> - NPS o <i>customer satisfaction score</i> - CSAT) | >80% | >85% | >90% |
| Aumentar el tráfico calificado a la plataforma | Número total de visitas anuales al sitio web | 100K | 150K | 200K |
| Generar oportunidades calificadas | Mínimo <i>leads</i> anuales | 1080 | 1350 | 1650 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

1.2 Estrategias y acciones para lograr los objetivos planteados

Estrategia de segmentación

El público objetivo de tuRenta.pe son personas entre 25 y 45 años, de niveles socioeconómicos A/B, que residen en zonas urbanas del Perú o son peruanos en el extranjero, interesadas en invertir en inmuebles para generar ingresos pasivos.

Características específicas del público objetivo:

- Profesionales y empresarios, con o sin experiencia previa en inversiones.
- Interés en opciones patrimoniales de bajo riesgo operativo, alta rentabilidad y fácil gestión.
- Jóvenes inversionistas digitales que valoran la automatización, la transparencia, y el acompañamiento profesional.
- Desean una alternativa moderna y segura a las inversiones tradicionales (depósitos, fondos mutuos, etc.).

Para este segmento, tuRenta.pe se posiciona como la plataforma digital en Perú que integra tecnología, asesoría personalizada y gestión *end-to-end* para transformar inmuebles en inversiones rentables.

Estrategia de posicionamiento

- **Mantra de marca:** tuRenta.pe es la plataforma digital integral que convierte propiedades en Lima en oportunidades de inversión inmobiliaria rentables y seguras, simplificando todo el proceso desde la compra hasta la generación de ingresos pasivos a través de una gestión profesional, transparente y tecnológica.
- **Puntos de paridad:**
 - Acceso a oportunidades inmobiliarias atractivas, al igual que otras plataformas del sector, con foco en proyectos en zonas de alta demanda.
 - Acompañamiento en el proceso de compra e inversión, como lo hacen algunos *brokers* o agentes independientes.
 - Uso de tecnología para la visualización de propiedades y automatización de procesos, en línea con plataformas *proptech* emergentes.
 - Asesoría financiera y legal para el inversionista, comparable con servicios de asesoría tradicional.
- **Puntos de diferencia:**
 - Plataforma *end-to-end* que integra todos los servicios necesarios para invertir en inmuebles (selección, financiamiento, gestión, ocupación y mantenimiento) en un solo lugar, eliminando fricciones para el inversionista.
 - Utilizar análisis financiero de rentabilidad personalizado para cada usuario, empleando simuladores y reportes continuos de desempeño, para otorgar al inversionista control y transparencia.
 - Comunidad y contenido educativo que empodera al inversionista, diferenciándose de plataformas transaccionales centradas solo en la venta.

Las 7P de Marketing

Producto:

tuRenta.pe ofrece una plataforma digital integral que permite a los usuarios invertir en propiedades inmobiliarias en Lima de manera sencilla, segura y rentable. La plataforma es una solución *end-to-end*, que incluye la identificación de oportunidades, análisis de rentabilidad, asesoría financiera y legal, acompañamiento en la compra y gestión profesional de las propiedades (alquiler, mantenimiento y ocupación). Se complementa con funcionalidades

como simuladores de retorno, panel de control financiero, y un acompañamiento personalizado, lo que convierte a tuRenta.pe en un aliado estratégico para quienes buscan generar ingresos pasivos a través de bienes raíces.

Precio:

La estrategia de precios está basada en el valor percibido por el cliente, con tarifas competitivas y de acuerdo con el mercado por los servicios de gestión y comisión por éxito en la compra. El modelo de negocio incluye ingresos por:

- Comisiones por servicios de comercialización, gestión de arrendamiento y administración de inmuebles.
- Ingreso por publicidad.
- Venta de servicios complementarios.

Tabla 13. Acciones respecto al precio

| Actividad | Detalle | Precio estimado (PEN) | Ingreso esperado 2026 | Ingreso esperado 2027 | Ingreso esperado 2028 |
|-------------------------------------|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Comisión por venta de propiedad | 3 % del valor de venta del inmueble gestionado a través de la plataforma | Variable según precio del bien | S/ 3 105 540 | S/ 3 881 925 | S/ 4 658 310 |
| Comisión por colocación en alquiler | Primer mes de alquiler por gestión de colocación | Variable según precio del bien | S/ 150 000 | S/ 180 000 | S/ 207 000 |
| Ingreso por publicidad | Publicación destacada de propiedades en la plataforma | 100 soles por aviso destacado | S/ 12 000 | S/ 30 000 | S/ 60 000 |
| Tarifa de gestión mensual | 10 % del valor del mantenimiento por el servicio de administración de propiedad (cobros, mantenimiento, inquilino). Incluye bolsa de 3 atenciones mensuales. | Variable según precio del mantenimiento | S/ 90 000 | S/ 108 000 | S/ 124 200 |
| TOTAL INGRESOS | | | S/ 3 357 540 | S/ 4 199 925 | S/ 5 049 510 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Promoción:

La estrategia de promoción busca colocar tuRenta.pe como la plataforma digital de referencia, consulta y como proveedor de servicios de gestión inmobiliaria, para lo cual se debe utilizar las herramientas digitales, redes sociales, *influencers* y presencia física de manera audaz y acertada para crear impacto, generar tráfico y generación de demanda.

Tabla 14. Acciones respecto a la promoción

| Fase | Actividad | Detalle |
|------------------------|----------------------------------|--|
| Página web | Estrategia SEO | Desarrollo de estrategia para mejorar posicionamiento en buscadores incluso con Geotargeting. |
| | Construir contenido | Desarrollar artículos de <i>blog</i> simple con contenido infográfico sobre la plataforma para atraer audiencia |
| Campaña de lanzamiento | Desarrollo de la campaña | Construcción de concepto, producción de la campaña, medios masivos (ATL), prensa (PR), <i>digital ads</i> y <i>merchandising</i> a través de una agencia de <i>marketing</i> . |
| Always on | Creación de contenido | Contratación de <i>influencers</i> o medios digitales alineados con el público objetivo, en el ámbito de inversión, <i>proptech</i> , <i>startups</i> , inmobiliarios. Ver Anexo 3 y desarrollo de la presencia en redes sociales con un <i>community manager</i> . |
| | Roadshows y ferias inmobiliarias | Eventos frecuentes en diferentes locaciones que permitan tener un espacio físico para mostrar la plataforma y conversar directamente con clientes objetivos. Participación en ferias inmobiliarias como Expourbania con un stand moderno que transmita la imagen de marca. |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Plaza:

En entornos digitales, “plaza” incluye no solo los canales de acceso, sino también la experiencia del usuario al interactuar con ellos (Peter y Dalla Vecchia, 2021). Y al ser esta una plataforma digital en un mercado tradicional la experiencia es clave.

Tabla 15. Acciones respecto a plaza

| Acción | Indicador | Meta sugerida al 2028 |
|--|---|-----------------------|
| Asegurar la permanencia de los usuarios en la plataforma el mayor tiempo posible. | Tasa de rebote en todos los dispositivos | <40% |
| Asegurar experiencia de usuario fluida y profesional, de acuerdo con lineamiento de marca. | <i>Customer satisfaction score</i> (CSAT) | > 90% |
| Desarrollar funcionalidades clave que promuevan el uso de los procesos digitales | # procesos digitales / # procesos tradicionales | > 60% |
| Integrarse con plataformas aliadas y generar tráfico referido | Tráfico referido desde aliados/Total de tráfico | >20% |
| Asegurar que la plataforma está disponible, operativa y sin fallos para los usuarios | Tasa de disponibilidad de la plataforma web y app | >99% |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Personas:

La dimensión de personas es fundamental para asegurar la calidad del servicio y la confianza del inversionista. La estrategia prioriza un equipo técnico especializado con habilidades orientadas al cliente y alineado con la cultura de la organización.

Tabla 16. Acciones respecto a personas

| Acción | Indicador | Meta sugerida al 2028 |
|---|--|---|
| Diseñar e implementar un organigrama operativo con roles claros en áreas clave. | Porcentaje de vacantes críticas cubiertas. | 100 % de roles críticos ocupados en los primeros 6 meses. |
| Contratar y capacitar asesores especializados en inversión inmobiliaria para segmentos A y B. | Porcentaje de asesores certificados. | 90 % de asesores certificados en el primer año. |
| Conformar un equipo posventa dedicado a gestión de propiedades e inquilinos. | Satisfacción posventa (CSAT). | > 90 % en encuestas de satisfacción posventa. |
| Establecer protocolos estandarizados de atención al cliente y capacitación asociada. | Tasa de cumplimiento de protocolo en auditorías. | > 95 % de cumplimiento en auditorías internas. |
| Implementar un plan de incentivos ligado a indicadores de desempeño y retención. | Rotación voluntaria del personal clave. | < 10 % de rotación anual en áreas críticas. |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Procesos:

Los procesos de tuRenta.pe están concebidos para ofrecer una experiencia ágil, transparente y controlada, integrando tecnología para automatizar y asesoría humana en las etapas críticas.

Tabla 17. Acciones respecto a proceso

| Acción | Indicador | Meta sugerida al 2028 |
|--|--|---|
| Documentar los procesos operativos con flujogramas y responsables definidos. | Procesos clave documentados. | 100 % de procesos definidos antes de lanzamiento. |
| Automatizar tareas rutinarias a través de la plataforma para mayor eficiencia. | Tasa de automatización en procesos repetitivos. | > 80 % de tareas rutinarias automatizadas. |
| Integrar CRM para registrar interacciones y generar reportes operativos. | Porcentaje de interacciones registradas en CRM. | 100 % de interacciones documentadas. |
| Implementar <i>dashboards</i> de monitoreo para indicadores clave. | Tiempo promedio de respuesta ante desviaciones. | Respuesta en < 48 horas para desvíos críticos. |
| Diseñar un protocolo de escalamiento para incidencias críticas y planes de contingencia. | Tiempo promedio de resolución de incidencias críticas. | 90 % resueltas en < 72 horas. |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Presentación:

La presentación de tuRenta.pe reflejará su propuesta de valor como plataforma integral de inversión inmobiliaria, conectando de forma fluida todas las etapas del proceso: desde la identificación del inmueble hasta la administración posventa. El diseño priorizará una navegación clara, intuitiva y funcional, con secciones interconectadas para guiar al usuario en cada decisión. Visualmente, la marca empleará una tipografía sans serif para reforzar la claridad y profesionalismo, junto con una paleta de colores sobrios que combine tonos azul petróleo y verde esmeralda, asociados a confianza, inversión y sostenibilidad. La imagen de marca proyectará simplicidad, agilidad y seguridad, utilizando íconos minimalistas, gráficos interactivos y espacios limpios. La interfaz contará con fichas estandarizadas, simuladores

financieros y contenidos educativos, todo diseñado para transmitir al usuario que puede invertir con seguridad, sin fricciones y desde un solo lugar.

1.3 Presupuesto de *Marketing*

Para el primer año de ventas, existe una inversión importante de *marketing* para poder lograr un lanzamiento exitoso.

Tabla 18. Presupuesto de *Marketing* del primer año (montos en soles)

| FASE | | Acción | TOTAL |
|------------------------|------------------------|--|------------|
| Página web | Página web | Estrategia SEO | 5000.00 |
| | Página web | Paquete de contenidos (20 artículos) | 4000.00 |
| Campaña de lanzamiento | Campaña de lanzamiento | Concepto de campaña | 10 000.00 |
| | Campaña de lanzamiento | Producción de campaña | 15 000.00 |
| | Campaña de lanzamiento | <i>Merchandising</i> | 14 400.00 |
| | Campaña de lanzamiento | Inversión ATL | 15 000.00 |
| | Campaña de lanzamiento | Inversión PR (notas de prensa, publrreportaje) | 5000.00 |
| | Campaña de lanzamiento | Inversión Digital (Ads) | 13 000.00 |
| <i>Always on</i> | <i>Always on</i> | Creación de contenido + CM | 12 000.00 |
| | <i>Always on</i> | Inversión digital (Ads) | 12 600.00 |
| | <i>Always on</i> | BTL: Participación en ferias / eventos | 6000.00 |
| TOTAL | | | 112 000.00 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 19. Presupuesto de *Marketing* del segundo y tercer año (montos en soles)

| FASE | | Acción | TOTAL |
|------------------|------------------|--|------------|
| Página web | Página web | Mantenimiento SEO | 5000.00 |
| | Página web | Paquete de contenidos (36 artículos) | 9000.00 |
| <i>Always on</i> | <i>Always on</i> | Creación de contenido + CM | 24 000.00 |
| | <i>Always on</i> | Inversión digital (Ads) | 36 000.00 |
| | <i>Always on</i> | <i>Merchandising</i> | 15 000.00 |
| | <i>Always on</i> | BTL: Participación en ferias / eventos | 24 000.00 |
| TOTAL | | | 113 000.00 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 20. Resumen del presupuesto de *Marketing* 2026-2028 (montos en soles)

| FASE | 2026 | 2027 | 2028 |
|------------------------|---------|---------|---------|
| Página web | 9000 | 14 000 | 14 000 |
| Campaña de lanzamiento | 72 400 | 0 | 0 |
| <i>Always on</i> | 30 600 | 99 000 | 99 000 |
| TOTAL | 112 000 | 113 000 | 113 000 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

2. Plan funcional de Operaciones

2.1 Objetivos de Operaciones

El objetivo principal del área de operaciones de tuRenta.pe es garantizar una experiencia digital fluida, confiable y escalable para los usuarios inversionistas/propietarios, asegurando eficiencia en la gestión, soporte y procesos automatizados.

Los objetivos del plan de operaciones son:

Tabla 21. Objetivos del plan de Operaciones

| Objetivo | Indicador | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|--|-------|-------|-------|
| Mejorar la experiencia del usuario | Puntaje de satisfacción del usuario (NPS o CSAT) | >80 % | >85 % | >90 % |
| Tener tiempos de respuesta en soporte y gestión rápidos | Tiempo promedio de atención de tickets | 24 h | 12 h | 6 h |
| Crear procesos operativos mediante automatización | % de procesos digitalizados/automatizados | 60 % | 80 % | 95 % |
| Minimizar errores humanos y operativos en la gestión de inmuebles | Incidentes operativos mensuales | <15 | <10 | <5 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

2.2 Acciones para lograr cumplimiento de los objetivos

Para alcanzar estos objetivos, tuRenta.pe implementará las siguientes acciones estratégicas:

Distribución de responsabilidades y escalabilidad operativa

- Diseño de un organigrama operativo modular, con funciones claras para soporte al cliente, gestión de propiedades, y asistencia técnica.
- Uso de herramientas de gestión colaborativa (ej.: Notion, Trello, Slack) para seguimiento de tareas en tiempo real.

Selección de proveedores tecnológicos y de servicios

- Alianzas con proveedores confiables de *hosting*, CRM, sistemas de firma digital y *legaltech*.
- Auditorías semestrales a plataformas integradas para asegurar rendimiento y continuidad operativa.

Automatización de procesos claves

- Implementación de flujos automáticos para *onboarding*, generación de contratos, seguimiento de *leads* y alertas financieras.
- Integración con interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés) de SUNARP, bancos y plataformas de alquiler.

Sistema de soporte y atención al cliente multicanal

- Plataforma de atención mediante *chatbot* + agentes humanos (WhatsApp, correo, panel de usuario).
- Panel de tiques con SLA definidos y métricas de seguimiento en tiempo real.

Control de calidad y retroalimentación continua

- Encuestas postservicio automatizadas para inversionistas y propietarios.
- Comité de mejora operativa trimestral con análisis de *feedback* y ajustes.

Gestión de documentación e inventario digital

- Base de datos actualizada de propiedades, contratos, reportes financieros, respaldada en la nube.
- Trazabilidad documental para cada usuario desde su cuenta personal.

2.2.1 Metodología operativa

La plataforma digital de tuRenta.pe es una iniciativa de servicios de gestión inmobiliarios que girará en torno a un modelo de procesos que reflejan los pilares de: simplicidad, rapidez y transparencia, con una estrategia de mejor valor:

- **Búsqueda de propiedades:** se ofrecerá información detallada y visualmente atractiva de cada inmueble, incluyendo recorridos virtuales con análisis de rentabilidad, *tips* y recomendaciones personalizadas para facilitar la evaluación inicial del inversor.
- **Gestión de citas:** El sistema permitirá programar visitas con flexibilidad, adaptándose a la disponibilidad del usuario y del proveedor.
- **Sistema de puntuación:** Los proveedores (*brokers*, agentes, sectoristas, etc.) serán calificados por los usuarios, generando un *ranking* transparente que incentive la calidad del servicio.
- **Trazabilidad:** Se mostrará una línea de tiempo visual con el estado actual, tareas pendientes y tiempos estimados, permitiendo al usuario conocer en todo momento el avance de su inversión
- **Atención al cliente multicanal:** el inversor tendrá múltiples canales de consulta, teniendo la posibilidad de usar la página web, Whatsapp y teléfono.

- **Servicios complementarios:** se ofrecerán servicios adicionales como amoblado, mantenimiento del inmueble, atención de eventualidades, gestión del arrendatario entre otros, integrados en la misma plataforma
- **Validación continua:** se solicitará el *feedback* de los usuarios de manera constante con una iteración y procesos de mejora ajustando las funcionalidades y respuestas según las necesidades de los usuarios.

2.2.2 Funcionamiento operativo

La plataforma estará operativa todo el tiempo y ser autogestionable. El cliente puede acceder a conocer el estado de su proceso en cualquier momento. Teniendo horarios especiales para la atención de citas.

Disponibilidad de la plataforma y sus funciones

- 24 horas

Atención regular de soporte y gestión

- Lunes a viernes: 9 a.m. a 6 p.m. por personas
- 24/7 por *chatbots*

Atención especial para respuesta inmediata en reservas

- 24/7 una persona disponible (a demanda)

Atención de citas, accede a horarios especiales

- Lunes a viernes de 6 p.m. a 8 p.m.
- Sábados y domingos de 9 a.m. a 5 p.m.

2.3 Infraestructura

tuRenta.pe es una plataforma digital de servicios de gestión inmobiliarios que va a tener la capacidad de entregar soluciones híbridas para los clientes más tradicionales pero al mismo tiempo les dará todas las potencialidades de las herramientas digitales. A través de una infraestructura digital y una infraestructura física (*phydigital*).

Infraestructura digital

La infraestructura digital de tuRenta.pe está conformada por los siguientes componentes clave:

- **Front-end multiplataforma:** interfaz web y móvil, responsiva y centrada en la experiencia del usuario.
- **Back-end escalable:** arquitectura en la nube basada en microservicios, con alta disponibilidad y tolerancia a fallos.
- **Base de datos centralizada:** almacenamiento seguro y cifrado de información de clientes, propiedades y transacciones.
- **Motor de perfilado dinámico:** módulo de analítica avanzada para segmentación y personalización en tiempo real.
- **CRM integrado:** gestión centralizada de las relaciones con clientes y automatización de procesos comerciales.
- **Integraciones externas:** conectores seguros con aliados estratégicos para sincronización de inventario, financiamiento y trámites legales.
- **Capa de seguridad:** protocolos avanzados de protección, incluyendo autenticación multifactor y auditorías periódicas.
- **Módulo de automatización posventa:** para gestión de alquileres, contratos, cobranzas y servicios adicionales.

Infraestructura física

El soporte presencial es clave en determinados procesos para los servicios de gestión inmobiliaria. Para generar confianza en los potenciales inversores se contará con un espacio de oficinas físicas que puede transmitir la idea de solidez, transparencia y profesionalismo, brindando un punto de encuentro formal donde se refuerce la credibilidad del proyecto y se facilite la interacción cara a cara.

- **Estructura operativa descentralizada:** todos los equipos excepto Ventas trabajará de forma remota, utilizando herramientas colaborativas digitales. Se tendrán reuniones de equipos periódicas en la oficina central.
- **Oficina:** espacio central utilizado para reuniones con todo el *staff*, clientes y proveedores estratégicos que comunicará la estrategia de imagen de la plataforma.
- **Visitas on-site:** los representantes podrán desplazarse a donde el cliente lo necesite, su oficina, su casa, un café o al proyecto de inversión para llevar la reunión a un espacio donde se encuentre esté más cómodo.

2.4 Procesos preoperativos

Antes del lanzamiento oficial de la plataforma, tuRenta.pe implementará una serie de procesos preoperativos orientados a asegurar la solidez técnica, comercial y organizacional de la propuesta. El tiempo estimado es de 7 meses, se detalla:

Tabla 22. Cronograma de actividades preoperativas

| Actividades preoperativas | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Validación técnica de la plataforma digital | | | | | | | |
| Inscripción en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) | | | | | | | |
| Licencia Municipal | | | | | | | |
| Curadoría inicial del inventario inmobiliario | | | | | | | |
| Pruebas de integración de aliados tecnológicos | | | | | | | |
| Reclutamiento y selección de personal | | | | | | | |
| Capacitación e inducción del personal | | | | | | | |
| Campañas piloto de <i>marketing</i> digital | | | | | | | |
| Pruebas finales de plataforma | | | | | | | |
| Apertura del local | | | | | | | |
| Marcha blanca | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia 2025.

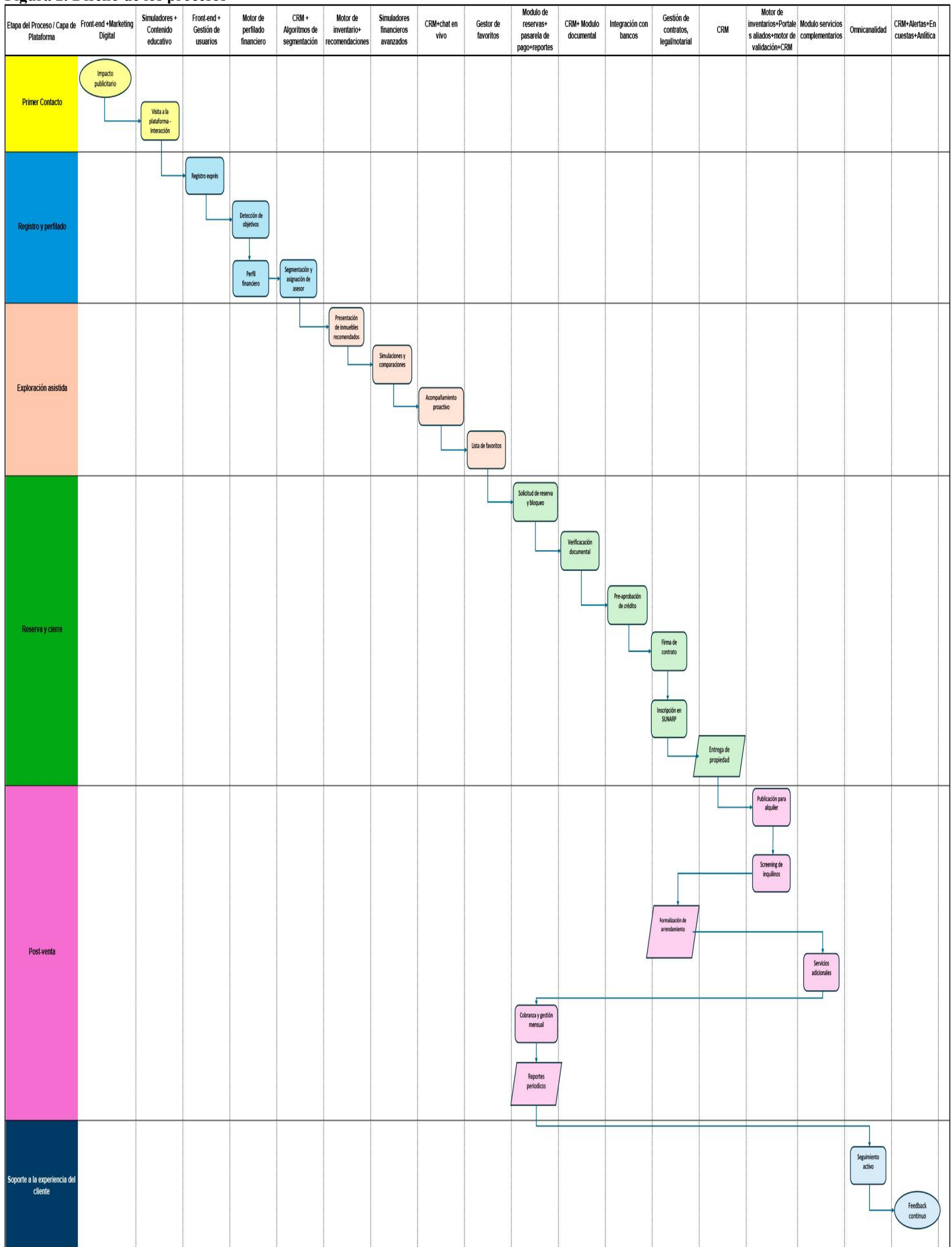
2.5 Descripción de los procesos

Los procesos operativos de tuRenta.pe están diseñados para ofrecer una experiencia única desde el primer contacto hasta la administración posventa. La premisa central es cautivar al inversionista desde el inicio, reducir fricciones a lo largo del *journey* y consolidar su lealtad a través de resultados tangibles y servicio impecable. Las principales etapas son las siguientes:

- 1. Primer contacto (atracción y *engagement* inmediato):** Desde el primer momento, tuRenta.pe establece una conexión significativa con el inversionista gracias a campañas digitales dirigidas y mensajes claros. Usando herramientas como simuladores y contenidos educativos, que permiten al cliente visualizar de inmediato el potencial de su inversión y lo inspiren a dar el siguiente paso con confianza.
- 2. Registro exprés y perfilado dinámico:** El registro se realiza de forma rápida y sencilla, eliminando barreras y haciendo que el usuario avance sin complicaciones. A partir de un perfil inicial básico, la plataforma profundiza el conocimiento del cliente conforme este interactúa y realiza búsquedas, afinando dinámicamente las recomendaciones y mejorando la experiencia de manera personalizada.

- 3. Exploración asistida y análisis avanzado:** Con un perfil ya definido, el cliente explora propiedades diseñadas para sus objetivos de inversión, apoyado por herramientas avanzadas que simulan rentabilidades y permiten comparar alternativas. La plataforma guía con información clara y precisa, mientras un asesor especializado está siempre disponible para resolver inquietudes, facilitando decisiones seguras y bien fundamentadas.
- 4. Proceso de reserva y cierre:** Cuando el cliente toma su decisión, la reserva y cierre se llevan a cabo de forma eficiente y segura. La plataforma permite realizar la reserva digitalmente y gestionar los pagos, mientras asesores legales y financieros supervisan la documentación, la inscripción registral y la formalización del contrato. Este proceso garantiza que el cliente reciba su propiedad con la certeza de un procedimiento ordenado y profesional.
- 5. Administración posventa:** Tras la compra, tuRenta.pe maximiza el valor de la inversión del cliente al encargarse de la gestión integral del inmueble. Esto incluye la publicación para alquiler, la selección de inquilinos, la firma de contratos, la gestión de cobros y mantenimientos, así como servicios adicionales como amoblado y asesoría fiscal. El inversionista disfruta de una propiedad productiva sin preocuparse por su operación.
- 6. Relación continua y fidelización:** Más allá de la transacción, tuRenta.pe cultiva una relación de largo plazo con el cliente a través de atención omnicanal, seguimiento activo y reportes periódicos. Esta cercanía asegura que el inversionista siempre esté informado, satisfecho y dispuesto a seguir invirtiendo o recomendar el servicio, consolidando así una relación basada en confianza y resultados sostenibles.

Figura 2. Diseño de los procesos



Fuente: Elaboración propia 2025.

2.6 Inversión en Operaciones

El presente apartado detalla las inversiones necesarias para poner en marcha tuRenta.pe durante su primer año de operaciones. Estas inversiones consideran el desarrollo de la plataforma tecnológica, la implementación de la imagen corporativa, el acondicionamiento físico, y los recursos requeridos para ejecutar el lanzamiento del proyecto, así como también el capital de trabajo mínimo para cubrir los primeros tres meses de funcionamiento. La estructura se presenta en tres cuadros complementarios: inversión operativa inicial y capital de trabajo inicial.

Tabla 23. Desglose de inversión

| Concepto (importe en soles) | 2025 | Amortización (años) |
|--|---------|---------------------|
| Desarrollo de la plataforma tecnológica (etapa inicial funcional, escalable) | 159 750 | 5 |
| TOTAL | 159 750 | |

Fuente: Elaboración propia 2025.

La inversión operativa inicial descrita en el cuadro anterior abarca los componentes intangibles como el desarrollo de la plataforma. A continuación, se presenta la inversión correspondiente al capital de trabajo estimado para los primeros años de operación.

Los gastos durante la etapa inicial están compuestos principalmente por servicios de alquiler, servicios básicos de oficina y herramientas digitales (como CRM y licencias). Aunque se priorizará una operación eficiente desde el inicio, se ha considerado un capital de trabajo equivalente a 30 días (30 días), que permita asegurar la continuidad operativa en esta fase temprana sin depender de ingresos inmediatos.

Asimismo, se incluyen partidas destinadas a licencias tecnológicas, automatización básica y una reserva mínima para realizar pruebas tácticas (como ajustes en campañas o contenidos), alineadas con el proceso de validación de mercado. Este capital de trabajo busca garantizar la sostenibilidad del proyecto en sus primeros pasos y facilitar la implementación progresiva de la propuesta de valor de tuRenta.pe.

Tabla 24. Capital de trabajo

| Concepto (importe en soles) | 2025 | Días |
|---|---------|------|
| Alquiler de espacio físico | 21 300 | 30 |
| Alquiler de equipos de gama alta | 1491 | 30 |
| Alquiler de equipos de gama media | 4260 | 30 |
| Mensual Herramientas tecnológicas y licencias (CRM, <i>email</i> , <i>hosting</i>) | 7000 | 30 |
| Efectivo | 100 000 | |
| TOTAL | 134 051 | |

Fuente: Elaboración propia 2025.

2.7 Presupuesto del plan de Operaciones

Tabla 25. Presupuesto del plan de Operaciones (montos en soles)

| Concepto (importe en soles) | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Alquiler de espacio físico | | 234 300 | 255 600 | 255 600 |
| Alquiler de equipos de gama alta | | 16 401 | 17 892 | 17 892 |
| Alquiler de equipos de gama media | | 46 860 | 56 232 | 61 344 |
| Mensual Herramientas tecnológicas y licencias (CRM, <i>email</i> , <i>hosting</i>) | | 77 000 | 84 000 | 84 000 |
| Mantenimiento y soporte técnico de plataforma | | 10 650 | 12 425 | 14 200 |
| Reposición básica de mobiliario | | 1 800 | 1 800 | 1 800 |
| Servicios legales / soporte administrativo | | 3 550 | 3 550 | 3 550 |
| Pasarela de pagos | | 5 100 | 6 900 | 9 210 |
| Otros gastos operativos menores | | 1 800 | 1 800 | 1 800 |
| Gastos legales y registrales (constitución, SUNARP, licencias, trámites notariales) | 8 875 | | | |
| Servicios profesionales y consultoría en etapa de arranque (TI, operaciones, legal) | 17 750 | | | |
| Contrato de alquiler de espacio físico | 85 200 | | | |
| TOTAL | 111 825 | 397 461 | 440 199 | 449 396 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

3. Plan funcional de Recursos Humanos (RR. HH.)

3.1 Objetivos del plan de Recursos Humanos

En tuRenta.pe, donde la tecnología, la experiencia del cliente y la atención personalizada son pilares clave, el área de Recursos Humanos tiene un rol estratégico: atraer, desarrollar y retener talento con mentalidad digital, visión de negocio y orientación a resultados. El equipo es el motor que garantiza una ejecución ágil, innovadora y centrada en el usuario, lo que permite escalar y consolidar nuestro posicionamiento como líderes del ecosistema inmobiliario digital.

Además, Recursos Humanos debe asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y construir una cultura organizacional basada en la colaboración, la meritocracia y el propósito común.

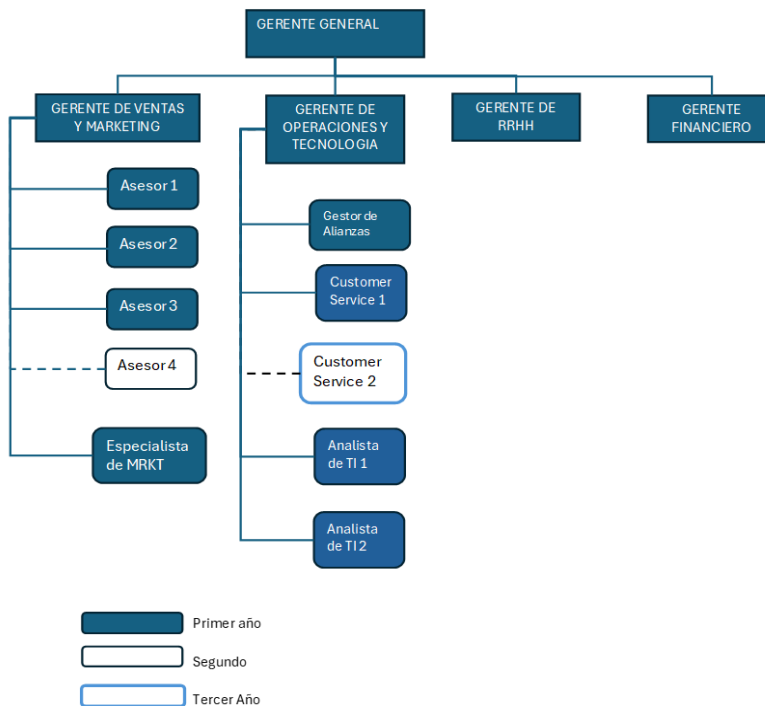
Tabla 26. Objetivos del plan de RR. HH.

| Objetivos | Indicador | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|--|------|------|------|
| Mejorar el clima laboral | % de satisfacción en la encuesta anual de clima laboral (>70%) | 70% | 75% | 80% |
| Reducir la rotación no deseada del equipo | Tasa de renunciaciones voluntarias | <15% | <12% | <10% |

Fuente: Elaboración propia 2025.

3.2 Estructura organizacional

Figura 3. Estructura organizacional fase inicial y fase de crecimiento



Fuente: Elaboración propia 2025.

La estructura organizacional de tuRenta.pe se ha diseñado bajo un enfoque ágil, flexible y escalable, alineado con las necesidades de una plataforma digital en etapa inicial. Se propone un modelo híbrido que combina un equipo núcleo reducido con servicios especializados contratados según demanda, permitiendo eficiencia operativa y control de costos. Que luego irá escalando conforme el volumen de negocio en la cantidad de agentes de venta y también en la capacidad tecnológica *in-house* para el mejor desarrollo de la plataforma.

3.3 Acciones para alcanzar los objetivos del plan y la cultura organizacional

En tuRenta.pe, se reconoce que el capital humano constituye un factor determinante para la sostenibilidad y el éxito del modelo de negocio. Por ello, el plan de Recursos Humanos no solo contempla la atracción y formación de talento calificado, sino también la consolidación de una cultura organizacional que fomente la motivación, el compromiso y la identificación de los colaboradores con los valores y objetivos de la empresa.

Las siguientes acciones han sido diseñadas para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del área y para construir un equipo alineado, competitivo y comprometido:

Reclutamiento y selección

Para asegurar la continuidad y calidad de la operación, se prioriza incorporar perfiles adecuados para cada función, en concordancia con las competencias técnicas y culturales requeridas. Las principales acciones comprenden:

- Definición detallada de los perfiles de puesto, especificando habilidades técnicas, interpersonales y alineación con la misión organizacional.
- Implementación de estrategias de atracción a través de plataformas digitales, redes profesionales y agencias especializadas, orientadas a captar talento con alto potencial.
- Diseño de un proceso de selección eficiente, imparcial y estructurado, que evalúe tanto la capacidad técnica como la compatibilidad cultural.
- Desarrollo de un banco de talentos para garantizar cobertura oportuna de posiciones críticas.

Capacitación y desarrollo

La formación continua es clave para mantener al equipo alineado a las tendencias del sector y para potenciar sus competencias. En ese sentido, se plantea:

- Ejecución de un plan de inducción para nuevos ingresos, que facilite su integración a los procesos y cultura organizacional.
- Programación de capacitaciones periódicas en tecnología, normativas inmobiliarias y buenas prácticas del sector *proptech*.
- Fomento de habilidades blandas —como comunicación efectiva, liderazgo y gestión de conflictos— para mejorar la calidad de servicio.
- Elaboración de planes de carrera para colaboradores con potencial de crecimiento interno.

Cultura organizacional

La cultura organizacional de tuRenta.pe se centra en los principios de confianza, innovación y orientación al cliente. Para reforzar estos valores se desarrollarán las siguientes acciones:

- Comunicación efectiva de la misión, visión y valores a través de todos los niveles organizacionales.
- Reconocimiento regular a colaboradores que destaquen por su desempeño y alineación cultural.
- Generación de espacios de diálogo y participación, promoviendo la escucha activa y la colaboración transversal.
- Creación de un entorno laboral inclusivo, respetuoso y cohesionado.

Evaluación y desempeño

La gestión del desempeño constituye una herramienta para garantizar la alineación entre las metas organizacionales y los resultados individuales. Para ello, se propone:

- Establecimiento de indicadores de desempeño (KPI) claros y medibles para cada posición.
- Evaluaciones trimestrales que permitan un seguimiento oportuno y retroalimentación continua.
- Evaluaciones anuales para identificar oportunidades de desarrollo profesional y reconocer logros alcanzados.

Compensación y beneficios

Para fortalecer la motivación y la retención del talento, se plantean condiciones competitivas y sostenibles, que incluyen:

- Diseño de esquemas salariales alineados a las responsabilidades y al mercado de referencia.
- Incorporación de incentivos variables asociados al cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos, tales como:
 - Comisión por gestión de venta equivalente al 8 % de ingresos generados en esta línea de negocio para los vendedores.
 - Comisión por gestión de alquiler equivalente al 50 % de ingresos generados en esta línea de negocio para los vendedores.
 - Posterior al año 3, con frecuencia anual, pago por concepto de bono de productividad respecto al EBITDA bajo el siguiente esquema:
 - a) Gerencia General: 3.50 %
 - b) Gerencia de Ventas y *Marketing*: 2.50 %
 - c) Gerencia de Operaciones & TI: 2.50 %
- Garantía de todos los beneficios sociales establecidos por la legislación vigente, complementados con prácticas de bienestar organizacional.

Comunicación interna y liderazgo

- Un flujo de información eficiente y un liderazgo sólido.
- Implementación de canales internos ágiles para comunicar avances, iniciativas y reconocimientos.

- Realización periódica de reuniones de equipo para evaluar resultados y fortalecer el alineamiento estratégico.
- Capacitación continua al equipo de líderes para que actúen como referentes culturales y promotores del clima organizacional deseado.

Estas acciones reflejan la convicción de tuRenta.pe de que el desarrollo de su talento humano es un elemento estratégico indispensable para garantizar una experiencia diferenciadora para el cliente y para sostener su posición competitiva en el mercado inmobiliario digital.

3.4 Presupuesto del plan de RR. HH.

Todas las actividades antes mencionadas requieren un presupuesto. En el caso del área de Recursos Humanos, se destinarán 2.57 millones de soles durante el primer año. Este presupuesto incluye la implementación de todas las intervenciones del plan de acción. Asimismo, se incluye el presupuesto en planilla por 2.52 millones de soles en el primer año. Debajo se detallan las actividades y el presupuesto asignado a cada actividad.

Tabla 27. Presupuesto del plan de RR. HH.

| Concepto (importe en soles) | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Planilla de colaboradores | 2 518 656 | 2 713 368 | 2 867 380 |
| Remuneraciones | 2 195 213 | 2 312 814 | 2 391 215 |
| Comisiones | 323 443 | 400 554 | 476 165 |
| Capacitaciones | 35 000 | 40 000 | 45 000 |
| Eventos de integración | 10 000 | 10 000 | 15 000 |
| Reclutamiento | 5 000 | 7 500 | 10 000 |
| Total | 2 568 656 | 2 770 868 | 2 937 380 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Para el detalle de la planilla de colaboradores ir a Anexo 4.

4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

4.1. Descripción de *stakeholders*

Tabla 28. Stakeholders

| Grupo de interés | Descripción | Expectativas |
|--|--|--|
| Accionistas | Propietarios del capital social de la empresa | Participar con derecho a voto en la toma de decisiones y recibir dividendos. |
| Inversionistas inmobiliarios | Personas que buscan adquirir propiedades como inversión para generar ingresos pasivos mediante alquiler. | Acceso a propiedades rentables y seguras; información clara sobre rentabilidad y riesgos; simplificación del proceso de compra y gestión; transparencia en costos y tiempos. |
| Propietarios / Vendedores de inmuebles | Personas o empresas que buscan vender propiedades a inversionistas a través de la plataforma. | Rapidez en la venta; acceso a una red de inversionistas serios; visibilidad en una plataforma confiable. |
| Inquilinos | Personas que ocuparán los inmuebles adquiridos por los inversionistas. | Acceso a viviendas en buenas condiciones; procesos de arrendamiento claros y confiables; contratos justos y estabilidad en precios. |

| Grupo de interés | Descripción | Expectativas |
|---|--|--|
| Bancos y entidades financieras | Proveedores de créditos hipotecarios y financiamiento a inversionistas. | Colocación de productos financieros (créditos, seguros); acceso a clientes calificados; información confiable sobre transacciones. |
| Agentes inmobiliarios / <i>brokers</i> | Profesionales que ofrecen propiedades | Incrementar sus ventas; herramientas digitales para captar clientes; exposición de propiedades. |
| Socios estratégicos (constructoras, notarías, estudios legales) | Aliados clave que apoyan en la compraventa y gestión legal. | Flujo constante de clientes; visibilidad y posicionamiento; procesos más eficientes mediante integración digital. |
| Gobierno y reguladores | Entidades que supervisan y regulan la compraventa y alquiler de inmuebles. | Cumplimiento de normativas; transparencia en procesos; formalización del mercado inmobiliario. |
| Equipo interno/Colaboradores | Desarrolladores, equipo de ventas, <i>marketing</i> y soporte. | Estabilidad y crecimiento de la empresa; desarrollo profesional |
| Comunidad / Sociedad en general | Ciudadanos que se benefician de un mercado inmobiliario más formal y transparente. | Mejor acceso a vivienda en alquiler; reducción de informalidad en el mercado; impacto positivo en el desarrollo urbano. |

Fuente: Elaboración propia 2025.

4.2 Objetivo del plan de RSC

Consideramos como objetivo de la empresa para convertirse en un emprendimiento socialmente responsable que buscar educar, asesorar e incorporar prácticas éticas para generar confianza y aceptación social entre los usuarios y la comunidad.

Tabla 29. Objetivo del plan de RSC

| Objetivo | Indicador | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|-----------------|------|------|------|
| Reconocimiento de la empresa como ética y confiable | % de aceptación | 85 % | 90 % | 95 % |

Fuente: Elaboración propia 2025.

4.3 Acciones del plan de RSC

Apoyo a la comunidad local

tuRenta.pe reconoce el valor de construir relaciones sostenibles con su entorno y, por ello, asume un compromiso activo con la comunidad local. Se impulsarán iniciativas para promover el talento nacional, especialmente de artistas, diseñadores y emprendedores relacionados con el rubro inmobiliario y de decoración. Entre las acciones destacadas se encuentran:

- Alianzas con proveedores locales para la producción de mobiliario funcional, estético y asequible, destinado a las unidades de alquiler amoblado.
- Participación en ferias y eventos que visibilicen el trabajo de emprendedores y talentos locales vinculados al diseño de interiores o servicios para inquilinos.
- Convenios con instituciones educativas o técnicas para ofrecer pasantías y oportunidades de desarrollo a jóvenes interesados en áreas como *marketing*, operaciones, atención al cliente o tecnología aplicada al sector inmobiliario.

- Estas iniciativas permitirán fortalecer los vínculos con la comunidad y generar un ecosistema de valor compartido.

Sostenibilidad ambiental

Consciente de su rol dentro del desarrollo urbano y el impacto asociado a la industria inmobiliaria, tuRenta.pe integrará prácticas sostenibles en sus operaciones. Las estrategias medioambientales estarán enfocadas en tres frentes principales:

- Eficiencia en el consumo de recursos, promoviendo el uso de electrodomésticos y luminarias de bajo consumo energético en los departamentos, así como dispositivos sanitarios que optimicen el uso del agua.
- Gestión de residuos mediante la implementación de protocolos para el reciclaje de materiales durante los procesos de acondicionamiento y mantenimiento de inmuebles, y el uso de embalajes reutilizables o “compostables” en mudanzas y entregas.
- Selección de materiales sostenibles en los paquetes de mobiliario ofrecidos, priorizando proveedores certificados y productos con bajo impacto ambiental.

Estas acciones permitirán reducir la huella ecológica de la operación y posicionar a tuRenta.pe como una empresa responsable en el sector *proptech*.

Bienestar de los empleados

El bienestar de su equipo humano es un pilar fundamental en la propuesta de valor de tuRenta.pe. La empresa se compromete a ofrecer un entorno laboral seguro, inclusivo y motivador, articulado en las siguientes líneas de acción:

- Garantizar condiciones laborales formales, con todos los beneficios de ley y políticas internas orientadas al equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Desarrollar un programa continuo de formación, que incluya talleres técnicos, espacios de innovación y rutas de crecimiento profesional, en línea con las necesidades de cada puesto.
- Implementar mecanismos de reconocimiento y retroalimentación positiva, promoviendo una cultura de meritocracia y aprendizaje constante.
- Fomentar la diversidad e inclusión, asegurando que todas las personas, independientemente de su género, edad, origen o identidad, se sientan valoradas.

Este enfoque no solo mejora la retención del talento, sino que potencia una cultura organizacional comprometida y orientada al servicio.

Promoción del consumo responsable

Dado que parte de la propuesta de tuRenta.pe se vincula con la gestión de viviendas temporales o de largo plazo, también asume la responsabilidad de generar conciencia sobre el uso responsable de los espacios y recursos ofrecidos. Por ello:

- El personal será capacitado para identificar comportamientos de riesgo o uso inadecuado de los inmuebles que puedan comprometer la seguridad o la convivencia.
- Se desarrollarán protocolos de actuación temprana, en coordinación con propietarios y administradores, para prevenir daños o excesos en el uso de los activos inmobiliarios.
- Se comunicarán buenas prácticas de convivencia y sostenibilidad a los inquilinos mediante guías digitales y durante el proceso de *onboarding*.
- Se promoverá la corresponsabilidad, fomentando que tanto propietarios como inquilinos valoren los espacios como parte de un ecosistema compartido.

Así, tuRenta.pe consolida una propuesta de triple impacto: económico, social y ambiental.

4.4 Presupuesto de RSC

Tabla 30. Presupuesto del plan de RSC (montos en soles)

| Concepto | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Capacitaciones en educación financiera para arrendatarios y propietarios | 4000 | 4000 | 4000 |
| Desarrollo de contenidos y campañas sobre alquiler seguro y prevención de fraudes | 3000 | 3000 | 3000 |
| Aportes a iniciativas de vivienda sostenible y apoyo comunitario | 5000 | 5000 | 5000 |
| TOTAL | 12 000 | 12 000 | 12 000 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

5. Plan funcional de Finanzas y evaluación financiera

5.1 Objetivo del plan de Finanzas

Consideramos como objetivo financiero para la empresa alcanzar unos niveles de margen EBITDA crecientes hasta alcanzar el 30 % para el año 2028.

| Objetivo | Indicador | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------|-------------------|--------|------|------|
| Margen EBITDA | % Ventas / EBITDA | 2.50 % | 20 % | 30 % |

Datos, supuestos y políticas

Datos

- El plan de negocios se realizará con un horizonte de tres años.
- Para efectos de este trabajo, todos los montos se muestran sin IGV ni a efectos de la inflación.
- Se está incluyendo un costo laboral total del 40 % sobre la remuneración bruta equivalente a 14 sueldos en el año, esto alineado con las leyes laborales respecto a los beneficios laborales de ley.
- Se está considerando un impuesto a la renta de 29.50 %.

Supuestos

- El impuesto a la renta se mantendrá constante en todo el periodo del plan.
- No se modificarán las leyes laborales en todo el periodo del plan.

Políticas

- En todo el periodo del plan no se repartirán utilidades.

5.2 Monto de la inversión y forma de financiamiento

- El monto de la inversión necesaria para el plan asciende a S/ 431 626.
- El 100 % de la inversión será como aporte de capital. Estará dividido entre cuatro accionistas, no se tomará deuda con ninguna entidad financiera.

5.3 Determinación de la tasa de descuento

Al ser un proyecto financiado al 100 % con capital propio, se calculará el costo de oportunidad de capital (COK, por sus siglas en inglés) sobre la base del modelo *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), donde se toma la beta del sector de servicios inmobiliarios de Damodarán, considerando el rendimiento de los bonos del tesoro americano a 10 años como tasa libre de riesgo y el rendimiento histórico del S&P 500 como rentabilidad promedio del mercado. El cálculo realizado fue el siguiente:

Los datos que se usaron fueron los siguientes:

$$R_f = 5.50 \%$$

$$\beta = 1.08$$

Rm = 8.79 %

Riesgo País = 2.13 %

Con la información detallada, el COK obtenida descontando el efecto inflacionario es de 15 % para la evaluación financiera sería de 15 %.

5.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se alcanza en 227 operaciones anuales, considerando la estructura de ingresos y márgenes ponderados de las distintas fuentes de negocio. Este nivel de operaciones permite cubrir los costos fijos estimados en S/ 2 795 612, asegurando la sostenibilidad del modelo sin incurrir en pérdidas.

El ingreso promedio por operación, ponderado según la participación de cada fuente, asciende a S/ 12 349, con lo cual se logra cubrir el margen requerido para alcanzar el equilibrio. Con esta cantidad de operaciones, se logra cubrir los costos fijos en diciembre del año 2026.

Tabla 31. Punto de equilibrio – Margen ponderado y costos fijos

| Concepto | Valor | |
|---------------------|-----------|-------------|
| Mg ponderado total | 12 349 | |
| Costos fijos | 2 795 612 | |
| Punto de equilibrio | 227 | operaciones |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 32. Distribución de operaciones por fuentes de ingreso

| Fuente ingreso | Part. | Operaciones |
|-------------------|---------|-------------|
| Venta inmueble | 92.49 % | 210 |
| Alquiler inmueble | 4.47 % | 10 |
| Administración | 2.68 % | 6 |
| Publicidad | 0.36% | 1 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.5 Estados financieros y Flujo de Caja

A continuación, se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado para los primeros tres años del negocio. Como se observa, el negocio proyecta un margen EBITDA que inicia en 2.85 % durante el primer año y que luego se incrementa año a año hasta llegar a 30.45 % durante el último año, explicado por el incremento de las unidades vendidas. Asimismo, se observa que el margen neto inicia en 1.3 % y luego crece hasta 21 %.

Tabla 33. Estado de pérdidas y ganancias (en soles)

| Rubros | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos por ventas | 3 357 540 | 4 199 925 | 5 049 510 |
| Costo de venta | -328 543 | -407 454 | -485 375 |
| Margen financiero bruto | 3 028 997 | 3 792 471 | 4 564 135 |
| Gastos | -2 933 437 | -2 928 599 | -3 026 386 |
| EBITDA | 95 560 | 863 872 | 1 537 749 |
| <i>Margen EBITDA</i> | <i>2.85 %</i> | <i>20.57 %</i> | <i>30.45 %</i> |
| Amortización | -31 950 | -31 950 | -31 950 |
| EBIT | 63 610 | 831 922 | 1 505 799 |
| Impuesto a la renta | -18 765 | -245 417 | -444 211 |
| Utilidad neta | 44 845 | 586 505 | 1 061 588 |
| <i>Margen neto</i> | <i>1.3 %</i> | <i>14.0 %</i> | <i>21.0 %</i> |

Fuente: Elaboración propia 2025.

En relación con el flujo de caja, se observa que desde el primer año este es positivo, proyectando cerrar el primer año en S/ 283 921. Este flujo se incrementa año a año considerablemente por el crecimiento en ventas proyectado.

Tabla 34. Flujo de Caja Libre (en soles)

| Rubros | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|-----------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas | | 3 357 540 | 4 199 925 | 5 049 510 |
| Costo de venta | | -328 543 | -407 454 | -485 375 |
| Utilidad Bruta | | 3 028 997 | 3 792 471 | 4 564 135 |
| Gastos | | -2 761 561 | -2 928 599 | -3 026 386 |
| EBITDA | | 267 436 | 863 872 | 1 537 749 |
| Depreciación / Amortización | | -31 950 | -31 950 | -31 950 |
| EBIT | | 235 486 | 831 922 | 1 505 799 |
| Impuestos | | -18 765 | -245 417 | -444 211 |
| EBIAT | | 216 721 | 586 505 | 1 061 588 |
| Depreciación / Amortización | | 31 950 | 31 950 | 31 950 |
| FC Operativo | | 248 671 | 618 455 | 1 093 538 |
| Inversión | -431 626 | 0 | 0 | 0 |
| FCF | -431 626 | 248 671 | 618 455 | 1 093 538 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.6 Cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)

Dadas las proyecciones del flujo de caja libre, se pudo calcular el VAN y la TIR del negocio. Los resultados se muestran a continuación. Ambos indicadores financieros son positivos, pudiéndose concluir que el proyecto genera un VAN de S/ 976 390 considerando una tasa de descuento del 15 %. Por su parte, la TIR de la plataforma se ubica en 96 %, mientras que se estima que el *payback* de la inversión tome 1.30 años.

Tabla 35. Cálculo del VAN, la TIR y *payback*

| | |
|-----------------------|------------|
| VAN | S/ 976 390 |
| TIR | 96 % |
| <i>Payback</i> | 1.30 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.7 Análisis de sensibilidad

Se sabe que el principal concepto que puede afectar la rentabilidad del negocio está relacionado a la gestión de venta, por lo cual las dos variables críticas son la comisión por gestión de venta y el número de unidades vendidas. Es por esto que se consideró un análisis de sensibilidad simulando ambas variables calculando nuevamente el VAN y la TIR para el horizonte de los tres años. Se partió para el primer año desde el punto de equilibrio de esta fuente de ingreso con 210 operaciones, manteniendo las tasas de crecimiento del escenario base. Para el análisis de sensibilidad se consideró la variación de +/- 6 unidades vendidas. Los resultados muestran que el negocio sigue siendo atractivo bajo diferentes escenarios como los mostrados en las tablas inferiores.

Tabla 36. Análisis de sensibilidad (TIR)

| # inmueb. venta | Comisión por gestión de venta | | | | |
|-----------------|-------------------------------|-------|--------|--------|--------|
| | 2.50% | 2.75% | 3.00% | 3.25% | 3.50% |
| 198 | -26.2% | 12.5% | 52.6% | 93.1% | 128.4% |
| 204 | -14.4% | 25.7% | 67.6% | 107.0% | 143.3% |
| 210 | -2.8% | 39.0% | 82.9% | 120.9% | 158.2% |
| 216 | 9.0% | 52.6% | 96.3% | 134.8% | 173.1% |
| 222 | 20.9% | 66.4% | 109.2% | 148.6% | 188.0% |

Fuente: Elaboración propia 2025.

Tabla 37. Análisis de sensibilidad (VAN)

| # inmueb. venta | Comisión por gestión de venta | | | | |
|-----------------|-------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| | 2.50% | 2.75% | 3.00% | 3.25% | 3.50% |
| 198 | -519,453 | -28,503 | 459,914 | 937,086 | 1,369,431 |
| 204 | -368,916 | 134,302 | 637,520 | 1,107,404 | 1,552,850 |
| 210 | -220,910 | 297,108 | 815,126 | 1,277,721 | 1,736,269 |
| 216 | -72,905 | 459,914 | 976,390 | 1,448,039 | 1,919,688 |
| 222 | 75,100 | 622,720 | 1,133,607 | 1,618,357 | 2,103,107 |

Fuente: Elaboración propia 2025.

5.8 Planes de contingencia

Existen riesgos que podrían afectar la continuidad del negocio y reducir la rentabilidad, como la desaceleración del mercado inmobiliario, restricciones financieras de los usuarios, o inestabilidad política y regulatoria. Ante estos escenarios, se plantea maximizar el uso de los recursos ya disponibles para sostener la operación.

- Integrar alternativas complementarias como terrenos, locales comerciales o proyectos de preventa.
- Se usará la base de *leads* para ofrecer servicios de valor agregado a inmobiliarias (estudios de demanda, análisis de comportamiento de usuarios), generando ingresos alternativos.
- Ofrecer a las constructoras un plan en el que sus proyectos estén visibles en la plataforma, incluso en épocas de baja captación, a cambio de una comisión reducida por cada *lead* o venta.
- Si existieran restricciones externas (ej. menor actividad presencial en el sector inmobiliario), migrar las operaciones hacia eventos *on-line*: ferias digitales, recorridos virtuales y capacitaciones inmobiliarias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

a. Viabilidad del modelo de negocio

Es un modelo de negocio factible y escalable dentro del sector inmobiliario digital. Las proyecciones financieras evidencian que el proyecto alcanza rentabilidad positiva desde los primeros años de operación, con indicadores, como VAN y TIR, favorables, lo que respalda la confianza en su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

b. Oportunidad de mercado atractiva

El déficit habitacional y la constante demanda por compra y alquiler de inmuebles en Lima Metropolitana generan un mercado potencial robusto. Se posiciona como una plataforma innovadora capaz de aprovechar el crecimiento esperado en el sector y capitalizar una cuota significativa de participación gracias a su propuesta diferenciada.

c. Ventaja competitiva y propuesta de valor

La propuesta de valor de tuRenta.pe se centra en conectar de manera eficiente a propietarios, compradores e inversionistas, reduciendo tiempos y costos de búsqueda mediante una plataforma confiable, ágil y transparente. Su diferenciación respecto a competidores tradicionales asegura un posicionamiento fuerte en la mente de los usuarios.

d. Proyecciones financieras consistentes

El análisis financiero muestra que la inversión inicial está bien estructurada y acompañada de mecanismos de financiamiento que permiten mitigar riesgos. El punto de equilibrio se alcanza tempranamente y la generación de flujos de caja positivos respalda la capacidad del proyecto para enfrentar contingencias y reinvertir en su expansión.

e. Potencial de crecimiento y diversificación

No solo responde a una necesidad inmediata del mercado inmobiliario, sino que abre oportunidades de expansión futura en servicios complementarios como administración de propiedades, consultoría para inversionistas y alianzas con constructoras y *brokers*. Esto refuerza la visión de consolidarse como un actor clave en el ecosistema inmobiliario digital peruano.

2. Recomendaciones

a. Potenciar la estrategia de *marketing* digital especializado

Enfocar la narrativa en la confiabilidad, transparencia y seguridad de la plataforma. Resaltar testimonios de clientes y casos de éxito para generar confianza y diferenciarse de otras alternativas de anuncios inmobiliarios tradicionales.

b. Establecer convenios estratégicos con actores del sector inmobiliario

Formalizar acuerdos con constructoras, inmobiliarias y *brokers* para garantizar un flujo mínimo de propiedades en la plataforma. Estos convenios permitirán asegurar volumen de oferta en etapas tempranas y fortalecer la propuesta de valor frente a competidores.

c. Diversificar fuentes de ingresos

Complementar el ingreso principal por publicación de propiedades con servicios adicionales: planes *premium* de posicionamiento, reportes de mercado para usuarios y publicidad dirigida a empresas relacionadas (muebles, seguros, mudanzas). Esto reduce la dependencia de un único flujo de ingresos.

d. Optimizar la retención y experiencia del usuario

Desarrollar herramientas que faciliten la búsqueda y comparación de inmuebles (filtros avanzados, visitas virtuales, alertas automáticas). Además, implementar un sistema de soporte inmediato vía *chat* o *call center* que brinde confianza y ayude a cerrar operaciones con mayor rapidez.

e. Gestionar riesgos con planes de contingencia

Ante posibles caídas en la captación directa de propiedades, activar campañas agresivas de *marketing* digital segmentado y alianzas con empresas de tecnología inmobiliaria. Asimismo, mantener flexibilidad en la estructura de costos fijos para adaptarse rápidamente a cambios en la demanda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AirDNA (2024). *Market performance Lima*. Data. <https://www.airdna.co/vacation-rental-data/app/pe/default/lima/overview>
- Ansoff, H. I. (1957). *Diversification Strategy*. Harvard Business Review.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2023). *Estudio de niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana*. APEIM.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). *Recuadro N.º 3: Evolución del Impuesto Predial*. Marzo. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/ri-marzo-2019-recuadro-3.pdf>
- Barney, J. B., y Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Houghton Mifflin Company.
- Bensús, V. (2018). Densificación (no) planificada de una metrópoli. El caso del Área Metropolitana de Lima 2000-2014. *Revista INVI*, 33(92), 9-51. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/258/25855602001/25855602001.pdf>
- Carranza, R. (2025). *Entrevista realizada al Gerente de Proyectos y Desarrollo de Besco por el equipo de investigación*. 15 de febrero de 2025. Información privilegiada.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2025). *Transformación de las estructuras familiares*. Observatorio CEPLAN. Actualización septiembre. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t79>
- Congreso de la República. (2024). *Decreto Legislativo N.º 1177. Decreto Legislativo que establece el Régimen De Promoción del Arrendamiento para Vivienda*. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01177.pdf>
- Datum Internacional. (2024). *Nuevas dinámicas en las familias peruanas*. https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/nuevas_dinamicas_en_las_familias_peruanas.pdf
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. Pearson Educación.

- Delgado, A. (2024, 21 de noviembre). No es Miraflores ni San Isidro: este es el distrito de Lima con mayor rentabilidad. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/11/22/no-es-miraflores-ni-san-isidro-este-es-el-distrito-de-lima-con-mayor-rentabilidad/>
- El Comercio (2021, 25 de noviembre). *¿Cómo influyen los parques en la valorización de las viviendas en Lima?* <https://elcomercio.pe/economia/peru/como-influyen-los-parques-en-la-valorizacion-de-las-viviendas-en-lima-nndc-noticia/>
- EY. (2022). *Global Real Estate Technology Report*. Ernst & Young Global Limited.
- Fondo MiVivienda [FMV]. (2024). *Boletín estadístico Mayo*. <https://www.mivivienda.com.pe/PortalCMS/archivos/documentos/05.%20Bolet%20%ADn%20Estad%20%ADstico%20del%20FMV%20-%20Mayo%202024.pdf>
- Higueras, I. (2024). *Qué se viene para el 2024 en el sector inmobiliario*. Fit Capital. <https://fitcapital.pe/que-viene-2024-sector-inmobiliario/>
- Inforegión (2023). *Construcción sustentable en Perú: Ventajas económicas de certificarse bajo EDGE y LEED*. <https://inforegion.pe/construccion-sustentable-en-peru-ventajas-economicas-de-certificarse-bajo-edge-y-leed/>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi]. (2024). *Guía sobre productos y servicios inmobiliarios*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6973010/6013278-guia-sobre-productos-y-servicios-inmobiliarios.pdf?v=1726856298>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Informe Técnico N.º 4 Abril. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7927021/6670682-informe-de-empleo-n-4-trimestre-ene-feb-mar-2025.pdf?v=1744727974>
- Laguyas, N., Vivanco, F., Carrasco, C., Piedrafita, C., y De Ferrari, C. (2022). *PropTech en América Latina y el Caribe. ¿Cómo la tecnología puede ayudar a reducir el déficit de vivienda?* BID. <https://publications.iadb.org/en/publications/spanish/viewer/Proptech-en-America-Latina-y-el-Caribe-como-la-tecnologia-puede-ayudar-a-reducir-el-deficit-de-vivienda.pdf>
- McKinsey & Company (2023). *Startup Study 2023. LatAm Digital Report*, 4th ed. <https://latamdigitalreport.mckinsey.com/>

- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2019). *Diagnósticos de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a bienes/servicios*. Abril.
<https://www.minam.gob.pe/oficina-general-de-planeamiento-y-presupuesto/wp-content/uploads/sites/139/2019/04/Diagnostico-de-la-situacion-de-brechasSector-Ambiente.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2024). *Demanda Turística – 2023*.
<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/5602377-demanda-turistica-2023>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Guía para el Registro y Determinación del Impuesto Predial*.
https://mef.gob.pe/contenidos/tributos/doc/Guia_para_el_registro_y_determinacion_IP.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2025). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2025-2028*. Abril.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2025-2028.pdf
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2023). *Guía de Orientación del Uso Eficiente de la Energía y de Diagnóstico Energético en Edificios Públicos*.
<https://eficienciaenergetica.minem.gob.pe/Content/fileman/Uploads/Documents/Guias%202023/Guia%20Edificios%20P%C3%BAblicos.pdf>
- Municipalidad Distrital de Miraflores (2025). *Plan de desarrollo local concertado del distrito de Miraflores 2025-2034*. <https://www.miraflores.gob.pe/wp-content/uploads/2025/04/ORD.-N%C2%B0-657-MM-Plan-local-concertado-2025-2034.pdf>
- Municipalidad Distrital de San Isidro (2022). *Plan urbano distrital 2023-2033*.
<https://www.gob.pe/institucion/munisanisidro-lima/informes-publicaciones/4416852>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. [OCDE] (2022). *Housing Taxation in OECD Countries*. https://www.oecd.org/en/publications/housing-taxation-in-oecd-countries_03dfe007-en.html
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

- Peter, M. K. y Dalla Vecchia, M. (2021). The digital marketing toolkit: A literature review for the identification of digital marketing channels and platforms. En R. Dornberger (Ed.), *New Trends in Business Information Systems and Technology* (pp. 251-266). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_17
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Free Press.
- Ramírez Lozano, J .P., Peñaflor Guerra, R., y Sanagustin-Fons, M. V. (2024). Responsible consumption trend in Generation Z and millennials its impact on SDG 12. A Peruvian case study, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 37 (3): 483–508. <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2022-0142>
- Rodríguez Enciso, M. (2025, 24 de mayo). ¿Buscas rentabilidad en Lima? Invertir para alquilar vuelve a ser una buena opción. *Día 1. El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/invertir-para-alquilar-vuelve-a-ser-rentable-en-lima-estas-son-las-razones-los-precios-y-los-distritos-mas-atractivos-inmobiliaria-vivienda-en-lima-alquilar-en-lima-noticia/>
- Salazar, E. (2025, 4 de febrero). El mercado inmobiliario de Lima Metropolitana creció un 30 % en 2024 impulsado por la vivienda de interés social, anuncia ASEI. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2025/02/04/el-mercado-inmobiliario-de-lima-metropolitana-crecio-un-30-en-2024-impulsado-por-la-vivienda-de-interes-social-anuncia-asei/>
- Salinas, R. (2024). *Perspectivas del sector inmobiliario en el Perú*. Blog: Conexión ESAN. <https://blogs.gestion.pe/conexion-esan/2024/12/perspectivas-del-sector-inmobiliario-en-el-peru.html>
- Scotiabank (2025). *Crédito hipotecario 2025: ¿qué considerar?* https://www.scotiabank.com.pe/blog/credito-hipotecario-2025-requisitos-tasas?utm_source=chatgpt.com
- Statista. (2023). *PropTech adoption in Latin America*. <https://www.statista.com/statistics/1168739/proptech-latin-america/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta orientada a potenciales inversores

Pregunta 1: ¿Cuál es tu principal motivación para invertir en bienes raíces?

- a. Generar ingresos pasivos a través del alquiler
- b. Apreciación del valor del inmueble a largo plazo
- c. Diversificación de mi portafolio de inversiones
- d. Seguridad y estabilidad económica

Pregunta 2: La decisión de compra depende solo de ti o de alguna otra persona más:

- a. Solo de mí
- b. Pareja
- c. Hijos
- d. Padres
- e. Algún familiar
- f. Amigo / Socio inversor

Pregunta 3:Cuál es el monto máximo que consideras para la compra de un departamento como inversión:

- a. Menos de 50 000 USD
- b. Entre 50 000 y 100 000 USD
- c. Entre 100 000 y 200 000 USD
- d. Más de 200 000 USD

Pregunta 4: ¿Planeas comprar al contado o utilizando un crédito hipotecario?

- a. Al contado
- b. Crédito hipotecario

Pregunta 5: ¿Cuál sería el monto de inicial que darías?

- a. 10 %
- b. Entre 10 y 20 %
- c. Entre 20 y 30 %
- d. 30 % o más

Pregunta 6: ¿Cuáles son los principales factores que consideras al momento de la elección de un inmueble para invertir? Marca los que consideres y asignales un número del 1 al 5 por orden de importancia, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

- a. Ubicación
- b. Rentabilidad
- c. Diferencia de cuota de crédito y renta
- d. Características del inmueble
- e. Constructora
- f. Otro (especificar): _____

Pregunta 7: ¿Cuáles de los siguientes son los distritos que consideras de mayor interés para invertir en un departamento? Asígnales un orden de importancia, siendo 1 el de menor interés y 5 el de mayor interés.

- a. Lima Cercado
- b. Jesús María
- c. Miraflores
- d. San Isidro
- e. Magdalena
- f. Chorrillos
- g. Barranco
- h. Otro (especificar): _____

Pregunta 8: ¿Cuáles de los siguientes factores consideras que son los más retadores al momento de poner en alquiler un departamento, asígnales un valor del 1 al 5, donde 1 es el menos retador y 5 el más retador?:

- a. Publicar el inmueble
- b. Gestionar las citas
- c. Negociar las condiciones
- d. *Screening* de potencial arrendatario
- e. Gestión y administración del inmueble

Pregunta 9: ¿Qué tan probable es que en los próximos 6 meses quieras comprar un departamento como inversión?

- a. Muy probable
- b. Probable
- c. Poco probable

Pregunta 10: El departamento que compres, si lo pusieras en alquiler ¿por cuánto tiempo lo harías?

- a. Renta corta tipo Airbnb
- b. < 1 año
- c. 1 año
- d. 2 años
- e. 3 años

Pregunta 11: ¿Sabes por dónde empezar para realizar la búsqueda de un departamento para invertir?

- a. Sí
- b. No

Pregunta 12: Si, tu respuesta fue sí a la pregunta anterior, selecciona lo primero que harías:

- a. Buscar en Google

- b. Ir directo a algún portal inmobiliario
- c. Ir con un Agente inmobiliario
- d. Buscar en el periódico
- e. Buscar directamente en el distrito deseado

Pregunta 13: ¿Sabes cómo se calcula la rentabilidad de la inversión en un inmueble?

- a. Sí
- b. No

Pregunta 14: ¿Cuál es tu expectativa respecto del periodo de retorno de tu inversión?

- a. <10 años
- b. <15 años
- c. <20 años

Pregunta 15: ¿Sabes cuáles son los requisitos y pautas para comprar un inmueble?

- a. Sí
- b. No

Pregunta 16: ¿Sabes cuáles son los requisitos y pautas para poner en alquiler tu inmueble?

- a. Sí
- b. No

Pregunta 17: ¿Estás dispuesto a recurrir a un corretaje para ayudarte con todo el proceso de compra y alquiler?

- a. Sí
- b. No

Pregunta 18: ¿Qué tan dispuesto estaría a delegar la administración y gestión del inmueble en alquiler a un tercero por un *fee*?

- a. Estoy dispuesto, quiero tercerizarlo
- b. Estoy dispuesto a evaluarlo dependiendo de los costos
- c. No estoy dispuesto

Pregunta 19: ¿Qué tan cómodo te sentirías, realizando todo el proceso de compra y alquiler de manera digital? Escoge del 1 al 5, donde 1 es menos cómodo, 5 más cómodo.

Pregunta 20: ¿Preferirías que los documentos a firmar sean digitales o físicos?

- 1. Digitales
- 2. Físicos
- 3. Me da igual

Pregunta 21: ¿Ya cuentas con algún sectorista de algún banco?

- 1. Sí
- 2. No

Anexo 2. Encuesta orientada a potenciales arrendatarios

Pregunta 1: ¿Actualmente con quién vives? Es posible marcar más de uno.

- a. Pareja
- b. Hijos
- c. Padres
- d. Algún familiar
- e. Independiente

Pregunta 2: Tus ingresos (individuales o en conjunto con la persona que planeas convivir) superan:

- a. Los 5000 soles
- b. Los 10 000 soles
- c. Los 15 000 soles
- d. Los 20 000 soles

Pregunta 3: ¿Cuál es el rango de tu presupuesto mensual para el alquiler de un departamento?

- a. Menos de S/1500
- b. S/1500 - S/3000
- c. S/3000 - S/5000
- d. Más de S/5000

Pregunta 4: ¿Cuántas habitaciones debería tener el inmueble que deseas alquilar?

- a. Estudio
- b. 1
- c. 2
- d. 3 o más

Pregunta 5: ¿Cuáles son los principales factores que consideras al momento de la elección de un inmueble para alquilar? Marca los que consideres y asígnales un número del 1 al 5 por orden de importancia, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.

- # de Habitaciones
- # de Piso
- Con o sin ascensor
- # de Baños
- Zonas comunes
- Ecoamigable
- Ubicación
- *Pet friendly*
- Con estacionamiento
- Acabados
- Amoblado

- Precio
- Seguridad

Pregunta 6: ¿Cuáles de los siguientes son los distritos que consideras de mayor interés para alquilar un departamento? Asígnales un orden de importancia, siendo 1 el de menor interés y 5 el de mayor interés.

- Lima Cercado
- Jesús María
- Miraflores
- San Isidro
- Magdalena
- Chorrillos
- Barranco
- Otro (precisar): _____

Pregunta 7: ¿Cuánto tiempo estás dispuesto(a) a esperar para mudarte a un nuevo departamento?

- Menos de 1 mes
- 1 - 3 meses
- 3 - 6 meses
- Más de 6 meses

Pregunta 8: Si piensas alquilar un departamento, ¿por cuánto tiempo lo harías?

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- > 3 años

Pregunta 9: ¿Sabes por dónde empezar para realizar la búsqueda de un departamento para alquilar?

- Sí
- No

Pregunta 10: Si tu respuesta fue sí a la pregunta anterior, selecciona lo primero que harías:

- Buscar en Google
- Ir directo a algún portal inmobiliario
- Ir con un agente inmobiliario
- Buscar en el periódico
- Buscar directamente en la calle por ubicación deseada

Pregunta 11: ¿Sabes cuáles son los requisitos para alquilar un inmueble?

- Sí
- No

Pregunta 12: ¿Has intentado alquilar algún departamento en los últimos 6 meses?

- a. Sí
- b. No

Pregunta 13: ¿Prefieres que los servicios complementarios del inmueble que arriendas (arreglar algún defecto), estén a cargo del dueño del inmueble?

- a. Sí
- b. No

Pregunta 14: ¿Sabes a quién recurrir en caso de que necesites de algún servicio complementario para el inmueble?

- a. Sí
- b. No

Pregunta 15: ¿Te gustaría ser contactado por alguna persona durante tu proceso de alquiler?

- a. Sí
- b. No

Pregunta 16: ¿Qué tan cómodo te sentirías, realizando todo el proceso de alquiler de manera digital?

- a. Prefiero contacto con humanos en la presencialidad
- b. Prefiero contacto con humano en la virtualidad
- c. Prefiero contacto cero con humano, mi contacto sería ideal con robots en la virtualidad

Pregunta 17: ¿Preferirías que los documentos a firmar sean digitales o físicos?

- a. Digitales
- b. Físicos
- c. Me da igual

Pregunta 18: ¿Preferirías que la entrega de las llaves se haga en simultáneo junto con la firma de los documentos y el desembolso o está bien que ocurra después de la firma y desembolso?

- a. Entrega de llaves junto con firmas y desembolso
- b. Primero firma y desembolso, luego entrega de llaves

Pregunta 19: Indica cuál crees que sería el principal beneficio de utilizar una plataforma digital que te ayude en el proceso de búsqueda y arrendamiento

- a. Simplicidad
- b. Reducir tiempos de búsqueda
- c. Acceso a más opciones
- d. Asistencia en trámites
- e. Seguridad y confianza
- f. No le veo valor

Anexo 3. Lista de *influencers target* de tuRenta.pe (a agosto de 2025)

Entre los *influencers* de Instagram seleccionados se tiene:

- Daniel Bonifaz – 237 000 seguidores
- Phillip Chu Joy – 1.2 millones seguidores
- Cámara Inmobiliaria Peruana – 38 600 seguidores
- Christian Arens – 269 000 seguidores
- Mercado Negro – 204 000 seguidores
- Diego Poblete - 61 000 seguidores
- Flavio Gálvez Quintana - 120 000 seguidores
- Forbes Perú - 109 000 seguidores
- Natalie Vertiz – 3.7 millones de seguidores
- María Pía Copello – 4.5 millones de seguidores
- Maju Mantilla – 2.2 millones de seguidores

Anexo 4. Planilla de Recursos Humanos

| Concepto (importe en soles) | 2026 | 2027 | 2028 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Gerente General | 392 000 | 392 000 | 392 000 |
| Gerente de Ventas y <i>Marketing</i> | 294 000 | 294 000 | 294 000 |
| Gerente de Operaciones & TI | 294 000 | 294 000 | 294 000 |
| Gerente Financiero | 235 200 | 235 200 | 235 200 |
| Gerente de RR. HH. | 156 800 | 156 800 | 156 800 |
| Asesor de Ventas (x3) | 352 800 | 470 400 | 470 400 |
| # de vendedores | 3 | 4 | 4 |
| Especialista de <i>Marketing</i> | 98 000 | 98 000 | 98 000 |
| Analista de TI (x2) | 196 000 | 196 000 | 196 000 |
| # de analistas | 2 | 2 | 2 |
| Gestor de Alianzas | 98 000 | 98 000 | 98 000 |
| Analista de <i>Customer Service</i> | 78 400 | 78 400 | 156 800 |
| # de analistas | 1 | 1 | 2 |
| | | | |
| Total | 2 195 200 | 2 312 800 | 2 391 200 |
| | | | |

NOTAS BIOGRÁFICAS

CINTHYA VANESSA LOZANO GANVINE

Es ingeniera química, con más de 18 años de experiencia profesional en operaciones mineras, aplicando gestión de procesos, estrategia e innovación de la cadena de valor. Cuenta con estudios y diplomados en Gestión de Operaciones, Gestión de la Innovación y Gestión de Riesgos. Actualmente lidera un equipo multidisciplinario bajo el rol de Gerente de Operaciones Integradas en la mina Quellaveco para AngloAmerican.

PAMELLA VANESSA VALEGA DEXTRE

Es ingeniera empresarial con más de 10 años de experiencia profesional en gestión de cuentas estratégicas y desarrollo de negocio en el sector tecnológico. Cuenta con estudios y diplomados en Tecnología de la Información, Ciberseguridad e Inteligencia Artificial. Su propuesta de valor se centra en el liderazgo multicultural, la construcción de relaciones de largo plazo con clientes y la promoción activa de la diversidad e inclusión en entornos corporativos. Actualmente se desempeña como Small and Medium Business Territory Manager para la región Andina en Cisco.

JOSUE QUEVEDO VILLALOBOS

Es ingeniero electrónico de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, con 14 años de experiencia en el rubro comercial B2B en sectores industriales y mineros. Actualmente es Gerente Comercial Sénior para el sector minería en la empresa Wesco Anixter donde es responsable de construir equipos de venta exitosos, liderar el crecimiento y las estrategias comerciales para generar valor a través del suministro de productos y soluciones eléctricas y mecánicas.

ALEXANDER MARIO APAZA ARANDA

Es ingeniero economista de la Universidad Nacional de Ingeniería, con 10 años de experiencia en gestión financiera, tesorería y riesgos. Cuenta con estudios especializados en gestión de riesgos financieros, finanzas corporativas y control de gestión. Su propuesta de valor se centra en la estructuración de operaciones de financiamiento y la optimización de procesos financieros, contribuyendo al crecimiento sostenible y la solidez institucional. Actualmente se desempeña como Gerente de Finanzas en Cooperativa Abaco, donde es responsable del planeamiento financiero institucional, la gestión contable y el manejo integral de la tesorería.