



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LANDLINK: PLATAFORMA DIGITAL
DE CORRETAJE DE GRANDES INMUEBLES EN LIMA
METROPOLITANA (PERIODO 2025-2027)**

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

Presentado por

Cesar Mosqueira Nazra

Daniela Andrea Rodriguez Mena

Luis Gonzalo Marquez Palacios

Renato Hernan Davila Villalobos

Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana

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

Lima, noviembre de 2024

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

Documento: EPG- REV-V1xxx



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO** | Escuela de
Postgrado

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL
SISTEMA ANTIPLAGIO**

A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE NEGOCIOS PARA LANDLINK: PLATAFORMA DIGITAL DE CORRETAJE DE GRANDES INMUEBLES EN LIMA METROPOLITANA (PERIODO 2025-2027)", presentado por los alumnos:

- Cesar Mosqueira Nazra
- Daniela Andrea Rodriguez Mena
- Luis Gonzalo Marquez Palacios
- Renato Heman Davila Villalobos

para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 12 de noviembre de 2024, dando el siguiente resultado:

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %

INDICE DE SIMILITUD

11 %

FUENTES DE INTERNET

2 %

PUBLICACIONES

5 %

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Se adjunta el reporte original completo

12 de noviembre de 2024

Wilfredo Lafosse Quintana
Código Orcid 0000-0002-5348-9351

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación analizó la viabilidad de LandLink, una plataforma digital de corretaje de grandes inmuebles en Lima Metropolitana, diseñada para conectar directamente a propietarios de terrenos con empresas inmobiliarias, eliminando intermediarios y utilizando tecnologías avanzadas como inteligencia artificial (IA) y Big Data.

Se identificó una demanda significativa en el mercado de terrenos de gran tamaño, especialmente en zonas urbanas en revalorización. El problema principal radica en la falta de eficiencia y transparencia en las transacciones de grandes propiedades, dominadas por intermediarios, lo que dificulta a los propietarios gestionar la venta de sus inmuebles de manera autónoma. Esta situación crea una oportunidad para LandLink.

La metodología empleada incluyó herramientas como el modelo de negocios Canvas, análisis PESTEL, matrices de evaluación de factores externos e internos y la matriz VRIO. Se utilizaron fuentes secundarias (revisión de literatura sobre el mercado inmobiliario y PropTech) y fuentes primarias (entrevistas cualitativas con propietarios y gerentes inmobiliarios, y encuestas cuantitativas). Los resultados mostraron un alto potencial de éxito para LandLink en el mercado identificado.

En la planificación estratégica, se adoptó una estrategia de "Enfoque en mejor valor" según Porter y estrategias de crecimiento basadas en la matriz de Ansoff: penetración de mercado y desarrollo de producto en los primeros dos años, y desarrollo de mercado a partir del tercer año, con expansión prevista a nivel nacional y latinoamericano. La estructura operativa de LandLink será sólida y transparente, con planes específicos en marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, respaldados por la innovación tecnológica.

Las proyecciones financieras indican un margen operativo del 50% para 2027, con ingresos proyectados de 28 millones de soles y la venta de 120 terrenos anuales. LandLink presenta una oportunidad de negocio viable, capaz de transformar el mercado de grandes inmuebles en Lima mediante la digitalización y el uso de tecnología avanzada, aunque aún enfrenta desafíos como la adaptación a regulaciones locales y el cambio de percepción de los usuarios respecto a los intermediarios tradicionales.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
TABLA DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE ANEXOS.....	10
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	1
Alcance	1
Aportes e impacto	1
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	3
1.1 Consideraciones generales.....	3
1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa	4
1.3 Definición del problema u oportunidad	5
1.4 Canvas y descripción de la empresa	6
1.5 Conceptos y características del modelo de negocio de plataformas de fintech inmobiliario.....	7
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO.....	9
2.1 Análisis del entorno general (PESTEL).....	9
2.2 Análisis de la industria o sector	12
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	19
2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)	20
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
3.1 Objeto de estudio	23
3.2 Objetivo general y específicos.....	23
3.3 Diseño de la metodología: uso de fuentes primarias y secundarias.....	23
3.4 Resumen de resultados obtenidos y análisis	25
3.5 Descripción de la obtención de la demanda estimada	26
3.6 Conclusiones.....	27

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO	28
4.1 Análisis de cadena de valor.....	28
4.2 Matriz de evaluación de factores internos	29
4.3 Análisis matriz VRIO y determinación de las ventajas competitivas.....	31
4.4 Determinación de la estrategia genérica	32
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.....	33
5.1 Análisis y propuesta de misión y visión	33
5.2 Objetivo general y objetivos estratégicos	33
5.3 Matriz FODA cruzado	34
5.4 Alineamiento de estrategias con los objetivos.....	36
5.5 Resumen de estrategias seleccionadas.....	38
CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE	39
6.1 Plan funcional de marketing	39
6.2 Plan funcional de operaciones	45
6.3 Plan funcional de recursos humanos.....	54
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	59
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	61
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	71
Anexo 1: Ficha técnica de trabajo de campo	72
Anexo 2: Cálculos para planilla de marketing.....	76
Anexo 3: Cronograma de operaciones.....	80
Anexo 4: Cálculos de presupuesto de recursos humanos	82
Anexo 5: Proyección del estado de resultados.....	83
NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES	84
Gonzalo Marquez Palacios	84

Renato Hernan Davila Villalobos.....	84
Cesar Mosqueira Nazra.....	84
Daniela Rodríguez Mena	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	19
Tabla 2.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	20
Tabla 3.	Demanda de proyectos por zonas de Lima Metropolitana.....	26
Tabla 4.	Demanda estimada de terrenos por año para el consolidado de Lima Top y Lima Moderna	27
Tabla 5.	Matriz de evaluación de factores internos	29
Tabla 6.	Matriz VRIO.....	31
Tabla 7.	Matriz FODA cruzado	34
Tabla 8.	Matriz FODA cruzado: Iniciativas estratégicas.....	35
Tabla 9.	Alineamiento estratégico: Objetivos con iniciativas estratégicas.....	37
Tabla 10.	Objetivos del plan de marketing	39
Tabla 11.	Segmentos de propietarios de grandes inmuebles	39
Tabla 12.	Segmentos de inmobiliarias.....	40
Tabla 13.	Presupuesto de marketing y ventas.....	44
Tabla 14.	Objetivos del plan funcional de operaciones	45
Tabla 15.	Presupuesto del plan de operaciones (montos en soles)	52
Tabla 16.	Objetivos del plan de recursos humanos.....	55
Tabla 17.	Planilla del plan de negocios en soles.....	56
Tabla 18.	Presupuesto de capacitación	57
Tabla 19.	Presupuesto de recursos humanos (montos en soles)	58
Tabla 20.	Descripción y expectativas de los stakeholders.....	59
Tabla 21.	Objetivo del plan de RSE.....	60
Tabla 22.	Acciones del plan de RSE.....	60
Tabla 23.	Objetivo del plan financiero.....	61
Tabla 24.	Inversión inicial	62

Tabla 25.	Flujo de caja económico	63
Tabla 26.	Valor actual neto y tasa interna de retorno	64
Tabla A.1.	Listado de propietarios.....	72
Tabla A.2.	Listado de gerentes	72
Tabla A.3.	Parámetros de modelo de agentes de captación.....	76
Tabla A.4.	Objetivos comerciales.....	76
Tabla A.5.	Cálculo de costo anual por agente de captación	76
Tabla A.6.	Cálculo de costo total de agentes de captación.....	77
Tabla A.7.	Parámetros de modelo de agentes inmobiliarios.....	77
Tabla A.8.	Cálculo de comisiones para agentes inmobiliarios	77
Tabla A.9.	Cálculo de costo anual por agente inmobiliario.....	77
Tabla A.10.	Cálculo de costo total de agentes inmobiliario	78
Tabla A.11.	Parámetros de modelo de jefe de marketing y ventas.....	78
Tabla A.12.	Cálculo de comisiones para jefe de marketing y ventas	78
Tabla A.13.	Cálculo de costo total de jefe de marketing y ventas.....	79
Tabla A.14.	Estimado de gastos en publicidad.....	79
Tabla A.15.	Costo de planilla por año	82
Tabla A.16.	Gastos generales de recursos humanos.....	82
Tabla A.17.	Proyección estado de resultados (2025-2027)	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	LandLink business model canvas	6
Figura 2.	Mockups web LandLink	46
Figura 3.	Modelo de arquitectura técnica.....	47
Figura 4.	Flujos de proceso 2025 a 2027.....	51
Figura 5.	Organigrama propuesto LandLink	54
Figura A.1	Cronograma 2024 - Q2 2025	80
Figura A.2	Cronograma Q3 2025- 2027	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Ficha técnica de trabajo de campo.....	72
Anexo 2.	Cálculos para planilla de marketing.....	76
Anexo 3.	Cronograma de operaciones.....	80
Anexo 4.	Cálculos de presupuesto de recursos humanos	82
Anexo 5.	Proyección del estado de resultados	83

INTRODUCCIÓN

El mercado inmobiliario de grandes inmuebles enfrenta desafíos como ineficiencia, altos costos transaccionales y una dependencia excesiva de intermediarios. Estas barreras limitan la accesibilidad, transparencia y rapidez en las transacciones. La baja cultura financiera y la falta de herramientas tecnológicas agravan esta situación. En este contexto, surge la oportunidad de aprovechar tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y plataformas digitales para revolucionar este sector, eliminando intermediarios y optimizando los procesos de compraventa.

Este plan de negocios propone desarrollar una plataforma de corretaje de grandes inmuebles que utilice tecnologías de vanguardia para mejorar la eficiencia y accesibilidad del mercado, transformando la manera en que se gestionan las transacciones inmobiliarias. La plataforma tiene como objetivo conectar directamente a compradores y vendedores, ofreciendo herramientas avanzadas para tomar decisiones estratégicas basadas en datos y promoviendo un mercado más justo y próspero.

Justificación

Este plan de negocios se posiciona en un contexto donde el sector inmobiliario de grandes inmuebles requiere una transformación digital para mejorar su eficiencia, accesibilidad y transparencia. La implementación de esta plataforma no solo reducirá costos al eliminar intermediarios, sino que también aumentará la satisfacción del cliente mediante una mejor experiencia de usuario. La combinación de herramientas tecnológicas y una estrategia de expansión posicionará a la plataforma como líder en el mercado.

Alcance

El plan se centra en Lima Metropolitana, con la intención de expandirse regionalmente. Abarca el desarrollo y lanzamiento de un MVP que integrará tecnologías avanzadas, como IA y big data, para validar su viabilidad en un entorno real.

Aportes e impacto

Este plan de negocios proporcionará una plataforma innovadora que revolucionará el mercado inmobiliario, ofreciendo eficiencia y accesibilidad. Su impacto potencial incluye la

democratización del acceso a grandes inmuebles y una reducción en los tiempos transaccionales, lo que posicionará al proyecto como un referente de cambio en el sector.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1 Consideraciones generales

El presente proyecto propone la creación de una plataforma digital innovadora destinada a conectar a personas naturales propietarias de grandes inmuebles con empresas inmobiliarias en Lima. La motivación principal detrás de esta iniciativa surge de la observación de un nicho desatendido en el mercado inmobiliario peruano, donde las plataformas existentes se enfocan mayormente en transacciones de menor envergadura, dejando de lado las propiedades de mayor tamaño que tienen un potencial significativo para desarrollos urbanísticos de gran escala.

Uno de los impulsores de este proyecto es la experiencia personal de uno de los integrantes del equipo, quien ha trabajado en el sector inmobiliario y ha presenciado la dificultad que enfrentan muchos propietarios para vender sus propiedades a un precio justo, sin la intervención de intermediarios que obtienen márgenes excesivos. Esta experiencia ha puesto de manifiesto la necesidad de un enfoque más justo y transparente en las transacciones de grandes inmuebles, beneficiando tanto a los propietarios como a las empresas inmobiliarias.

En Lima, especialmente en distritos que han experimentado un cambio en su clasificación socioeconómica debido al desarrollo urbano, existen numerosos propietarios de grandes inmuebles que no cuentan con los recursos o el conocimiento para monetizar sus propiedades de manera eficaz. Al mismo tiempo, las empresas inmobiliarias están constantemente en búsqueda de terrenos y propiedades de gran tamaño para desarrollar proyectos que respondan a la creciente demanda de vivienda.

La plataforma propuesta ofrecerá varios servicios esenciales: tasación automatizada y transparente de inmuebles, y un catálogo curado de propiedades para las empresas inmobiliarias. El uso de los datos acumulados por la plataforma permitirá entregar información personalizada a los consumidores, acelerando el proceso de la transacción para las partes involucradas. Estos servicios no solo optimizarán el proceso de compraventa, sino que también empoderan a los propietarios con información y herramientas para tomar decisiones informadas.

1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa

El presente proyecto examina la viabilidad de crear una empresa, LandLink, como una sociedad anónima cerrada (SAC), constituida inicialmente por cuatro socios, para desarrollar y operar una plataforma digital enfocada en conectar a propietarios de grandes inmuebles con empresas inmobiliarias en Lima. Los clientes principales de LandLink serán empresas inmobiliarias que buscan adquirir propiedades de gran tamaño para proyectos de desarrollo urbano y propietarios individuales que desean vender sus inmuebles a un precio justo.

El mercado inmobiliario en Lima ha mostrado una creciente demanda por terrenos y propiedades de gran tamaño, particularmente en distritos residenciales de clase media que han experimentado un cambio en su clasificación socioeconómica. Estas zonas presentan una oportunidad significativa para el desarrollo de proyectos inmobiliarios de alto impacto. Sin embargo, muchos propietarios carecen de los recursos o conocimientos necesarios para vender sus propiedades de manera efectiva, enfrentándose a intermediarios que obtienen márgenes significativos en las transacciones.

Nuestra empresa se enfocará en ofrecer un servicio integral que incluirá:

- Información personalizada para los vendedores de propiedades: brindar orientación a los propietarios para que puedan vender sus propiedades a un precio justo sin la necesidad de intermediarios adicionales. Esto incluirá la evaluación del valor de mercado de la propiedad.
- Tasación automatizada de inmuebles: implementar una herramienta de tasación confiable y transparente que permita a los propietarios conocer el valor real de sus propiedades, basada en datos del mercado y algoritmos avanzados de inteligencia artificial.
- Catálogo curado de propiedades: proveer a las empresas inmobiliarias acceso a un catálogo de propiedades cuidadosamente seleccionadas y validadas, optimizando así el tiempo y los recursos dedicados a la búsqueda de terrenos adecuados para sus proyectos. Esto incluirá toda la documentación necesaria para la evaluación de las propiedades.
- Identificación proactiva de propiedades: utilizar tecnologías avanzadas para identificar y contactar a propietarios de grandes inmuebles en áreas clave, ofreciendo soluciones personalizadas que faciliten la venta.

1.3 Definición del problema u oportunidad

El mercado inmobiliario en Lima enfrenta un desafío y una oportunidad debido a la creciente demanda de terrenos y propiedades de gran tamaño por parte de empresas inmobiliarias. La expansión urbana y la revalorización de distritos han revelado que muchos propietarios carecen de recursos y conexiones para vender eficientemente sus inmuebles, lo que lleva a ventas por debajo de su valor real. Las plataformas digitales existentes, como Urbania y Adondevivir, no atienden adecuadamente este segmento, lo que permite la proliferación de intermediarios que se benefician a expensas de los propietarios.

En este contexto, resalta la necesidad de una plataforma especializada que conecte directamente a propietarios y empresas inmobiliarias, ofreciendo servicios como la tasación automatizada. Esta plataforma podría eliminar intermediarios costosos, proporcionar información transparente, y optimizar el proceso de transacciones, especialmente en distritos de clase media con gran potencial. Al hacerlo, se crearían oportunidades de negocio rentables y se contribuiría a un mercado inmobiliario más justo y eficiente, facilitando el desarrollo urbano en Lima.

1.4 Canvas y descripción de la empresa

Figura 1

LandLink business model canvas

LandLink – Business Model Canvas		Diseñado para:	Fecha:	
		LandLink	2024	
Socios clave <ul style="list-style-type: none"> Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) Municipalidades Locales. Notarios Públicos. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento Administración Tributaria (SUNAT). Cámara de Comercio. Inversionistas y desarrolladores inmobiliarios. Proveedor de servicios de nube. Entidades bancarias. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> Construcción de base de datos de propiedades. Asesoramiento personalizado. Tasación de inmuebles. Construcción del catálogo curado de propiedades. Implementación de tecnologías con inteligencia artificial. Gestión de transacciones y procesos legales. 	Propuestas de valor <ul style="list-style-type: none"> Uso de tecnología avanzada para recomendaciones personalizadas. Transparencia y justicia económica en la tasación y venta de propiedades. Acceso a un catálogo de propiedades curadas y validadas. Asesoramiento integral para la compra y venta de propiedades. Reducción de intermediarios y optimización del tiempo. 	Relaciones con los clientes <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento personalizado. Soporte continuo. Consultas personalizadas para entender necesidades específicas. 	Segmentos de clientes <ul style="list-style-type: none"> Propietarios de grandes inmuebles (terrenos, casas, edificios completos); herederos y dueños oportunistas. Empresas inmobiliarias especializadas en distritos de Lima Top y Lima Moderna.
Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> Base de datos de propiedades. Modelo para tasación automatizada. Modelo de cabida arquitectónica automatizado. Personal especializado en asesoramiento y gestión inmobiliaria. Alianzas estratégicas con instituciones relevantes. 	Canales <ul style="list-style-type: none"> Plataforma Web. Aplicaciones móviles (iOS y Android). Publicidad en redes sociales y medios digitales. Contacto directo con propietarios; agentes captadores. Contacto directo con empresas inmobiliarias; agentes inmobiliarios. 	Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica. Gastos de marketing y publicidad. Costos de personal y asesoría. Alianzas estratégicas y colaboraciones. Costos legales y de cumplimiento. 	Flujos de ingresos <ul style="list-style-type: none"> Comisiones por transacciones inmobiliarias. 	

Nota. Elaboración propia (2024).

1.5 Conceptos y características del modelo de negocio de plataformas de fintech inmobiliario

Evans y Schmalensee (2016) señalan que las compañías como Apple, Google, Facebook, Amazon, Uber, Airbnb, Alibaba y Spotify son intermediarios. A diferencia de un negocio tradicional que compra materias primas, transforma y comercializa, en el negocio de intermediación la materia prima son grupos distintos de clientes a los cuales se les ayuda a poder interactuar entre sí. Y esa dinámica del negocio habilita reglas de juego que serían impensables en el mundo tradicional.

Las plataformas digitales tienen tres características clave que las diferencian de los modelos tradicionales: interacción de múltiples lados, valor compartido y escalabilidad. Estas plataformas permiten que distintos tipos de usuarios interactúen directamente, reduciendo la necesidad de intermediarios, como en el caso de LandLink, que conecta propietarios y empresas inmobiliarias. Además, generan efectos de red, donde el valor de la plataforma crece a medida que se suman más usuarios; esto contrasta con los negocios tradicionales, donde el valor no depende de la cantidad de usuarios sino de la gestión de intermediarios.

De acuerdo a Eisenmann, Parker y Van Alstyne (2006) los desafíos más importantes para una plataforma digital son ponerle precio a los servicios de la plataforma, debido a que usualmente tiene que haber un lado de la relación que subsidia al otro; la dinámica feroz de “el ganador se lleva todo”, ya que los márgenes tienden a aumentar en la medida que se acumula un mayor número de consumidores; y que la plataforma sea “envuelta” o “paquetizada” en el producto de un competidor, ya que el consumidor podría percibir mayor valor de una oferta de mayor alcance de la competencia .

El éxito de las plataformas digitales depende de su capacidad para generar efectos de red sólidos, impulsando la adopción y el crecimiento. Según Zhu e Iansiti (2019), las plataformas exitosas logran prosperar al fortalecer sus efectos de red y fomentar la participación activa de los usuarios. Estos autores advierten, de manera general, que las redes fragmentadas pueden enfrentar desafíos específicos, ya que la falta de integración en una red única limita el crecimiento y dificulta la escalabilidad. En el caso del mercado inmobiliario, este fenómeno podría ser especialmente relevante. A diferencia de Airbnb, cuyos usuarios a nivel mundial

potencialmente pueden consumir cualquier propiedad ofrecida en la plataforma, las inmobiliarias tienden a operar solo dentro de sus áreas de influencia local.

Finalmente, Zhu e Iansiti (2019) mencionan otros factores críticos para las plataformas, como el riesgo de desintermediación (cuando los usuarios cierran la transacción directamente sin la plataforma) y el uso de varios servicios simultáneamente (*multi-homing*). Esto subraya la necesidad de que las plataformas generen un valor diferencial y exclusivo.

Para contextualizar el segmento de mercado donde opera LandLink, es importante definir el concepto de fintech inmobiliario, también conocido como real estate fintech. Según el informe *PropTech 2020: The Future of Real Estate*, “el fintech inmobiliario es un segmento de PropTech que respalda transacciones (de venta o arrendamiento) de activos inmobiliarios, tales como edificios, participaciones o fondos, deuda o capital, propiedad absoluta o arrendamiento, con un valor de capital (negativo o positivo). Las plataformas de fintech inmobiliario pueden simplemente proporcionar información a compradores y vendedores potenciales, o facilitar y llevar a cabo directamente las transacciones” (University of Oxford, 2020, traducción propia).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis del entorno general (PESTEL)

2.1.1 Políticos

- Amenazas
 - La estabilidad política en Perú influye en la confianza de inversores y desarrolladores inmobiliarios.
 - Periodos de inestabilidad, por ejemplo, las manifestaciones tras el golpe de estado y arresto del expresidente Pedro Castillo en diciembre de 2022, frenan la inversión en proyectos a gran escala.
 - Reducción de la inversión privada. Según un artículo del periódico Gestión (2024b): “La inversión privada se contrajo un 7.2% en 2023, el peor resultado en 14 años”
 - La falta de políticas gubernamentales que fomenten la inversión limita la actividad en el mercado inmobiliario.
 - Muchos CEO califican negativamente al MEF como promotor de la inversión (Gestión, 2024a).

2.1.2 Económicos

- Oportunidades
 - Un crecimiento sostenido puede aumentar la demanda de grandes inmuebles.
 - El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) proyecta que la inflación estará dentro del rango meta en 2.2%, lo cual es favorable (BCRP, 2024a).
 - El BCRP redujo su tasa de interés de referencia debido a que la inflación se ha alineado con el rango meta, aunque esta reducción no indica el inicio de una política de reducción de tasas (BCRP, 2024).
- Amenazas
 - El crecimiento del PBI y la salud económica general afectan la capacidad de inversión en bienes raíces.
 - Perú atraviesa una etapa económica compleja; se prevé un "rebote" del PBI sectorial entre 3% y 4%, insuficiente para revertir la contracción actual (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2024a).

- Las tasas de interés afectan el costo del crédito para la compra de inmuebles y, por ende, la demanda.

2.1.3 Sociales

- Oportunidades
 - La población de Lima asciende a 10,292,408 habitantes en 2023 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2024), creciendo a una tasa de 1.7% anual (Lima Cómo Vamos [LCV], 2022).
 - Cada núcleo familiar en Lima está compuesto por 2.9 personas (Fondo Mi Vivienda [FMV], 2018), generando una demanda potencial adicional de 60,335 viviendas anuales.
 - En 2018, la demanda potencial de vivienda en Lima era de 579,000 viviendas, con una demanda efectiva de 99,000 viviendas y 236,000 hogares con demandas de mejora (FMV, 2018).
 - Crece la demanda por viviendas de menos de 60 metros cuadrados (Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú [ASEI], como se cita en FMV, 2023).
- Amenazas
 - La baja cultura financiera en Perú afecta la capacidad y disposición de las personas para realizar transacciones inmobiliarias y aumenta el riesgo de malas transacciones (FMV, 2018).

2.1.4 Tecnológicos

- Oportunidades
 - Cerca del 66% de los encuestados estarían dispuestos a realizar todo el proceso de venta de su propiedad mediante una plataforma digital.
 - Existen varias plataformas digitales tipo "clasificados" para la venta de propiedades, pero carecen de mecanismos para una evaluación completa de proyectos inmobiliarios.
 - Los avances en inteligencia artificial impactarán los procesos de transferencia de propiedades, permitiendo la creación rápida de planos, disposiciones más eficientes y estimaciones de valorización en tiempo real.
 - Incorporar IA en nuevos productos puede ser un diferenciador competitivo importante.
- Amenazas

- Información crítica como el "certificado de parámetros urbanísticos" y el "certificado registral inmobiliario" (CRI) se accede a través de plataformas de pago sin mecanismos programáticos para su obtención.

2.1.5 Ecológicos

- Amenazas
 - Normativas más estrictas en construcción y desarrollo pueden afectar la viabilidad de proyectos inmobiliarios debido a la alta producción de contaminantes en el sector (SOS Legal, s.f.).
 - La calidad del aire en Lima es moderada, lo que podría eventualmente afectar la predisposición de las personas a residir en la ciudad (IQ Air, 2024).
 - Aproximadamente el 67% de los limeños y chalacos están insatisfechos con los niveles de ruido en Lima, lo cual puede influir en su deseo de vivir en la ciudad (LCV, 2022).

2.1.6 Legales

- Amenazas
 - Los procesos de transferencia de inmuebles en Perú están altamente regulados, involucrando actores como abogados, notarios y la SUNARP.
 - Cambios en las leyes de propiedad, zonificación y construcción pueden impactar en la intermediación de grandes inmuebles.
 - “La superposición e imprevisibilidad de las leyes en Perú puede crear un ambiente de contradicciones jurídicas, dificultando la navegación legal” (Vargas Llosa, 2014, como se cita en The Culture Factor Group Oy, 2024) [Traducción propia].
 - Legislación sobre derechos de los compradores influye en el proceso de compra y venta, afectando a intermediarios.
 - La Ley de protección de datos personales (Congreso de la República del Perú, 2011) debe ser considerada en la construcción de plataformas digitales.
 - Muchos inmuebles tienen situaciones legales complejas, como inquilinos precarios, sucesiones intestadas y juicios por herencia, impidiendo transacciones.

2.2 Análisis de la industria o sector

El análisis de las cinco fuerzas de Porter proporciona una estructura para comprender la competencia en un mercado específico y evaluar la atracción y la rentabilidad de la industria. Sin embargo, consideramos que el modelo requiere algunas adaptaciones para poder entregar una vista completa de la dinámica de una plataforma digital. Autores como Thurlby (1998) y Andriotis (2004) han propuesto agregar fuerzas para poder adaptar el modelo a las necesidades de su industria.

Hablaremos entonces de consumidores en vez de clientes, dada la naturaleza de la intermediación. Y agregaremos como fuerzas al análisis los efectos de red y los datos como recurso estratégico. Aplicando el análisis al escenario del proyecto de la plataforma inmobiliaria en Perú, específicamente en Lima, podemos identificar las siguientes dinámicas:

2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes

- Brokers Inmobiliarios
 - Descripción: Los brokers son personas naturales o agentes asociados con marcas globales como REMAX. Tienen la capacidad de diferenciarse por la marca, por su red de contactos y por la gestión operativa del proceso de compraventa. Aunque su capacidad de diferenciación es alta, esto genera inconsistencia e incertidumbre para los vendedores.
- Plataformas Digitales Tradicionales
 - Competidores Clave:
 - Urbania
 - Adondevivir
 - Descripción: Estas plataformas funcionan como clasificados online para la venta de propiedades. Sin embargo, no tienen grandes diferencias en los servicios que proveen, enfocándose principalmente en filtros básicos para presentar los resultados de búsqueda. No ofrecen la profundidad ni el análisis que plataformas más avanzadas podrían proporcionar.
- LandLink
 - Descripción: LandLink es una plataforma digital que busca conectar a propietarios de grandes inmuebles con empresas inmobiliarias en Lima. Su enfoque está en eliminar intermediarios innecesarios, ofreciendo servicios avanzados como tasación automatizada y entrega de información personalizada para el consumidor.

- Intensidad de la competencia
 - Dada la creciente demanda en el mercado inmobiliario peruano y la oportunidad identificada en el segmento de grandes inmuebles, hay una rivalidad entre competidores alta.
 - La competencia proviene principalmente de personas naturales que buscan capitalizar en este mercado en crecimiento como brokers inmobiliarios y plataformas digitales tradicionales ya establecidas.
- Diferenciación de productos y servicios: Las plataformas online de anuncios tipo “clasificados”, en su mayoría, no tienen grandes diferencias. Varían los tipos de filtro que se presentan al usuario y la forma de presentar los resultados, pero no hay una diferenciación sustancial en el servicio que proveen. Por otra parte, los brokers tienen mayor capacidad para diferenciarse: pueden estar asociados a una marca global o no (como REMAX), pueden hacerse cargo de las labores operativas que implica el proceso de compraventa o pueden diferenciarse por el acceso a determinados vendedores; es decir, hay muchas oportunidades de diferenciación. Sin embargo, esa gran posibilidad de diferenciación genera inconsistencia y por lo tanto incertidumbre en el vendedor.

Conclusión:

En el mercado inmobiliario peruano, LandLink se enfrenta a una alta rivalidad con dos tipos principales de competidores: brokers inmobiliarios y plataformas digitales tradicionales como Urbania y Adondevivir. Mientras que los brokers pueden diferenciarse a través de marcas globales y su capacidad operativa, las plataformas tradicionales carecen de servicios diferenciados más allá de los filtros básicos. LandLink se posiciona como un actor que elimina intermediarios y ofrece un servicio más avanzado y personalizado, diferenciándose así de la competencia existente.

2.2.2 Amenaza de nuevos competidores

- Desde la perspectiva de la intermediación, este es un mercado con barreras de entrada muy bajas. En el Perú si bien existen asociaciones de corretaje, no es un requisito para ejercer el oficio. Lo cual permite que entren nuevos brokers al mercado con relativa facilidad.
- Desde la perspectiva de fintech inmobiliario, la propiedad intelectual que se desarrolla supone una barrera de entrada importante para otros jugadores en el mercado. Si la tecnología es avanzada, ponerse a la par supone una inversión que puede ser considerada

onerosa y riesgosa. Sin embargo, es definitivamente posible y esto puede generar una presión sobre las comisiones.

Conclusión:

La atractividad del sector inmobiliario es considerable, especialmente con la oportunidad de innovar mediante tecnologías fintech. Sin embargo, la amenaza de nuevos entrantes varía según el enfoque del negocio. Mientras que el mercado de intermediación enfrenta una amenaza alta debido a las bajas barreras de entrada, el sector de fintech inmobiliario tiene una amenaza moderada a baja debido a las barreras tecnológicas. En conjunto, esto sugiere que el sector es atractivo para aquellos que pueden establecer una ventaja competitiva clara, particularmente mediante la innovación tecnológica, pero deben estar preparados para enfrentar una competencia creciente en la intermediación tradicional.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

- Otros canales de venta de propiedades, como intermediarios tradicionales, podrían representar una amenaza en términos de competencia indirecta.
- En el mercado de plataformas digitales de intermediación existe un desafío de desintermediación como explican Zhu e Iansiti (2019). Los consumidores pueden buscar llevar la transacción directamente sin pasar por la plataforma lo cual conlleva a requerir buscar mecanismos de exclusividad, aunque estos pueden hacer que la interacción con la plataforma sea más compleja.

Conclusión

La atractividad del sector inmobiliario en grandes inmuebles sigue siendo fuerte, especialmente para aquellos que pueden aprovechar las ventajas tecnológicas y diferenciarse en un mercado con una creciente demanda. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos es moderada, dado que los intermediarios tradicionales siguen siendo una alternativa confiable para muchos clientes, lo que podría limitar la adopción de nuevas plataformas digitales. Para maximizar la atractividad del sector, es crucial que LandLink ofrezca ventajas claras y tangibles sobre los canales tradicionales, como mayor transparencia, eficiencia, y acceso a servicios complementarios que los intermediarios tradicionales no pueden igualar.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

- Proveedores de Tecnología: Dado que el proyecto implica una fuerte dependencia de la tecnología, los proveedores de servicios tecnológicos pueden tener cierto poder de negociación en términos de precios y calidad. Sin embargo, la disponibilidad de múltiples proveedores y la capacidad de la empresa para desarrollar sus propias soluciones tecnológicas pueden mitigar este riesgo.
- Entidades Gubernamentales (SUNARP, Municipalidades): Al poseer el monopolio de la documentación necesaria para los procesos de compra y venta, pueden tener un poder de negociación importante.

Conclusión:

La atractividad del sector inmobiliario sigue siendo considerable, pero el poder de negociación de los proveedores es moderado a alto, lo que introduce ciertos desafíos. Mientras que el poder de los proveedores tecnológicos puede ser mitigado a través de opciones múltiples y desarrollos internos, las entidades gubernamentales tienen un poder significativo que puede afectar la eficiencia y los costos operativos del proyecto. Para mantener la atractividad del sector, es crucial que LandLink desarrolle estrategias que minimicen la dependencia de estos proveedores, como la negociación de contratos a largo plazo con condiciones favorables y el fortalecimiento de capacidades tecnológicas internas.

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores de la plataforma

- Propietarios de Grandes Inmuebles y Empresas Inmobiliarias: Si bien los consumidores son el motor del negocio, la diferenciación de servicios y la transparencia en las transacciones pueden limitar su poder de negociación. Sin embargo, la satisfacción del consumidor y la calidad de los servicios seguirán siendo críticas para mantener la lealtad y la satisfacción del cliente.

Conclusión:

La atractividad del sector inmobiliario en el segmento de grandes inmuebles sigue siendo sólida, con un poder de negociación de los compradores moderado. La diferenciación de servicios y la capacidad de la plataforma para ofrecer valor añadido son factores clave para mantener este poder de negociación en niveles controlados. No obstante, la satisfacción del cliente sigue siendo crítica, y la plataforma debe enfocarse en ofrecer servicios de alta calidad

y transparentes para asegurar la lealtad y mantener una ventaja competitiva en un mercado con demanda creciente.

2.2.6 Efectos de red

- Los efectos de red se refieren al fenómeno por el cual el valor de un producto o servicio aumenta a medida que más personas lo utilizan. En el contexto de una plataforma digital inmobiliaria como LandLink, los efectos de red son fundamentales. A medida que más propietarios de grandes inmuebles y empresas inmobiliarias se unen a la plataforma, esta se vuelve más atractiva para otros usuarios, creando un ciclo de retroalimentación positiva.
- Análisis:
 - Precio de la plataforma: El mercado inmobiliario está acostumbrado a que uno de los lados de la transacción sea quien pague los fees del broker. Esto constituye una ventaja ya que no hay que luchar en contra de aspectos culturales.
 - Efecto positivo en la atracción de usuarios: Un mayor número de listados de propiedades atrae a más empresas inmobiliarias interesadas en adquirir inmuebles, lo que a su vez incentiva a más propietarios a listar sus propiedades en la plataforma.
 - Barreras de entrada para competidores: Los efectos de red pueden crear barreras de entrada significativas para nuevos competidores, ya que es difícil replicar una base de usuarios amplia y activa.
 - Retención de usuarios: Los efectos de red también contribuyen a la retención de usuarios, ya que la plataforma se convierte en el lugar preferido para realizar transacciones inmobiliarias debido a su amplio alcance y eficiencia.
 - Localidad: Los consumidores buscan vender o comprar propiedades dentro de su área de influencia. Lo cual puede limitar la escalabilidad en el largo plazo de la plataforma.
- Conclusión: La atractividad del sector inmobiliario digital en Perú se ve potenciada por los efectos de red, que aumentan el valor de la plataforma a medida que crece su base de usuarios. Para LandLink, aprovechar estos efectos es crucial para consolidar su posición en el mercado y crear barreras de entrada para nuevos competidores. Sin embargo, es esencial alcanzar una masa crítica de usuarios para que los efectos de red

sean significativos, lo cual requiere estrategias de crecimiento enfocadas y posiblemente inversiones sustanciales en marketing y desarrollo de comunidad. Adicionalmente, se debe considerar los desafíos de escalabilidad del negocio en el largo plazo.

2.2.7 Datos como recurso estratégico

- Para una plataforma como LandLink, la recopilación y análisis de datos sobre el mercado inmobiliario, comportamientos de los usuarios y tendencias del sector pueden ofrecer ventajas competitivas significativas.
- Análisis:
 - Mejora de servicios: El análisis de datos permite ofrecer servicios personalizados, como recomendaciones de propiedades basadas en el perfil del usuario o análisis predictivos sobre tendencias del mercado.
 - Toma de decisiones informada: Los datos recopilados pueden informar decisiones estratégicas, desde expansiones geográficas hasta desarrollos de nuevas funcionalidades en la plataforma.
 - Monetización de datos: Existe la posibilidad de crear nuevas fuentes de ingresos mediante la venta de datos agregados y anónimos a terceros interesados, como empresas de investigación de mercado o instituciones financieras.
 - Ventaja competitiva: El uso eficiente de los datos puede diferenciar a LandLink de sus competidores, especialmente si se utilizan para mejorar la precisión de tasaciones automatizadas y ofrecer insights que otros no pueden.
- Conclusión: Los datos representan un recurso estratégico que aumenta la atractividad del sector inmobiliario digital. Para LandLink, la capacidad de recopilar, analizar y utilizar datos de manera efectiva puede no solo mejorar la experiencia del usuario sino también crear nuevas oportunidades de negocio y fortalecer su posición competitiva, así como crear barreras de entrada. Sin embargo, es fundamental gestionar estos datos con responsabilidad, asegurando la privacidad y cumpliendo con las regulaciones locales e internacionales, para mantener la confianza de los usuarios y evitar riesgos legales.

2.2.7 Conclusión del análisis del sector

- **Atractividad del sector (rentabilidad):** El sector inmobiliario en el segmento de grandes inmuebles en Perú es moderadamente atractivo en términos de rentabilidad. Aunque existen desafíos significativos, como la alta rivalidad con competidores existentes—tanto brokers inmobiliarios como plataformas digitales tradicionales—y el poder de negociación moderado a alto de algunos proveedores y compradores, la capacidad de diferenciarse a través de servicios innovadores y tecnología avanzada presenta una oportunidad considerable para capturar una porción rentable del mercado. Los efectos de red positivos inherentes a las plataformas digitales aumentan el valor de la plataforma a medida que crece su base de usuarios, creando barreras de entrada para nuevos competidores. Además, el aprovechamiento estratégico de los datos permite mejorar servicios, generar nuevas fuentes de ingresos y fortalecer la posición en el mercado. La alta demanda en el mercado y el potencial de crecimiento, especialmente con la implementación de plataformas digitales especializadas como LandLink, refuerzan esta atractividad. Sin embargo, es esencial gestionar eficazmente las amenazas de productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores y consumidores para maximizar la rentabilidad. En conjunto, estas dinámicas sugieren que, aunque existen desafíos, el sector ofrece un potencial considerable de rentabilidad para plataformas que puedan aprovechar eficazmente la tecnología, los efectos de red y estrategias basadas en datos.

- **Oportunidades y amenazas relevantes:**

- **Oportunidades:** Existen claras oportunidades en la diferenciación de servicios y la implementación de tecnologías avanzadas (como la tasación automatizada y el uso de inteligencia artificial). Además, el desarrollo de soluciones tecnológicas internas y la mejora en la transparencia de las transacciones pueden fortalecer la posición competitiva del proyecto.

- **Amenazas:** Las principales amenazas incluyen el poder de negociación alto de entidades gubernamentales, que monopolizan la documentación esencial para las transacciones, y la competencia intensa de intermediarios tradicionales que pueden limitar la adopción de nuevas plataformas digitales. Además, las bajas barreras de entrada para nuevos brokers podrían incrementar la competencia en el mercado.

En resumen, mientras que el sector presenta desafíos, también ofrece oportunidades sustanciales para aquellos capaces de innovar y diferenciarse en un mercado competitivo, pero en crecimiento.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La Matriz de evaluación de factores externos (EFE) se utiliza para evaluar cómo las oportunidades y amenazas identificadas pueden afectar a nuestra empresa inmobiliaria.

La calificación asignada a cada factor refleja la efectividad con la que nuestra empresa está respondiendo a estos factores, y el puntaje ponderado resulta de multiplicar el peso por la calificación.

Tabla 1

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
O1. Inflación controlada	0.05	2	0.10
O2. Demanda de viviendas más pequeñas	0.10	3	0.30
O3. Tendencias demográficas crecientes	0.10	3	0.30
O4. Baja cultura financiera	0.05	3	0.15
O5. Aceptación de plataformas digitales	0.05	4	0.20
O6. Inteligencia Artificial	0.10	4	0.40
O7. Disponibilidad de plataformas digitales	0.05	3	0.15
Amenazas			

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
A1. Inestabilidad política	0.10	2	0.20
A2. Falta de incentivos para la inversión	0.10	2	0.20
A3. Falta de crecimiento económico	0.10	2	0.20
A4. Tasas de interés altas	0.10	3	0.30
A5. Regulaciones inmobiliarias	0.05	3	0.15
A6. Cambios en leyes de propiedad y zonificación	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.75

Nota. Calificación: 1 = respuesta deficiente; 2 = respuesta promedio; 3 = respuesta por encima del promedio; 4 = respuesta superior.

Fuente: David, F. R. (2014). Elaboración propia (2024).

El puntaje total ponderado de 2.75 sugiere que las estrategias que usará nuestra empresa responderán de manera efectiva a las Oportunidades y Amenazas.

2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) compara a nuestra empresa, LandLink, con competidores clave en el mercado inmobiliario: brokers individuales, Urbania y Adondevivir; como se muestra en el análisis de la intensidad de la rivalidad de los competidores actuales.

Tabla 2

Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	LandLink		Urbania		Adondevivir		Broker individual	
		C	P	C	P	C	P	C	P
1. Conocimiento del mercado local	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60	3	0.45
2. Servicios personalizados	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	4	0.40
3. Presencia digital y accesibilidad	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80	4.00	0.80	1	0.20
4. Calidad de la plataforma tecnológica	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60	3.00	0.60	1	0.20
5. Redes y contactos	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4	0.40
6. Capacidad de marketing y promoción	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	1	0.10
7. Innovación y uso de IA	0.15	4.00	0.60	2.00	0.30	2.00	0.30	1	0.15
Sumatoria de puntajes ponderados			3.80		3.10		3.10		1.90

Nota. C: Calificación; P: Puntuación.

Puntuación: 4 = fortaleza principal; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad principal.

Fuente: David, F. R. (2014). Elaboración propia (2024).

El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) revela que LandLink se posiciona como el líder en el mercado con un puntaje total de 3.80.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es analizar la viabilidad del ingreso al mercado inmobiliario de una plataforma digital enfocada en conectar a propietarios de grandes inmuebles (terrenos) con empresas inmobiliarias/constructoras en Lima.

3.2 Objetivo general y específicos

3.2.1 Objetivo general

Determinar el grado de aceptación por parte del mercado objetivo a la propuesta del uso de una plataforma digital para realizar la compraventa de inmuebles, con servicios únicos como tasaciones automatizadas, proyecciones de cabida arquitectónica y utilidades del proyecto, junto con asesoramiento personalizado.

3.2.2 Objetivos específicos

- a. Evaluar la demanda del mercado inmobiliario para grandes inmuebles en Perú.
- b. Identificar y analizar la competencia en el mercado de plataformas inmobiliarias.
- c. Determinar las necesidades y preferencias de los propietarios de grandes inmuebles y las empresas inmobiliarias.
- d. Obtener nuestra demanda estimada para los años del plan para poder proyectar nuestros ingresos y elaborar los estados financieros.

3.3 Diseño de la metodología: uso de fuentes primarias y secundarias

3.3.1 Fuentes secundarias:

Para el análisis de las fuentes secundarias, se adopta una metodología exhaustiva y sistemática, enfocada en capturar una comprensión amplia y profunda del mercado inmobiliario y las tecnologías asociadas. Esta estrategia incluye:

- **Búsqueda exhaustiva:** se realizará una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas, bibliotecas, repositorios institucionales y plataformas de publicación de investigaciones para obtener un panorama completo de la literatura existente.

- **Revisión interdisciplinaria:** dada la naturaleza multifacética del sector inmobiliario, se incluirán fuentes de diversas disciplinas como economía, tecnología y derecho.
- **Enfoque cronológico:** se prestará especial atención a la evolución de las tendencias y prácticas en el tiempo, permitiendo comprender no sólo el estado actual sino también la trayectoria del mercado y la legislación relacionada.

La selección de las fuentes se regirá por criterios rigurosos para garantizar la relevancia y fiabilidad de la información:

- **Relevancia temática:** las fuentes deben estar directamente relacionadas con el mercado inmobiliario, la tecnología PropTech y la legislación aplicable en Perú.
- **Credibilidad y autoridad:** se priorizará fuentes de autores y organizaciones reconocidas en el ámbito inmobiliario y tecnológico, así como publicaciones en revistas académicas o informes de consultoras de prestigio.
- **Actualidad:** se enfocará en fuentes publicadas en los últimos cinco años para garantizar la pertinencia de la información en un mercado en constante evolución.

De acuerdo con lo antes descrito, las fuentes secundarias utilizadas son:

- Marco legal en el sector inmobiliario peruano, que incluye: instituciones relevantes para gestión inmobiliaria, legislación sobre propiedad y gestión inmobiliaria, legislación sobre uso de herramientas tecnológicas y uso de datos.
- Revisión de literatura académica y whitepapers sobre tecnología PropTech y tendencias del mercado inmobiliario.
- Análisis de informes de mercado, estudios de tráfico web y publicaciones académicas.

3.3.2 Fuentes primarias:

El análisis de las fuentes primarias se realizará a través de:

- Análisis cualitativo, el cual se hará por medio de entrevistas cualitativas con propietarios de grandes inmuebles y gerentes de empresas inmobiliarias. Los enfoques del análisis serán los siguientes: mercado, competencia, vendedor, inmobiliarias (compradores)
- Análisis cuantitativo, se realizarán encuestas a una muestra representativa de los segmentos objetivo.

- Observación directa de portales competidores y análisis de su usabilidad y servicios ofrecidos.

3.4 Resumen de resultados obtenidos y análisis

3.4.1 Resultados de la investigación cualitativa

- **Necesidad de formalización:** Existe una necesidad clara de un proceso formal y estructurado para la venta de grandes propiedades, alineado con los objetivos del proyecto de crear una plataforma regulada y eficiente.
- **Transparencia y cumplimiento legal:** La plataforma debe garantizar transparencia en todo el proceso de venta y cumplir con las normativas legales, lo cual es crucial para construir confianza y asegurar la protección de los intereses de todas las partes involucradas.
- **Interconexión eficiente:** Es vital que la plataforma facilite de manera efectiva la conexión entre vendedores y compradores, ofreciendo herramientas para evaluar y comparar el potencial de los terrenos.
- **Servicios de valor añadido:** Los servicios adicionales, como la asistencia en la creación de anuncios, fotografías profesionales, recorridos virtuales, y la segmentación personalizada, son altamente valorados por los usuarios.
- **Tecnología innovadora:** La incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas, como la tasación automática de terrenos (AVM) y sistemas de gestión de ofertas, es un diferenciador clave que responde a las necesidades del mercado.

3.4.2 Resultados de la investigación cuantitativa

- **Preferencias de comunicación:** Los usuarios prefieren ser contactados a través de WhatsApp y correo electrónico.
- **Confianza en la plataforma:** La publicación de testimonios es crucial para generar confianza entre los usuarios.
- **Valoración y tasación:** Los vendedores valoran una tasación rápida y estarían dispuestos a pagar por este servicio si el margen de error es bajo.
- **Documentación legal:** Los vendedores están dispuestos a pagar por la obtención de documentación legal de sus inmuebles.

- **Intermediación de pago:** Existe resistencia a que la plataforma actúe como intermediario de pago, especialmente en la custodia de fondos.
- **Cálculo de cabida automatizado:** Las inmobiliarias muestran interés en utilizar un servicio de cálculo de cabida automatizado, incluso si implica un costo adicional.
- **Preferencia por gerente de cuenta:** Las inmobiliarias prefieren contar con un gerente de cuenta dedicado en la plataforma.
- **Comisiones:** Tanto vendedores como inmobiliarias están dispuestos a pagar comisiones entre 2% y 3%, con interés en un esquema de comisión compartida.
- **Sostenibilidad:** La sostenibilidad es un factor importante que influye en las decisiones de inversión de las inmobiliarias.
- **Impacto de la situación política:** Las decisiones de inversión de las inmobiliarias están influenciadas por la situación política del país.
- **Perfil de los vendedores:** La mayoría de los vendedores de inmuebles son personas mayores de 45 años.

3.5 Descripción de la obtención de la demanda estimada

Según CAPECO (2024b), el número de nuevos proyectos inmobiliarios del último año en los distritos de Lima asciende a 1,267 y, específicamente para Lima Top y Lima Moderna, en conjunto con el 78% del desarrollo inmobiliario, asciende a 989 proyectos inmobiliarios.

Tabla 3

Demanda de proyectos por zonas de Lima Metropolitana

Ubicación	Número de proyectos	% del total
Lima Top	565	44.6
Lima Moderna	424	33.5
Lima Centro	99	7.8
Lima Norte	67	5.3
Lima Sur	46	3.6

Ubicación	Número de proyectos	% del total
Lima Este	36	2.8
Lima Sur - Balnearios	18	1.4
Callao	12	0.9

Nota. Elaboración propia (2024) basado en CAPECO (2024b).

3.6 Conclusiones

La demanda estimada asciende a 989 proyectos y de acuerdo con estudios propios realizados de la oferta de terrenos en Lima Top y Lima Moderna para desarrollo inmobiliario, se considera un área media de 750 m² y un precio S/ 10,624 por m², estimando un precio medio esperado de terrenos de S/ 7,968,094. Además, se estima un crecimiento de 2.5% anual en el número de proyectos.

Tabla 4

Demanda estimada de terrenos por año para el consolidado de Lima Top y Lima Moderna

Ubicación	2025	2026	2027
Número de proyectos	989	1,014	1,039
Demanda estimada en millones de soles	7,880	8,077	8,279

Nota. Elaboración propia (2024) basado en CAPECO (2024b).

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno nos permitirá obtener nuestras fortalezas y debilidades y luego, evaluando nuestras fortalezas, determinaremos nuestras ventajas competitivas y la estrategia genérica a utilizar en el presente plan. Para ello usaremos análisis de la cadena de valor, matriz EFI y matriz VRIO.

4.1 Análisis de cadena de valor

4.1.1 Actividades primarias

Estas actividades son clave para crear, promocionar y entregar el valor de la plataforma al mercado.

- **Logística interna:** desarrollo de tecnología para adaptar la plataforma al mercado y gestión eficiente de datos inmobiliarios.
- **Operaciones:** asegurar una disponibilidad del 99.5% y mejoras continuas basadas en feedback.
- **Logística externa:** entrega del servicio a través de la plataforma y soporte constante a usuarios.
- **Marketing y ventas:** estrategia de comunicación destacando la eficiencia y adquisición de usuarios vía marketing digital.
- **Servicio postventa:** seguimiento y mejoras basadas en feedback.

4.1.2 Actividades de apoyo

Apoyan la ejecución eficiente de las actividades primarias.

- **Finanzas:** gestión estratégica y planificación financiera alineadas con el mercado.
- **Recursos humanos:** retención de talento tecnológico y formación continua.
- **Legal:** soporte a las transacciones inmobiliarias.
- **I+D:** innovación continua en IA y seguridad.
- **Adquisiciones:** selección y alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos.

4.2 Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) se construye a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades clave de la plataforma de corretaje de grandes inmuebles, con el objetivo de evaluar el impacto relativo de cada factor en el éxito estratégico del proyecto. Un puntaje mayor a 2.5 indica mayores fortalezas que debilidades.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos

Factor	Peso	Calificación	Resultado (peso x calificación)
Fortalezas			
F1. Procesos operativos estructurados con alto grado de automatización para reducir errores y tiempos	0.1	3	0.3
F2. Segmentación de mercado efectiva utilizando estrategias avanzadas de marketing digital.	0.15	4	0.6
F3. Sistema robusto de atención al cliente para incrementar su satisfacción	0.15	4	0.6
F4. Equipos de trabajo altamente capacitados con programas de formación continua	0.1	4	0.4
F5. Relaciones sólidas con proveedores clave que aseguran precios competitivos y calidad constante	0.1	3	0.3
Debilidades			
D1. Dependencia de proveedores para organización de información en la plataforma	0.1	2	0.2

Factor	Peso	Calificación	Resultado (peso x calificación)
D2. Presencia débil de marca (inicialmente) frente a competidores consolidados	0.1	1	0.1
D3. Procesos de postventa manuales en ciertas áreas que podrían no serían eficientes	0.1	2	0.2
D4. Número limitado de proveedores que podría afectar la cadena de suministros si alguno falla	0.1	2	0.2
Total	1		2.9

Nota. Calificación: 4 = fortaleza mayor; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; 1 = debilidad mayor.

Fuente: David, F. R. (2014). Elaboración propia (2024).

Concluimos que la empresa tiene más fortalezas que debilidades. Esto refuerza la idea de que nuestra plataforma cuenta con una sólida base tecnológica y un modelo de negocio innovador, aunque no se debe perder de vista trabajar en la mitigación de los riesgos relacionados con la seguridad y el reconocimiento de marca.

4.3 Análisis matriz VRIO y determinación de las ventajas competitivas

Tabla 6

Matriz VRIO

Factor	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Conclusión
F1. Procesos operativos estructurados con alto grado de automatización para reducir errores y tiempos	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
F2. Segmentación de mercado efectiva utilizando estrategias avanzadas de marketing digital.	Sí	Sí	No	-	Ventaja competitiva temporal
F3. Sistema robusto de atención al cliente para incrementar su satisfacción	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
F4. Equipos de trabajo altamente capacitados con programas de formación continua	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenida
F5. Relaciones sólidas con proveedores clave que aseguran precios competitivos y calidad constante	Sí	No	-	-	Paridad competitiva

Nota. Elaboración propia (2024) adaptada de Barney y Griffin (1992).

La matriz VRIO revela que el sistema de atención al cliente y los equipos capacitados son las principales ventajas competitivas sostenidas de la plataforma, gracias a su valor, rareza y dificultad de imitación. Por otra parte, los procesos automatizados y la segmentación de mercado ofrecen ventajas temporales, ya que son fácilmente replicables. Las relaciones con proveedores, aunque son valiosas, no generan una ventaja diferencial significativa. La plataforma cuenta con una base sólida, pero es necesario fortalecer los recursos fácilmente imitables para consolidar su ventaja competitiva en el mercado

4.4 Determinación de la estrategia genérica

En base a la ventaja competitiva identificada, la estrategia genérica más adecuada para la plataforma de corretaje de grandes inmuebles es la “Estrategia de enfoque de mejor valor” según la propuesta de Fred David (2014) basada en la teoría de Michael Porter. Esta estrategia se centra en ofrecer un producto de alta calidad y con características avanzadas, dirigido a un segmento específico del mercado de grandes inmuebles, a un precio ligeramente superior o igual al de la competencia.

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

5.1 Análisis y propuesta de misión y visión

5.1.1 Visión

Nuestra visión es ser una plataforma de corretaje de grandes inmuebles líder a nivel regional, reconocida por revolucionar el sector mediante el desarrollo e implementación de tecnologías de vanguardia.

5.1.2 Misión

Nuestra visión es transformar el mercado inmobiliario promoviendo accesibilidad, eficiencia y transparencia. Eliminamos intermediarios innecesarios para conectar directamente a vendedores y compradores de grandes inmuebles, maximizando las oportunidades de inversión. Nos posicionamos como el punto de encuentro clave que empodera a las partes con herramientas avanzadas y acceso rápido a documentación crítica, facilitando decisiones informadas y estratégicas.

5.2 Objetivo general y objetivos estratégicos

5.2.1 Objetivo general

Desarrollar y posicionar una plataforma de corretaje de grandes inmuebles líder a nivel mundial, que revolucione el sector inmobiliario mediante la implementación de tecnologías de vanguardia, eliminando intermediarios innecesarios, mejorando la eficiencia, accesibilidad y transparencia en las transacciones, y promoviendo un mercado inmobiliario más justo y próspero.

5.2.2 Objetivos estratégicos

- **Rentabilidad financiera**
 - **OE1:** Alcanzar un margen operativo (Utilidad neta/ Ventas) mayor de 25% para el año 2027.
- **Crecimiento**

- **OE2:** Alcanzar ingresos de 28 millones de soles en el año 2027 mediante la expansión de la plataforma y captación de nuevos clientes.
- **OE3:** Obtener un 12% de market share para el año 2027
- **OE4:** Alcanzar 120 terrenos vendidos anualmente para el año 2027.
- **Sostenibilidad**
 - **OE5:** Obtener un buen clima laboral medido mediante encuestas, 90% en el año 2027
 - **OE6:** Alcanzar una satisfacción del cliente medido mediante NPS mayor a 70 para el año 2027.

5.3 Matriz FODA cruzado

Se determinarán iniciativas estratégicas, utilizando esta herramienta, para el logro de los objetivos de los planes funcionales y estratégicos.

Tabla 7

Matriz FODA cruzado

<p>Oportunidades (aprovecharlas)</p> <p>O1. Inflación controlada.</p> <p>O2. Demanda de viviendas más pequeñas.</p> <p>O3. Tendencias demográficas crecientes.</p> <p>O4. Baja cultura financiera.</p> <p>O5. Aceptación de plataformas digitales.</p> <p>O6. Inteligencia Artificial.</p> <p>O7. Disponibilidad de plataformas digitales.</p>	<p>Amenazas (superarlas)</p> <p>A1. Inestabilidad política.</p> <p>A2. Falta de incentivos para la inversión.</p> <p>A3. Falta de crecimiento económico.</p> <p>A4. Tasas de interés altas.</p> <p>A5. Regulaciones inmobiliarias.</p> <p>A6. Cambios en leyes de propiedad y zonificación.</p>
<p>Fortalezas (explotar u optimizarlas)</p>	<p>Debilidades (minimizarlas)</p>

<p>F1. Procesos operativos estructurados con alto grado de automatización para reducir errores y tiempos.</p> <p>F2. Segmentación de mercado efectiva utilizando estrategias avanzadas de marketing digital.</p> <p>F3. Sistema robusto de atención al cliente para incrementar su satisfacción.</p> <p>F4. Equipos de trabajo altamente capacitados con programas de formación continua.</p> <p>F5. Relaciones sólidas con proveedores clave que aseguran precios competitivos y calidad constante.</p>	<p>D1. Dependencia de proveedores para organización de información en la plataforma.</p> <p>D2. Presencia débil de marca (inicialmente) frente a competidores consolidados.</p> <p>D3. Procesos de postventa manuales en ciertas áreas que podrían no serían eficientes.</p> <p>D4. Número limitado de proveedores que podría afectar la cadena de suministros si alguno falla.</p>
--	---

Elaboración propia (2024).

Tabla 8

Matriz FODA cruzado: Iniciativas estratégicas

Estrategias FO (ofensivas o crecimiento)	Estrategias FA (defensivas)
<p>FO1: Desarrollar campañas de marketing digital segmentadas para aprovechar la aceptación de plataformas digitales y captar nuevos clientes (F2, O5)</p>	<p>FA1: Utilizar estrategias avanzadas de marketing digital para contrarrestar la falta de crecimiento económico mediante la segmentación precisa del mercado y enfocar los esfuerzos en clientes con mayor propensión a vender sus propiedades (F2, A3)</p>

FO2: Integrar inteligencia artificial en el sistema de atención al cliente para mejorar la satisfacción del cliente (F3, O6)	FA2: Fortalecer las relaciones con proveedores clave para garantizar un suministro estable a pesar de las altas tasas de interés y cambios en leyes de zonificación (F5, A4, A6)
Estrategias DO (reorientación o refuerzo)	Estrategias DA (supervivencia o retiro)
DO1: Mejorar la presencia de marca mediante una campaña digital agresiva aprovechando la tendencia de aceptación de plataformas digitales y el uso de inteligencia artificial (D2, O5, O6)	DA1: Establecer alianzas con instituciones financieras para ofrecer planes de financiamiento preferencial y mitigar el impacto de tasas de interés altas y la falta de incentivos para la inversión (D2, A2, A4)
DO2: Crear un ecosistema de contenido educativo y de asesoramiento financiero aprovechando la baja cultura financiera para mejorar la presencia de marca (D2, O4)	DA2: Crear una oferta de servicios integrales con asesores legales especializados en regulación inmobiliaria para enfrentar la inestabilidad política y cambios en las leyes de propiedad (D2, D3, A1, A6)

Nota. Fuente: David y David (2017). Elaboración propia (2024).

5.4 Alineamiento de estrategias con los objetivos

El desarrollo y posicionamiento de LandLink requiere una alineación clara entre las estrategias formuladas y los objetivos estratégicos definidos. A continuación, se presenta el alineamiento entre las estrategias FODA cruzado y los objetivos estratégicos, demostrando cómo cada estrategia contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Tabla 9*Alineamiento estratégico: Objetivos con iniciativas estratégicas*

Estrategias	OE N°1	OE N°2	OE N°3	OE N°4	OE N°5	OE N°6
FO1: Desarrollar campañas de marketing digital segmentadas	X	X	X			
FO2: Integrar inteligencia artificial en el sistema de atención al cliente	X					X
FA1: Utilizar estrategias avanzadas de marketing digital	X	X				
FA2: Fortalecer las relaciones con proveedores clave	X			X		
DO1: Mejorar la presencia de marca			X			
DO2: Crear un ecosistema de contenido educativo y de asesoramiento financiero			X			X
DA1: Establecer alianzas con instituciones financieras	X	X	X			
DA2: Crear una oferta de servicios integrales	X					X

Nota. Elaboración propia (2024) adaptado de D'Alessio (2015).

5.5 Resumen de estrategias seleccionadas

5.5.1 Estrategia genérica

En base a la ventaja competitiva identificada, la estrategia genérica más adecuada para la plataforma de corretaje de grandes inmuebles es la “Estrategia de enfoque en mejor valor”. Esta estrategia se centra en ofrecer un producto de alta calidad y con características avanzadas, dirigido a un segmento específico del mercado de grandes inmuebles, a un precio ligeramente superior o igual al de la competencia.

5.5.2 Estrategia de crecimiento

- En base al análisis de la matriz de Ansoff y nuestros objetivos estratégicos están serían las estrategias de crecimiento:
 - **Estrategia de penetración de mercados y desarrollo del producto:** en el primer y segundo año, para ello se LandLink se enfocará en consolidar su propuesta de valor mediante la mejora continua de su herramienta de tasación automatizada. Esta herramienta, potenciada por inteligencia artificial, ofrecerá a los propietarios y empresas inmobiliarias una evaluación precisa y actualizada del valor de mercado de las propiedades. Paralelamente, se implementará un sistema de asesoramiento estratégico personalizado, que brindará a las inmobiliarias la capacitación y las herramientas necesarias para sacarle provecho a la plataforma, posicionando a LandLink como un aliado clave en la toma de decisiones inmobiliarias.
 - **Estrategia de desarrollo de mercados:** durante el 3er año, LandLink proyecta su expansión hacia otros mercados clave fuera de Lima, donde el crecimiento y la revalorización del sector inmobiliario están en auge. Para ello se adaptará la plataforma para satisfacer las necesidades específicas de estas regiones. Este enfoque nos permitirá no solo incrementar nuestra base de clientes, sino también consolidar nuestra presencia en el mercado inmobiliario nacional, fortaleciendo a LandLink como la plataforma de referencia para transacciones de grandes inmuebles en todo el Perú y, posteriormente, en la región.

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RSE

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1 Objetivos de marketing

En base a la investigación de mercado realizada, se establecen los siguientes objetivos de market share, satisfacción de clientes e ingresos, con base en una comisión por venta de 3%.

Tabla 10

Objetivos del plan de marketing

Objetivos	2025	2026	2027
Market share por año	2%	6%	12%
Número de terrenos cerrados	20	60	120
Ingresos (S/)	4,780,856	14,346,460	28,683,258
Satisfacción de clientes (NPS)	>30	>50	>70

Nota. Elaboración propia (2024).

6.1.2 Segmentación

Por el tipo de propietario:

Tabla 11

Segmentos de propietarios de grandes inmuebles

Segmentos	Características
Personas adultas mayores	Apego emocional a la propiedad, sin premura económica.
Herederos	Interés en liquidar activos rápidamente, posibles disputas familiares.
Dueños con inquilinos precarios	Desean resolver situaciones de ocupación ilegal y monetizar propiedades.

Segmentos	Características
Parejas en proceso de divorcio	Necesidad de dividir activos de forma equitativa.
Dueños oportunistas	Abiertos a ofertas que superen sus expectativas de valor.
Inversionistas inmobiliarios	Motivación por estrategias de inversión y retorno deseado.
Propietarios afectados por cambios en el entorno	Disminución en valor o utilidad de la propiedad.

Nota. Elaboración propia (2024).

Por zona en la que construyen:

Tabla 12

Segmentos de inmobiliarias

Zona de Lima	Distritos
Lima Top	Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja y Barranco.
Lima Moderna	Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Pueblo Libre y Surquillo
Lima Centro	Cercado de Lima, Breña, La Victoria, Rímac y San Luis
Lima Este	Ate, Cieneguilla, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, El Agustino y San Juan de Lurigancho.
Lima Norte	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres, Ancón y Santa Rosa

Zona de Lima	Distritos
Lima Sur	Chorrillos, Lurín, Pachacámac, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo y Santa María del Mar.

Nota. Elaboración propia (2024).

6.1.3 Posicionamiento

Nuestro posicionamiento destaca nuestra capacidad única para atender las necesidades específicas de nuestros segmentos objetivo, primarios y secundarios, proporcionando soluciones personalizadas que se alinean con sus situaciones y objetivos particulares.

6.1.4 Marketing mix

a) Producto

Nuestra plataforma se distingue en el mercado inmobiliario de grandes inmuebles por su enfoque especializado y la integración de tecnologías avanzadas para maximizar el valor tanto para compradores como para vendedores. Los aspectos clave de nuestra oferta son:

Diferenciadores clave:

- **Filtros especializados para compradores:** Ofrecemos filtros únicos, como parámetros de altura de inmuebles, no disponibles en plataformas tradicionales, facilitando la búsqueda eficiente de grandes propiedades.
- **Almacenamiento y presentación de documentación:** Única plataforma que permite almacenar y presentar la documentación esencial del inmueble directamente a los compradores, acelerando y facilitando la toma de decisiones.
- **Utilización de inteligencia artificial:** Implementamos IA para proyecciones de cabida y generación de planos, ayudando a las inmobiliarias a evaluar la rentabilidad de proyectos y crear ofertas de manera más eficiente.
- **Plantillas para ofertas:** Proporcionamos plantillas para que los compradores extiendan ofertas con condiciones específicas a los vendedores, simplificando el proceso de negociación.

- **Autoevaluación inicial para vendedores:** Ofrecemos una evaluación rápida y precisa del valor de la propiedad mediante modelos AVM, un servicio inexistente en otras plataformas.
- **Asunción de costos de documentación:** Asumimos el costo y el tiempo de obtener la documentación necesaria para listar un terreno, brindando una experiencia sin precedentes para el vendedor y enriqueciendo nuestros modelos de datos.

b) Plaza

Nuestra estrategia de venta y distribución equilibra la eficacia de las herramientas digitales con un enfoque personalizado, reconociendo la importancia de construir relaciones sólidas y de confianza, especialmente con las inmobiliarias que realizan transacciones de gran valor.

- **Redes sociales para vendedores de terrenos:** Utilizaremos campañas dirigidas en redes sociales como principal canal digital para llegar a los vendedores de terrenos, alentándolos a listar sus propiedades en nuestra plataforma.
- **Promotores puerta a puerta para generar confianza:** Implementaremos una fuerza de promotores que visitarán personalmente a los propietarios de terrenos, presentando nuestra plataforma y sus beneficios únicos. Este enfoque se centrará en construir confianza y familiaridad durante los primeros dos años. La compensación de los promotores estará basada en el número de avalúos generados y en el número de nuevos listados en la plataforma.
- **Ejecutivos de cuenta para inmobiliarias:**
 - **Trato personalizado:** Asignaremos ejecutivos de cuenta para proporcionar un servicio personalizado a las inmobiliarias, asegurando que sus necesidades sean entendidas y atendidas de manera eficaz. Este equipo trabajará estrechamente con cada inmobiliaria para facilitar el proceso de descubrimiento, evaluación y compra de inmuebles a través de nuestra plataforma.
 - **Soporte y asesoría:** Los ejecutivos de cuenta ofrecerán asesoría continua y soporte adaptado a las necesidades específicas de las inmobiliarias, reforzando la percepción de nuestra plataforma como una solución líder y de confianza en el mercado de grandes inmuebles.

La compensación de los ejecutivos de cuenta estará basada en el volumen de comisión cerrado con las inmobiliarias asignadas a su territorio.

- **Canales de comunicación**

- Redes sociales (Instagram y Facebook): Lanzaremos campañas dirigidas tanto a compradores como a vendedores, aprovechando la capacidad de segmentación para entregar nuestros mensajes clave de manera efectiva.
- Google (búsqueda): Implementaremos estrategias de SEO y SEM para aumentar la visibilidad de nuestra plataforma en las búsquedas relacionadas con la compra y venta de grandes inmuebles.
- Publicidad física (vallas): Complementaremos nuestras tácticas digitales con publicidad física en ubicaciones estratégicas, captando la atención de aquellos interesados en el mercado inmobiliario que no estén buscando activamente en línea.

- **Plan de comunicación integral:**

- Desarrollaremos un plan de comunicación integral que coordine todos los canales y mensajes, asegurando esfuerzos alineados y que mutuamente se refuercen.
- Este plan incluirá un calendario de campañas, presupuestos detallados y metas específicas para cada canal.

c) Precio

Nuestra estrategia de precios está diseñada para alinear nuestra oferta de valor superior con las expectativas del mercado, asegurando accesibilidad y destacando la singularidad y calidad de nuestro servicio. Los aspectos clave de nuestra política de precios son:

Estructura de precios:

- **Comisión basada en el valor de transacción:** Establecemos una comisión estándar del 3% sobre el valor de cada transacción realizada a través de nuestra plataforma, consistente con los usos y costumbres del mercado inmobiliario, facilitando su aceptación por parte de vendedores y compradores.

Comparación con la competencia:

- **Valor agregado significativo:** Aunque nuestra estructura de precios es similar a la de los brokers tradicionales, ofrecemos un valor agregado superior con características exclusivas como filtros especializados, almacenamiento y presentación de documentación esencial, y utilización de inteligencia artificial para proyecciones y auto evaluaciones, superando la oferta tradicional.

d) Promoción

Nuestra estrategia de comunicación tiene como objetivo destacar las propuestas de valor únicas de nuestra plataforma para compradores y vendedores de grandes inmuebles, utilizando una mezcla de medios digitales y tradicionales para maximizar el alcance y la efectividad.

Mensajes clave:

- **Para compradores:**
 - Disponibilidad inmediata de toda la documentación necesaria.
 - Capacidad de modelar proyectos para calcular la rentabilidad.
 - Utilización de inteligencia artificial para potenciar su negocio.
- **Para vendedores:**
 - Oportunidad de vender su propiedad maximizando su valor.
 - Apoyo con tecnología avanzada de inteligencia artificial.
 - Acceso a un amplio mercado de inmobiliarias competitivas.

6.1.5 Presupuesto de marketing

Tabla 13

Presupuesto de marketing y ventas

Concepto	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Gastos para obtención de documentación	80,000	240,000	480,000
Publicidad en redes sociales	70,000	140,000	280,000
Publicidad en vallas físicas	45,000	90,000	180,000
SEO y SEM en Google	50,000	100,000	200,000
Desarrollo de material promocional	20,000	60,000	120,000
Gasto en relaciones públicas	35,000	87,128	174,257

Concepto	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Total	300.000	717.128	1.434.257

Nota. Elaboración propia (2024).

6.2 Plan funcional de operaciones

Este plan tiene como propósito definir la estructura operacional necesaria para iniciar las transacciones inmobiliarias en la plataforma virtual de LandLink, basado en el desarrollo del modelo de negocio propuesto a través del presente estudio, el plan operacional está alineado, con los otros planes funcionales aquí presentados y al presupuesto diseñado por finanzas, marketing y recursos humanos.

6.2.1 Objetivos plan de operaciones

Por medio del presente plan, se busca establecer las etapas de desarrollo del negocio, abarcando las aristas técnicas del desarrollo del modelo AVM y de la interfaz de interacción con los clientes correspondientes a la plataforma web, así como la logística y recursos necesarios para desarrollar el plan de negocio, dando la seguridad a nuestros clientes de la seguridad de la información personal y de la transacción.

Tabla 14

Objetivos del plan funcional de operaciones

Objetivos	Indicador	2025	2026	2027
Calidad de protocolos de ciberseguridad	Porcentaje de alertas de seguridad	5%	3%	3%
Satisfacción del cliente	NPS	>30	>50	>70

Nota. Elaboración propia (2024).

- La calidad de los protocolos de seguridad implica el desarrollo de protocolos de seguridad, el mantenimiento de versiones actualizadas de los sistemas y la mejora continua del modelo de IA y la web.
- La medición del NPS se ejecutará en conjunto con marketing a través de encuestas.

6.2.2 Metodología operativa

6.2.2.1 Desarrollo y diseño del producto o servicio

El desarrollo y diseño de la plataforma LandLink será un proceso clave para asegurar que los usuarios, tanto vendedores como inmobiliarias, puedan interactuar de manera eficiente y fluida con el servicio. El área de operaciones colaborará estrechamente con el equipo de desarrollo para asegurar que el producto final cumpla con los estándares de calidad y funcionalidad necesarios. Este proceso incluirá:

- **Diseño centrado en el usuario (UX/UI):** La plataforma será diseñada pensando en la facilidad de uso para que tanto vendedores como compradores puedan navegar sin complicaciones. Se realizarán pruebas continuas con usuarios para optimizar la experiencia, asegurando que todas las funciones sean accesibles y eficientes.
- **Desarrollo ágil:** Se implementará una metodología ágil de desarrollo, permitiendo iteraciones rápidas y la incorporación de mejoras de forma continua. El equipo de operaciones participará en la revisión de funcionalidades clave, garantizando que la plataforma esté alineada con los requerimientos del negocio y las expectativas de los usuarios.
- **Integración de tecnologías avanzadas:** La plataforma contará con tecnologías avanzadas como la automatización de procesos, inteligencia artificial para simulaciones, y machine learning en el AVM. El área de operaciones garantizará que todas las integraciones tecnológicas funcionen de manera coherente y se alineen con los objetivos de eficiencia y escalabilidad.
- **Monitoreo y mantenimiento del producto:** Se establecerán ciclos regulares de mantenimiento y actualizaciones, garantizando que la plataforma esté siempre operativa y adaptada a los cambios tecnológicos y normativos. Este enfoque permitirá mejorar continuamente la propuesta de valor del producto y optimizar su rendimiento a lo largo del tiempo.

Este enfoque de desarrollo y diseño asegura que la plataforma LandLink ofrezca una experiencia de usuario superior, con servicios tecnológicos robustos y en constante evolución para satisfacer las necesidades del mercado inmobiliario.

Figura 2

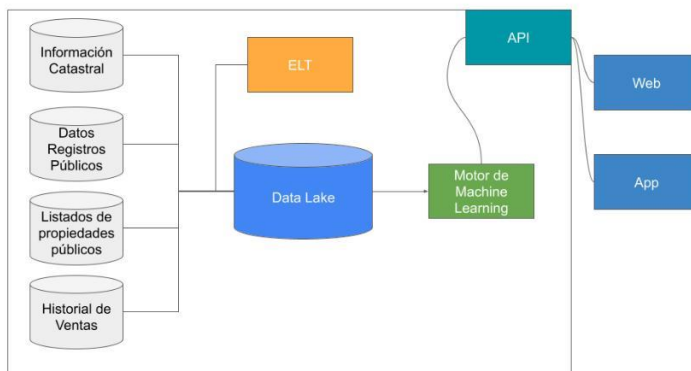
Mockups web LandLink



Nota. Elaboración propia (2024).

Figura 3

Modelo de arquitectura técnica



Nota. Elaboración propia (2024).

6.2.2.2 Recolección y gestión de documentación

LandLink automatizará al máximo la obtención de documentación para acelerar el proceso de venta y compra de terrenos y casas. La operación se estructurará de la siguiente manera:

- **Automatización de documentación digital:** Para la documentación proveniente de fuentes como Registros Públicos y cualquier otra entidad con sistemas digitales, se establecerán conexiones API o interfaces automatizadas que recojan y verifiquen la información en tiempo real. Esto permitirá que, cuando un vendedor registre una propiedad, el sistema reúna la documentación necesaria sin intervención humana, asegurando precisión y rapidez.
- **Gestión manual de documentación no digital:** Para municipalidades u otros entes que no cuenten con documentación digitalizada, LandLink enviará personal especializado para obtener la información de manera manual. Este equipo estará capacitado para gestionar la documentación con rapidez y exactitud, minimizando los tiempos de respuesta.
- **Servicios de regularización:** En caso de que la documentación del vendedor presente problemas (ej.: discrepancias en registros públicos o faltantes en documentos municipales), LandLink ofrecerá un servicio de regularización. Este equipo estará dedicado a resolver irregularidades en los títulos de propiedad, trabajando de manera eficiente para asegurar la legalidad y completitud de los documentos antes de que el comprador realice una oferta.

6.2.2.3 Plataforma AVM

El modelo de valoración automatizado (AVM) será un componente crucial de la plataforma. La continuidad operativa de este sistema es prioritaria, por lo que el área de operaciones adoptará las siguientes medidas:

- **Monitoreo y mantenimiento proactivo:** Se implementarán sistemas de monitoreo 24/7 que detecten anomalías en el funcionamiento del AVM, permitiendo una rápida intervención en caso de fallos.
- **Actualización de algoritmos:** El equipo de operaciones trabajará en conjunto con el área de desarrollo para asegurar que el AVM se actualice con los datos más recientes del mercado inmobiliario y regule su precisión constantemente.
- **Escalabilidad:** El AVM estará diseñado en una arquitectura cloud para garantizar que pueda manejar grandes volúmenes de tráfico de manera eficiente, asegurando tiempos de respuesta óptimos para los usuarios.

6.2.2.4 Simulación de planos con IA para inmobiliarias

Para facilitar que las inmobiliarias evalúen rápidamente los terrenos disponibles, la plataforma ofrecerá un sistema de simulación de planos que utilizará IA para modelar el potencial constructivo de los terrenos. El área de operaciones se enfocará en:

- **Garantía de disponibilidad:** El sistema de simulación estará disponible de forma continua, con mecanismos de respaldo que permitan el funcionamiento ininterrumpido. El monitoreo de la infraestructura será constante, con un equipo dedicado a asegurar la disponibilidad del servicio.
- **Optimización de modelos IA:** Las simulaciones deberán ajustarse continuamente a las normativas locales y parámetros de construcción. El equipo de operaciones trabajará con el área de desarrollo para integrar actualizaciones periódicas, mejorando la capacidad de la IA para entregar simulaciones precisas en tiempo real.

6.2.2.5 Acompañamiento en el proceso de cierre

LandLink también ofrecerá un servicio de acompañamiento en la notaría para garantizar que el proceso de cierre de transacciones se realice sin inconvenientes. Esto incluirá:

- **Monitoreo del proceso de cierre:** Un sistema de control interno permitirá monitorear cada transacción, asegurando que se cumplan con todas las normativas y regulaciones aplicables. Además, se ofrecerá soporte en tiempo real para resolver cualquier inconveniente que pueda surgir durante el cierre.

6.2.3 Infraestructura en la nube

Todas las operaciones de LandLink estarán alojadas en una infraestructura cloud para garantizar la escalabilidad, seguridad y flexibilidad del sistema. Esto permitirá:

- **Escalabilidad dinámica:** La infraestructura permitirá manejar picos de demanda, asegurando que los servicios estén disponibles de manera eficiente en todo momento.
- **Respaldo de información:** Se implementarán planes de recuperación ante desastres y copias de seguridad automáticas para garantizar la protección de los datos sensibles y asegurar la continuidad operativa.

- **Cumplimiento normativo:** El área de operaciones estará al tanto de las regulaciones de protección de datos y seguridad de la información, para garantizar que la plataforma cumpla con todas las normativas locales e internacionales aplicables.

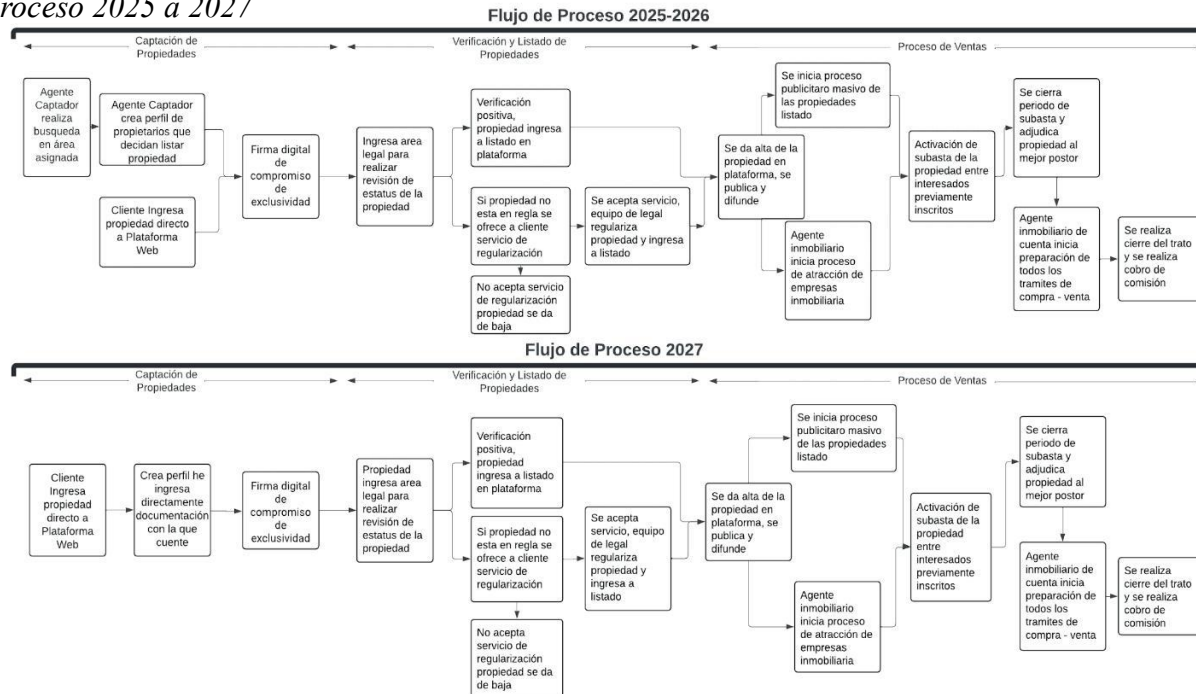
6.2.4 Mejora continua y optimización de procesos

El área de operaciones adoptará un enfoque de mejora continua, revisando periódicamente los procesos y buscando optimizar tiempos y costos. Se establecerán KPIs (indicadores clave de desempeño) que midan la eficiencia en la recolección de documentación, el rendimiento del AVM, y la velocidad en el cierre de transacciones, con el objetivo de mejorar constantemente los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente.

6.2.5 Procesos operativos

Figura 4

Flujos de proceso 2025 a 2027



Nota. Elaboración propia (2024).

6.2.6 Presupuesto de operaciones

De acuerdo con el plan de operaciones, se realiza el presupuesto de la etapa preoperativa y los primeros tres años de operaciones.

Primero, se estima una inversión inicial para gastos preoperativos del plan de operaciones de S/ 728,900, en el año 2024. El costo de desarrollo del producto, en cuanto a los desarrollos iniciales de los servicios cloud y la plataforma web, representa la principal inversión en esta etapa.

Por otra parte, se proyectan los costos y gastos del plan de operaciones para los primeros tres años de actividad, en los cuales se destacan el costo el mantenimiento del producto (servicios cloud y plataforma web), el outsourcing de contabilidad e impuestos, otros gastos administrativos y operativos y gastos de venta. Estos costos y gastos son ascendentes, de acuerdo también con la actividad operativa de la compañía. Además, se identifican también a los costos de mantenimiento del producto como los más importantes en términos presupuestales dentro del plan de operaciones.

Tabla 15

Presupuesto del plan de operaciones (montos en soles)

Costos y gastos del plan de operaciones	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Costo de desarrollo y mantenimiento del producto	588,300	1,176,600	1,221,000	1,283,160
Servicios cloud - Desarrollo inicial	55,500	0	0	0
Servicios cloud - Mantenimiento anual	0	111,000	155,400	217,560
Plataforma - Desarrollo inicial	532,800	0	0	0
Plataforma - Mantenimiento	0	1,065,600	1,065,600	1,065,600
Outsourcing	26,867	80,600	123,628	166,655

Costos y gastos del plan de operaciones	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Contabilidad, nóminas e impuestos	26,867	80,600	123,628	166,655
Otros gastos administrativos y operativos	113,733	225,000	302,134	321,369
Alquiler de oficina amoblada y servicios	10,833	58,500	78,000	91,000
Útiles de oficina	3,333	18,000	24,000	28,000
Gastos de personal	1,000	5,400	7,200	8,400
Eventos para el personal	0	13,500	18,000	21,000
Servicio de reclutamiento y selección	60,900	0	7,700	15,500
Gastos de capacitaciones	0	46,000	69,000	61,000
Participación en seminarios tecnológicos	0	74,000	74,000	74,000
Gastos legales	1,000	6,000	7,434	8,869
Equipos informáticos	36,000	0	12,000	8,000
Licencias correos y software	667	3,600	4,800	5,600
Gastos de venta	0	188,400	448,800	808,800
Gastos de representación	0	18,000	30,000	30,000
Atenciones a clientes	0	120,000	360,000	720,000
Gastos de transporte	0	50,400	58,800	58,800
Total	728,900	1,670,600	2,095,562	2,579,984

Nota. Elaboración propia (2024).

6.3 Plan funcional de recursos humanos

La empresa, encuadrada en un régimen especial de renta debido a su composición, busca mejorar continuamente la satisfacción de sus colaboradores y clientes a través de una gestión estratégica de sus recursos humanos.

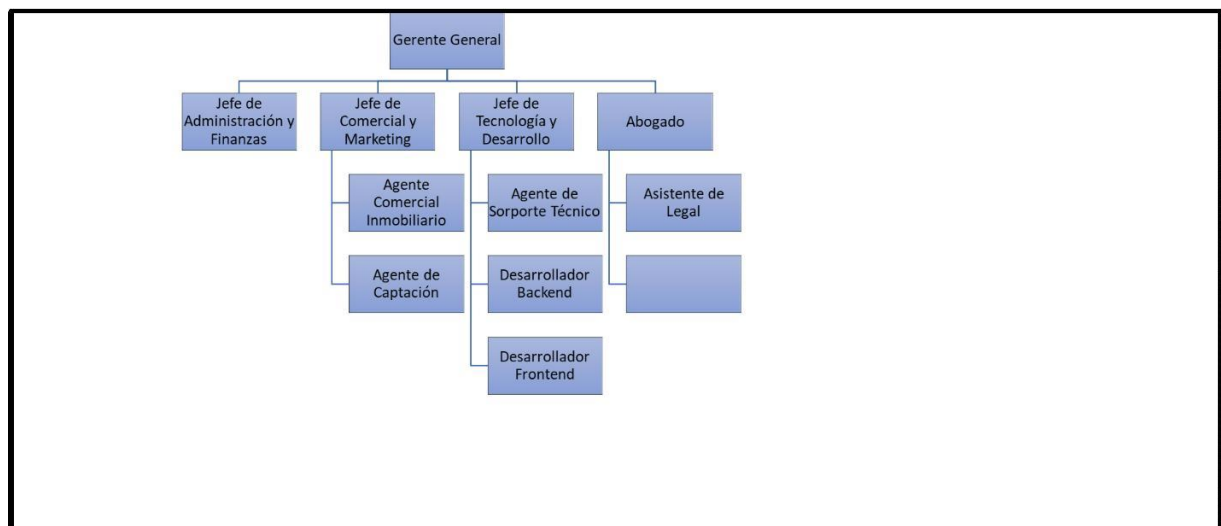
El principal objetivo es asegurar que la empresa cuente con el talento necesario para cumplir sus metas de crecimiento, adaptabilidad e innovación, manteniendo un clima laboral óptimo, con un enfoque especial en el cliente.

Se establecerá una estructura menos vertical, enfocada en la sostenibilidad de la empresa: un área comercial, un área de recursos humanos y un área financiera.

Se propone la siguiente estructura:

Figura 5

Organigrama propuesto LandLink



Nota. Elaboración propia (2024).

El gerente general dirige la estrategia global de la empresa, supervisando todas las áreas para garantizar que los objetivos corporativos sean alcanzados. Este rol es crucial para mantener la integridad y la excelencia en todos los servicios ofrecidos por la empresa.

El responsable del área de administración y finanzas juega un papel vital en la estabilidad financiera de la organización. Controla los flujos monetarios y el presupuesto,

asegurando que las operaciones se desarrollen sin contratiempos. Además, evalúa nuevas oportunidades de inversión, contribuyendo a decisiones estratégicas fundamentales.

El jefe de comercial y marketing tiene la responsabilidad de desarrollar e implementar estrategias para atraer nuevos clientes y retener a los existentes. Lidera el equipo de ventas, promoviendo un enfoque que garantice un crecimiento sostenible y la expansión del mercado.

El jefe de tecnología y desarrollo asegura que la infraestructura tecnológica de la empresa se mantenga funcional y segura. Además, lidera los esfuerzos de innovación digital, crucial para mantener a la empresa a la vanguardia en un mercado competitivo.

Los agentes comerciales inmobiliarios, fundamentales en el día a día operativo, se dedican a la captación y negociación de propiedades, asegurando el cierre efectivo de transacciones en la plataforma.

Los desarrolladores backend y frontend son esenciales para el desarrollo y mantenimiento de las funcionalidades de la plataforma web, garantizando una experiencia de usuario óptima y la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas.

6.3.1 Objetivos del plan de recursos humanos

Tabla 16

Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos	Indicador	2025	2026	2027
Satisfacción de clima laboral	NPS	>80	>85	>90

Nota. Elaboración propia (2024).

6.3.2 Procesos de recursos humanos

1. **Reclutamiento y selección:** LandLink buscará atraer talento especializado en tecnología y bienes raíces a través de plataformas digitales y headhunting, priorizando perfiles con experiencia en el sector.
2. **Capacitación y desarrollo:** La empresa implementará programas de formación continua en tecnología, big data y habilidades comerciales, asegurando la actualización y crecimiento profesional del equipo.

3. **Evaluación del desempeño:** Se establecerán sistemas de evaluación basados en KPIs, con revisiones semestrales para ajustar metas individuales y grupales en función del rendimiento.
4. **Retención de talento y plan de carrera:** LandLink desarrollará un plan de carrera para sus empleados, ofreciendo incentivos por desempeño y promociones internas para asegurar la permanencia del talento clave.
5. **Cultura organizacional y clima laboral:** La empresa fomentará un ambiente de trabajo positivo con actividades de integración, encuestas de clima laboral y políticas de puertas abiertas para garantizar el bienestar de los empleados.
6. **Diversidad e inclusión:** LandLink promoverá la diversidad en sus equipos mediante políticas inclusivas y programas de capacitación en temas de igualdad, fomentando la integración de diferentes perfiles.

6.3.3 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos estará orientado a cubrir los salarios, capacitaciones y beneficios sociales para los empleados. Se detallan los principales conceptos:

- **Planilla de sueldos:** Abarca los salarios del equipo, que crecerá conforme a las necesidades de la empresa.
- **Capacitación y desarrollo:** Un porcentaje del presupuesto anual se destinará a formación y actualización profesional.
- **Bonos e incentivos:** Se asignará un presupuesto para bonos por desempeño, con el fin de motivar y retener a los empleados clave.
- **Beneficios sociales:** Cubrirá CTS, gratificaciones, seguro médico y otros beneficios establecidos por la legislación.

Tabla 17

Planilla del plan de negocios (montos en soles)

Posición	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Gerente General	0	574,579	647,373	662,436
Jefe de Comercial y Marketing	62,634	352,229	489,043	587,264
Jefe de Administración	0	181,108	187,385	193,881
Jefe de desarrollo y tecnologías	0	157,717	163,175	168,824

Posición	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Agente comercial inmobiliario	38,041	300,311	558,719	751,456
Agente comercial captador	83,198	389,811	0	0
Abogado	0	157,717	326,350	337,648
Asistente legal	0	75,285	194,489	200,985
Total	183,872	2,188,757	2,566,534	2,902,495

Nota. Elaboración propia (2024).

En la tabla A.16 del Anexo 4 se presenta un desglose detallado de los gastos asociados a las capacitaciones planificadas para el equipo de LandLink durante el periodo 2024-2026. Estos gastos reflejan la inversión en el desarrollo profesional continuo del personal, crucial para el éxito operativo y estratégico de la empresa.

Los gastos de capacitación para el equipo comercial muestran un incremento anual, comenzando con S/90,000 en 2024 y alcanzando S/140,000 en 2026. Este aumento subraya el enfoque en fortalecer las habilidades de ventas y negociación a medida que la empresa expande su alcance de mercado.

Para el equipo legal, los gastos también se incrementan de S/27,000 en 2024 a S/42,000 en 2026, reflejando la necesidad de mantener al equipo actualizado sobre las regulaciones legales y las mejores prácticas en un mercado dinámico y altamente regulado.

La participación en seminarios tecnológicos se mantiene constante en S/74,000 anualmente, lo cual es indicativo de un compromiso continuo con la innovación tecnológica y la mejora de competencias en áreas clave como la inteligencia artificial y el big data.

Los gastos en servicio de reclutamiento y selección también se mantienen constantes en S/57,700 cada año, lo que sugiere una estrategia estable de atracción de talento para soportar las operaciones en crecimiento de LandLink.

El total general de gastos de capacitación se eleva de S/250,724 en 2024 a S/315,726 en 2026, lo que refleja una inversión creciente y planificada en el capital humano de la empresa, esencial para asegurar la excelencia operativa y la satisfacción del cliente en un sector competitivo.

Tabla 18

Presupuesto de capacitación

Capacitaciones	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Gastos de capacitaciones -				
Equipo comercial	30,000	120,000	140,000	150,000
Gastos de capacitaciones -				
Equipo legal	9,000	36,000	42,000	45,000
Participación en seminarios tecnológicos	74,000	74,000	74,000	74,000
Servicio de reclutamiento y selección	57,700	57,700	57,700	57,700
Total	172,724	289,725	315,726	328,727

Nota. Elaboración propia (2024).

Finalmente, el presupuesto anual de RRHH será el siguiente:

Tabla 19

Presupuesto de recursos humanos

Cargo	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Planillas	229,841	2,188,757	2,566,534	2,902,495
Útiles de oficina	6,000	24,000	28,000	30,000
Gastos de personal	1,800	7,200	8,400	9,000
Gastos de capacitaciones	172,724	289,725	315,726	328,727
Total	410,365	2,509,682	2,918,660	3,270,222

Nota. Elaboración propia (2024).

6.3.4 Plan de Implementación

Para la implementación se ha considerado tres fases que son las siguientes:

- **Fase 1:** Implementación inicial (2025) comienza con la contratación de personal clave en las áreas de administración, tecnología y comercial, seguido de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño y el desarrollo de programas iniciales de inducción y capacitación.

- **Fase 2:** Expansión (2026) se centra en el crecimiento de los equipos comercial y tecnológico a medida que las operaciones se expanden, incluyendo la revisión y ajuste de la estructura organizacional para responder a las nuevas necesidades del negocio.
- **Fase 3:** Consolidación (2027) fortalece el plan de retención de talento, ofreciendo oportunidades de ascenso y desarrollo personal, y realiza un monitoreo y mejora continua de la cultura organizacional y el clima laboral.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1 Descripción de stakeholders

Tabla 20

Descripción y expectativas de stakeholders

Grupo de interés	Descripción	Expectativas
Accionistas	Integrantes de la malla accionarial de la compañía	Retorno financiero y desarrollo sostenible de la empresa
Empleados	Miembros de la planilla organizacional	Estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento y condiciones laborales adecuadas
Clientes	Propietarios de inmuebles y empresas inmobiliarias	Soluciones eficientes, transparencia en transacciones y servicio personalizado
Proveedores	Personas que proveen bienes y servicios para la actividad de la compañía	Relación comercial estable, pagos puntuales y volumen constante de pedidos
Medio ambiente	Ecosistema afectado por las actividades y decisiones de la empresa	Cumplimiento de normativas ambientales y reducción del impacto ecológico
Estado	Entidades gubernamentales que regulan las operaciones de la empresa	Cumplimiento de obligaciones fiscales, regulatorias y contribución al desarrollo económico

Nota. Elaboración propia (2024).

6.4.2 Objetivos del plan de RSE

Se establece el siguiente objetivo específico del plan de RSE para los próximos tres años. Este objetivo estará a cargo del área de administración.

Tabla 21

Objetivo del plan de RSE

Objetivo	Indicador	2025	2026	2027
Incrementar el nivel de reconocimiento, por parte de clientes y proveedores, como una empresa con RSE	Puntaje de 0 a 100	70	80	85

Nota. Elaboración propia (2024).

6.4.3 Acciones del plan de RSE

Se establecen acciones e indicadores estratégicos del plan de responsabilidad social empresarial para los próximos tres años. Estas acciones incluyen capacitaciones a los colaboradores de la compañía y una invitación especial a los clientes y principales proveedores para asistir a estas sesiones.

Tabla 22

Acciones del plan de RSE

Acción	Indicador	2025	2026	2027	Área responsable
Capacitaciones acerca de ética profesional a los colaboradores, clientes y proveedores	Número de capacitaciones	2	2	3	Administración
Capacitaciones acerca de educación financiera a los	Número de capacitaciones	2	2	3	Administración

Acción	Indicador	2025	2026	2027	Área responsable
colaboradores, clientes y proveedores					
Reducción de recursos no renovables: uso de papel en actividades administrativas	% de reducción interanual	-	25%	15%	Administración
Optimización de uso de energía eléctrica	% de reducción interanual por persona	-	20%	10%	Administración

Nota. Elaboración propia (2024).

6.4.4 Presupuesto del plan de RSE

El presupuesto para la ejecución de las acciones estratégicas está contenido dentro del presupuesto de capacitaciones, en los gastos administrativos de la compañía

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1 Objetivos del plan financiero

Tabla 23

Objetivo del plan financiero

Objetivo	2025	2026	2027
Rentabilidad anual (utilidad neta/ventas)	>8%	>20%	>25%

Nota. Elaboración propia (2024).

6.5.2 Datos y supuestos

Datos

- La tasa de impuesto a la renta es de 29.5%.
- Todos los montos están expresados en soles.

Supuestos

- El número de nuevos proyectos inmobiliarios en Lima Top y Lima Moderna ascendió a 989 (CAPECO, 2024). Este dato es utilizado para estimar el tamaño del mercado de terrenos comprados por compañías inmobiliarias de manera anual, asumiendo un crecimiento del mercado de 2.5% anual.
- De acuerdo con estudios propios realizados de la oferta de terrenos en Lima Top y Lima Moderna para desarrollo inmobiliario, se considera un área media de 750 m² y un precio S/ 10,624 por m², estimando un precio medio esperado de terrenos de S/ 7,968,094, valor que será considerado para estimar el valor de cada propiedad vendida.
- La comisión por venta de 3%, promedio en el mercado, se mantendrá fija durante los primeros 3 años del plan.

6.5.3 Monto de inversión y modo de financiamiento

El total de la inversión asciende a S/ 1,985,251, de acuerdo con los planes funcionales.

Tabla 24

Inversión inicial

Inversión inicial	Costo (S/)	Vida útil
Remuneraciones	243,182	
Costos de desarrollo de producto	588,300	3 años
Outsourcing de contabilidad, nóminas e impuestos	26,867	
Otros gastos administrativos y operativos	113,733	
Capital de trabajo / caja mínima	1,013,169	
Total	1,985,251	

Nota. Elaboración propia (2024).

El financiamiento será 100% con capital propio.

6.5.4 Análisis de los principales indicadores de rentabilidad

Se muestran los resultados de los flujos económicos, con los cuales, utilizando la tasa de costo de oportunidad del capital (R_e), se estima el valor actual neto de esta inversión; además, se calcula la tasa interna de retorno.

Cálculos del costo de oportunidad del capital

Se realiza la estimación del costo de oportunidad del capital (R_e), y tasa de descuento de flujos, con base en el modelo capital asset pricing model (CAPM), ajustado al riesgo país. Se calcula un costo de oportunidad del capital de 14.91%.

$$R_e = R_f + \text{Beta} \times (R_m - R_f) + \text{CRP}$$

$$R_e = 4.30\% + 1.48 \times (10.32\% - 4.30\%) + 1.70\% = 14.91\%$$

R_f : Rentabilidad de los bonos del tesoro americano a 5 años (BCRP, 2024c).

Beta: Beta para compañías de software en internet (Damodaran, 2024).

R_m : Rentabilidad S & P 500 de los últimos 32 años (Yahoo! Finanzas, 2024).

CRP: Riesgo país de Perú 2024 (BCRP, 2024b)

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

Con base en la proyección del flujo de caja económico, se obtiene el VAN y la TIR del plan de finanzas.

Tabla 25

Flujo de caja económico

Rubro	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Flujo de caja económico	-1,985,251	1,501,371	7,825,281	17,176,825

Nota. Elaboración propia (2024).

El VAN obtenido de S/ 16,568,384 es positivo, por lo que se concluye que el negocio es económicamente conveniente; además, la TIR obtenida de 202% es mayor al costo de oportunidad del capital, obteniendo la misma conclusión de conveniencia económica.

Tabla 26

Valor actual neto y tasa interna de retorno

Indicador	Resultado
Valor actual neto (S/)	16,568,384
Tasa interna de retorno	202%

Nota. Elaboración propia (2024).

6.5.5 Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad para determinar cuánto puede verse afectado el VAN del proyecto ante variaciones porcentuales de las dos principales variables de nuestras proyecciones: i) las ventas y ii) el costo de desarrollo y mantenimiento del producto.

En el primer caso, ante una variación general de -30% en las ventas de los primeros 3 años de operaciones, el VAN obtenido asciende a S/ 9.5 millones; ante una variación de -50%, asciende a S/ 4.7 millones; y ante una variación de -70%, da como resultado un valor de, aproximadamente, S/ 0. Lo que confirma que se obtiene un VAN robusto ante reducciones importantes en las estimaciones de ventas.

En el segundo caso, ante un mayor costo de desarrollo y mantenimiento del producto de 30%, el VAN obtenido asciende a S/ 15.8 millones; ante una variación de 50%, asciende a S/ 15.4 millones; y ante una variación de 80%, asciende a S/ 14.9 millones. De manera que se confirma también un VAN robusto ante un mayor costo de producto.

6.5.6 Conclusiones del plan funcional de finanzas

El análisis financiero del proyecto confirma su viabilidad económica, destacando un valor actual neto positivo de S/ 16,568,384 y una tasa interna de retorno de 202%, significativamente superior al costo de oportunidad del capital de 14.91%. Estas cifras, obtenidas a partir de un flujo de caja proyectado, concluyen que el proyecto tiene una alta rentabilidad, superando cómodamente el rendimiento esperado en los tres años iniciales del plan. Además, el análisis de sensibilidad refuerza la robustez del proyecto, mostrando que incluso ante escenarios adversos, como una reducción significativa en las ventas o un aumento

en los costos de desarrollo, el VAN se mantiene positivo, lo que valida la solidez financiera del modelo planteado.

CONCLUSIONES

1. En el segmento del mercado inmobiliario de compraventa de grandes propiedades por parte de empresas inmobiliarias, el análisis muestra que la digitalización del sector permitirá mejorar la eficiencia y transparencia de las transacciones para ambas partes.
2. Los datos confirman que la eliminación de intermediarios a través de una plataforma digital que permita realizar transacciones con seguridad y de forma simple, favorece que los propietarios obtengan mejores precios y a las empresas optimizarán su búsqueda de terrenos agilizando los procesos de compra.
3. LandLink proyecta una rentabilidad neta mayor al 20% desde el segundo año, soportada en un modelo eficiente con un margen de contribución del 95% y ventas que aumentan de 20 a 120 terrenos entre 2025 y 2027. La inversión inicial es de S/ 945,215, y el proyecto alcanzará el punto de equilibrio con la venta de 16 a 21 terrenos anuales. Con un valor actual neto (VAN) de S/ 16.6 millones y una TIR del 202%, el proyecto es altamente rentable y resistente incluso en escenarios desfavorables, se debe indicar que a pesar de las positivas proyecciones el éxito del negocio depende de una gestión efectiva del capital de trabajo y la caja mínima.
4. Si bien LandLink ofrece una propuesta de valor sólida, existen barreras que representan desafíos importantes externos a la organización, que implican que la compañía debe convertirse en un actor influyente dentro de la industria para impulsar la adaptación tecnológica y el incremento en el nivel de educación financiera en el ámbito de los vendedores, así como impulsar dentro de sus posibilidades el desarrollo de políticas regulatorias que promuevan la digitalización.

En conclusión, LandLink es una oportunidad de negocio viable con un enfoque tecnológico avanzado y una operación eficiente, con el potencial de transformar el mercado de los grandes inmuebles en Lima, liderando la digitalización del sector y lograr un crecimiento sostenible para los próximos años.

RECOMENDACIONES

Nosotros, basados en las conclusiones obtenidas, proponemos las siguientes recomendaciones para asegurar el éxito y sostenibilidad de LandLink en el mercado inmobiliario de grandes propiedades en Lima:

1. **Promover la pronta puesta en marcha de LandLink:** Dado el crecimiento del mercado inmobiliario y la creciente adopción de plataformas digitales, es recomendable implementar rápidamente LandLink. Esto permitirá aprovechar la innovación de eliminar intermediarios y utilizar herramientas tecnológicas avanzadas, como inteligencia artificial y analítica avanzada, para conectar eficazmente a vendedores y compradores de propiedades de gran tamaño.
2. **Mantener un ciclo de mejora continua:** Para sostener la ventaja competitiva que proporciona la innovación tecnológica, LandLink debe enfocarse en la mejora continua de su plataforma y servicios. Los principales focos deben ser la optimización de los procesos de tasación automatizada, la mejora de la interfaz de usuario y la integración constante de nuevas herramientas tecnológicas emergentes.
3. **Fortalecer la analítica de datos y modelos predictivos:** Es esencial desarrollar un proceso robusto de recopilación y análisis continuo de datos. Esto permitirá refinar la segmentación del mercado y anticipar tendencias inmobiliarias, mejorando así la capacidad de respuesta a las necesidades de los usuarios y optimizando los procesos de captación de terrenos.
4. **Desarrollar una estrategia de comunicación robusta:** Al lanzar una nueva plataforma que depende de la participación de los usuarios, es crucial implementar una estrategia de marketing digital integral. Esta debe abarcar todos los canales digitales, incluyendo una fuerte presencia en redes sociales y publicidad en plataformas inmobiliarias, destacando la transparencia, seguridad y facilidad de uso de LandLink para generar confianza entre los usuarios.
5. **Construir relaciones de confianza y a largo plazo:** Es importante establecer y mantener relaciones sólidas con proveedores de tecnología y servicios inmobiliarios. Esto asegurará el buen funcionamiento de la cadena de valor, además de garantizar la eficiencia operativa y la calidad en cada transacción realizada a través de LandLink.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andriotis, K. (2004). *Revising Porter's Five Forces Model for Application in the Travel and Tourism Industry*. Tourism Today Tourism Today.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024a, junio). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/junio/report-de-inflacion-junio-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024b). *Diferencial de rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) - Perú*. Estadísticas del BCRP.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024c). *Bonos del Tesoro EE. UU. - 5 años (%)*. Estadísticas del BCRP.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04718XD/html>
- Barney, J. B., & Griffin, R. W. (1992). *The management of organizations: Strategy, structure, behavior*. Houghton Mifflin.
- Cámara Peruana de la Construcción. (2024a). *El 2024 será un año retador para la construcción (y para el Perú)*. CAPECO. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de <https://capeco.org/el-2024-sera-un-ano-retador-para-la-construccion-y-para-el-peru/>
- Cámara Peruana de la Construcción. (2024b). *Proyectos y área en oferta por sector urbano*. Plataforma de Mercado de Edificaciones (PME). <https://pme.pe/>
- Congreso de la República del Perú. (2011, 3 de julio). *Ley N.º 29733, Ley de protección de datos personales*. Archivo Digital de la Legislación del Perú. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Editorial del Instituto de Desarrollo Empresarial Administración.

Damodaran, A. (2024). *Betas by sector (US)*. NYU Stern School of Business. Recuperado el 16 de septiembre de 2024, de

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

David, F. R. (2014). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Educación.

David, Fred R., & David, Forest R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). *Strategies for Two-Sided Markets*. Harvard Business Review.

Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Harvard Business Review Press.

Fondo MIVIVIENDA. (2018). *Presentación - Estudio de demanda de vivienda a nivel nacional*. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/154530/presentacion_-_estudio_de_demanda_2018.pdf

Fondo MIVIVIENDA. (2023). *Noticias del sector*. Recuperado el 9 de diciembre de 2023, de

<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/fondo-MIVIVIENDA/noticias-del-sector-detalle.aspx?id=4027>

Gestión. (2024a, 14 de febrero). *CEO: Barómetro de CEO y gerentes generales cuestionan al MEF y MINEM: Dicen que no promueven la inversión*.

<https://gestion.pe/economia/ceo-barometro-de-ceo-gerentes-generales-cuestionan-al-mef-y-minem-dicen-que-no-promueven-la-inversion-noticia/>

Gestión. (2024b, 23 de febrero). *Inversión privada se contrajo un 7.2% en 2023, su peor resultado en 14 años*.

<https://gestion.pe/economia/inversion-privada-se-contrajo-72-en-2023-su-peor-resultado-en-14-anos-bcrp-mef-recesion-economia-peruana-noticia/#:~>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024, enero 17). *Población de la provincia de Lima supera los 10 millones 292 mil habitantes*.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-005-2024-inei.pdf>

IQAir. (2024). *Índice de la calidad del aire (ICA) de Lima y contaminación del aire en Perú*.

Recuperado el 25 de febrero de 2024, de <https://www.iqair.com/es/peru/lima>

Lima Cómo Vamos. (2022, noviembre). *Reporte de indicadores 2021*.

<https://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2022/11/ReporteIndicadoresLCV2021.pdf>

SOS Legal. (s.f.). *Impactos ambientales que generan las edificaciones: Reflexiones y propuestas para el sector de la construcción*. Recuperado el 25 de febrero de 2024, de

<https://soslegal.com.pe/impactos-ambientales-que-generan-las-edificaciones-reflexiones-y-propuestas-para-el-sector-de-la-construccion/>

The Culture Factor Group Oy. (2024). *Country comparison tool: Perú*.

<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=peru>

Thurlby, B. (1998). *Competitive forces are also subject to change*. *Management decision*, 36(1), 19-24.

University of Oxford. (2020). *PropTech 2020: The future of real estate*.

Yahoo! Finanzas. (2024). *Historial del S&P 500*. Recuperado el 16 de septiembre de 2024, de <https://es.finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history/>

Zhu, F., & Iansiti, M. (2019). *Why some platforms thrive and others don't*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/why-some-platforms-thrive-and-others-dont>

ANEXOS

Anexo 1: Ficha técnica de trabajo de campo

Metodología de recolección de datos para análisis cualitativo.

El trabajo de campo para el análisis cualitativo se dividió en dos actividades principales: entrevistas realizadas por videoconferencia, realizadas mediante muestreo por conveniencia, buscando diversidad en los entrevistados, y observaciones de los portales de competidores en línea.

En el caso de las entrevistas se incluyeron ocho participantes en total, divididos en dos grupos distintos:

- **Propietarios de inmuebles:** Se entrevistaron a tres propietarias de casas con potencial para construir edificios de 8 pisos o más. Estos propietarios representaban tanto a aquellos que habían decidido vender como a los que no.

Tabla A.1

Listado de propietarios

Nombre	Edad	Sexo	Ocupación	Residencia
Virginia	33	Femenino	Jefa de excelencia operacional	Lima
Marcela	72	Femenino	Jubilada	Lima
Lita	55	Femenino	Supervisora de ventas de Concentrados y Metales Refinados	Lima

Nota. Elaboración propia (2024).

- **Gerentes de empresas inmobiliarias:** Se entrevistó a cuatro gerentes, incluyendo dos gerentes comerciales, un gerente financiero y un gerente legal, cada uno perteneciente a una empresa inmobiliaria diferente.

Tabla A.2

Listado de gerentes

Nombre	Ocupación	Ubicación de la empresa
William	Gerente de finanzas y comercial	Lima
Carlos	Gerente legal	Lima
Sissi	Gerente comercial	Lima

Nota. Elaboración propia (2024).

Portales de competidores considerados en la investigación

Para seleccionar los portales a considerar, se utilizó la herramienta SimilarWeb para encontrar los portales más relevantes en Perú.

- **Descripción de observación de portales**

Se analizó los servicios ofrecidos a través de los portales, los filtros que ofrecen a sus usuarios, así como la calidad y facilidad de las interfaces gráficas. También se tuvo en consideración la forma en la que se colocaban los anuncios.

- **Portales seleccionados**

- Quintoandar (Urbania y Adondevivir).
- Edifica
- Lifull Connect (Mitula, laencontre.com.pe, Trovit, Properati, Nuroa)
- Remax
- Nexo Inmobiliario
- Infocasas
- Gojom

Metodología de recolección de datos para análisis cualitativo.

- **Determinación del tamaño de la muestra, definición de cómo se seleccionará los elementos de la muestra**

- *Vendedores de grandes inmuebles*

Se adoptó un enfoque de muestreo no probabilístico, siendo un muestreo por conveniencia, aplicado a personas dentro de nuestra red de contactos, de acuerdo con las características anteriormente mencionadas y contactadas vía servicios de mensajería instantánea y redes sociales.

El tamaño de la muestra conseguido fue de 17 propietarios de terrenos/casas con intención de venta en Lima Metropolitana, quienes se identificarán a través de la investigación como el segmento de ‘vendedores’.

○ *Representantes de empresas inmobiliarias*

Se adoptó un enfoque de muestreo no probabilístico, siendo un muestreo por conveniencia, aplicado a personas que cumplan cargos con capacidad de toma de decisiones, preferentemente jefaturas y gerencias, en empresas inmobiliarias de Lima, contactadas a través de correo electrónico, redes sociales profesionales y servicios de mensajería instantánea, quienes serán identificados a través de la investigación como el segmento de ‘compradores’.

El tamaño de la muestra conseguido es de 23 personas, de compañías inmobiliarias distintas, enfocadas en el negocio de proyectos multifamiliares y miembros de ASEI (Asociación de Empresas Inmobiliarias).

● **Ficha técnica para vendedores de inmuebles**

- **Muestra a estudiar:** propietarios, copropietarios o herederos de grandes terrenos/casas en distritos de Lima Metropolitana.
- **Tamaño de la muestra:** 18 personas.
- **Perfil de la muestra:** propietarios de terrenos/casas con áreas mínimas de 200 m², sin importar antigüedad del inmueble.
- **Método de captación:** muestreo por conveniencia y no probabilístico.
- **Técnica utilizada:** encuestas virtuales utilizando Google Forms. (<https://docs.google.com/forms/d/1mSIp3pgb6e2aDF6joy-e4LwJq4C1uUxcqkgyLTbjpIU/edit>)
- **Cuestionarios:** se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas para obtener una comprensión completa de las opiniones de los participantes.
- **Fecha del trabajo:** el trabajo se llevó a cabo desde el 1 de febrero hasta el 21 de febrero de 2024.
- **Localización:** Lima Metropolitana.

● **Ficha técnica para representantes de compañías inmobiliarias**

- **Muestra a estudiar:** representantes de compañías inmobiliarias que participen en el proceso de búsqueda, evaluación y/o elección de terrenos/casas para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- **Tamaño de la muestra:** 23 personas.
- **Perfil de la muestra:** personas con cargos de jefatura y gerencia, de preferencia.
- **Método de captación:** muestreo por conveniencia y no probabilístico.
- **Técnica utilizada:** encuestas virtuales utilizando Google Forms. (https://docs.google.com/forms/d/19aK91QdU9a4N-DgYtJ265Xq_njFUIRuUHy3C6XhpFhk/edit).
- **Cuestionarios:** se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas para obtener una comprensión completa de las opiniones de los participantes.
- **Fecha del trabajo:** el trabajo se llevó a cabo desde el 1 de febrero hasta el 21 de febrero de 2024.
- **Localización:** Lima Metropolitana.

Anexo 2: Cálculos para planilla de marketing

Agentes de captación

Para los dos primeros años de operación, planeamos contar con una fuerza comercial en campo de agentes de captación. La labor de estos agentes consistirá en visitar de puerta en puerta a potenciales vendedores de terrenos. Hemos estimado las siguientes capacidades:

Tabla A.3

Parámetros de modelo de agentes de captación

Parámetro	Estimación	Frecuencia
Capacidad de avalúos por agente captador	10	Semanal
Capacidad de listados por agente captador	1	Semanal
Comisión por avalúo (soles)	20	
Comisión por listado (soles)	700	
Ratio de listados/cierres	10	

Nota. Elaboración propia (2024).

Tabla A.4

Objetivos comerciales

Objetivo	2025	2026
Número de cierres	20	60
Ratio de listados/cierres	5	5
Número de listados requeridos	100	300
Listados atribuibles a la fuerza comercial	100%	50%
Número de agentes requeridos	2	3

Nota. Elaboración propia (2024).

El primer año el 100% de los listados se lograrán por los agentes de captación. En el segundo año estimamos que el 50% de los listados se lograrán por agentes de captación y el resto se logrará a través de publicidad y crecimiento orgánico de la plataforma de forma digital. A partir del tercer año ya no se hará uso de la fuerza de captación y se pasará a un modelo 100% digital:

Tabla A.5

Cálculo de costo anual por agente de captación

	2025	2026
Sueldo mensual (S/)	3,200	3,200
Asignación familiar (S/)	103	103
Comisión mensual por listados (S/)	3,033	3,033
Comisión mensual por avalúos (S/)	867	867
Sueldo objetivo por agente (S/)	7,203	7,203
Factor empresa	1.44	1.44
Costo empresa anual por agente (S/)	124,796	124,796

Nota. Elaboración propia (2024).

Tabla A.6*Cálculo de costo total de agentes de captación*

	2025	2026
Número de agentes requeridos (a)	2	3
Costo empresa anual por agente (b)	124,796	124,796
Costo empresa (a x b)	249,593	374,389

Nota. Elaboración propia (2024).

Agentes inmobiliarios

Los agentes inmobiliarios son quienes mantendrán la relación con las inmobiliarias y se harán cargo de hacer la promoción de la plataforma con las mismas. Su labor consistirá en reunirse con las inmobiliarias para presentar los beneficios de la plataforma, darles de alta en la misma y educarlos para que le saquen el máximo provecho. Son responsables por que sus inmobiliarias asignadas cierren negocios en la plataforma y de acuerdo con el volumen de comisiones generado, se les paga a ellos una comisión.

Estos son los parámetros estimados:

Tabla A.7*Parámetros de modelo de agentes inmobiliarios*

Parámetro	Estimación
Número de inmobiliarias a manejar por agente	20
Número de terrenos cerrados por inmobiliaria al año	2
Comisión del agente	1% de la comisión

Nota. Elaboración propia (2024).

Tabla A.8*Cálculo de comisiones para agentes inmobiliarios*

Año	2025	2026	2027
Cierres	20	60	120
Número de agentes requeridos	1	2	3
Comisión por terreno vendido (S/)	2,390	2,390	2,390
Comisión total (S/)	47,809	143,426	286,851
Comisión por agente (S/)	47,809	71,713	95,617

Nota. Elaboración propia (2024).

Proyectamos que, en 5 años, estemos trabajando con al menos 100 inmobiliarias. Estas serían las proyecciones de los sueldos objetivo para los agentes:

Tabla A.9*Cálculo de costo anual por agente inmobiliario*

Agentes inmobiliarios	2025	2026	2027
Sueldo agente inmobiliario (S/)	2,500	2,500	2,500
Asignación familiar (S/)	103	103	103
Comisión mensual por cierres (S/)	3,984	5,976	7,968
Sueldo objetivo agente (S/)	6,587	8,579	10,571
Factor empresa	1.44	1.44	1.44
Costo empresa por agente anual (S/)	114,124	148,639	183,155

Nota. Elaboración propia (2024).

Tabla A.10

Cálculo de costo total de agentes inmobiliarios

	2025	2026	2027
Número de agentes requeridos	1	2	3
Costo empresa (S/)	S/114.124	S/297.278	S/549.464

Nota. Elaboración propia (2024).

Jefe comercial y marketing

Será responsable de la supervisión tanto de los agentes de captación como de los agentes inmobiliarios y del outsourcing publicitario. Sus objetivos estarán determinados por el cumplimiento de las principales métricas: avalúos, listados y cierres.

Tabla A.11

Parámetros de modelo de jefe de marketing y ventas

Parámetro	Estimación
Comisión por avalúos (S/)	3
Comisión por listados (S/)	60
Comisión por cierre	0,5% de la comisión

Nota. Elaboración propia (2024).

Tabla A.12

Cálculo de comisiones para jefe de marketing y ventas

	2025	2026	2027
Número de listados requeridos	100	300	600
Número de cierres requeridos	20	60	120
Número de avalúos	1,000	3,000	3,000
Comisión por terreno vendido	1,195	1,195	1,195
Comisión total	23,904	71,713	143,426

Nota. Elaboración propia (2024).

En base a estos parámetros estas son las proyecciones:

Tabla A.13*Cálculo de costo total de jefe de marketing y ventas*

	2025	2026	2027
Sueldo jefe comercial y marketing (S/)	8,000	12,000	12,000
Asignación familiar (S/)	103	103	103
Comisión mensual por avalúos (S/)	250	750	750
Comisión mensual por listados (S/)	500	1,500	3,000
Comisión mensual por cierres (S/)	1,992	5,976	11,952
Sueldo objetivo jefe comercial y marketing (S/)	10,845	20,329	27,805
Factor empresa	1.44	1.44	1.44
Costo empresa por jefe comercial y marketing (S/)	187,901	352,229	481,765

Nota. Elaboración propia (2024).

Gastos de publicidad**Tabla A.14***Estimado de gastos en publicidad*

Publicidad	2025	2026	2027
Ventas estimadas (S/)	4,780,856	14,342,569	28,685,139
Publicidad (S/)	300,000	717,128	1,434,257

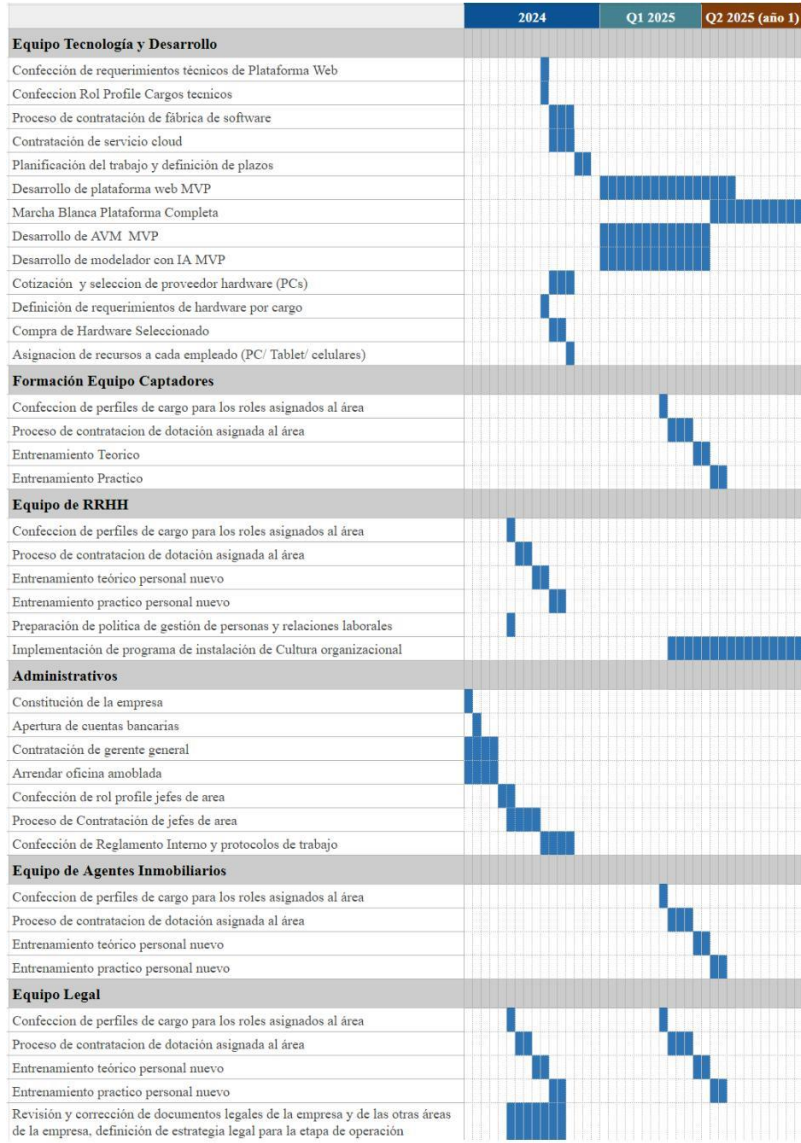
Nota. Elaboración propia (2024).

El primer año la mayor parte de la captación va a provenir de los agentes captadores. Se ha definido un presupuesto fijo de 300,000 soles para el primer año para impulsar las primeras acciones de marketing. A partir del segundo año definimos que el presupuesto será el 5% de las ventas.

Anexo 3: Cronograma de operaciones

Figura A.1

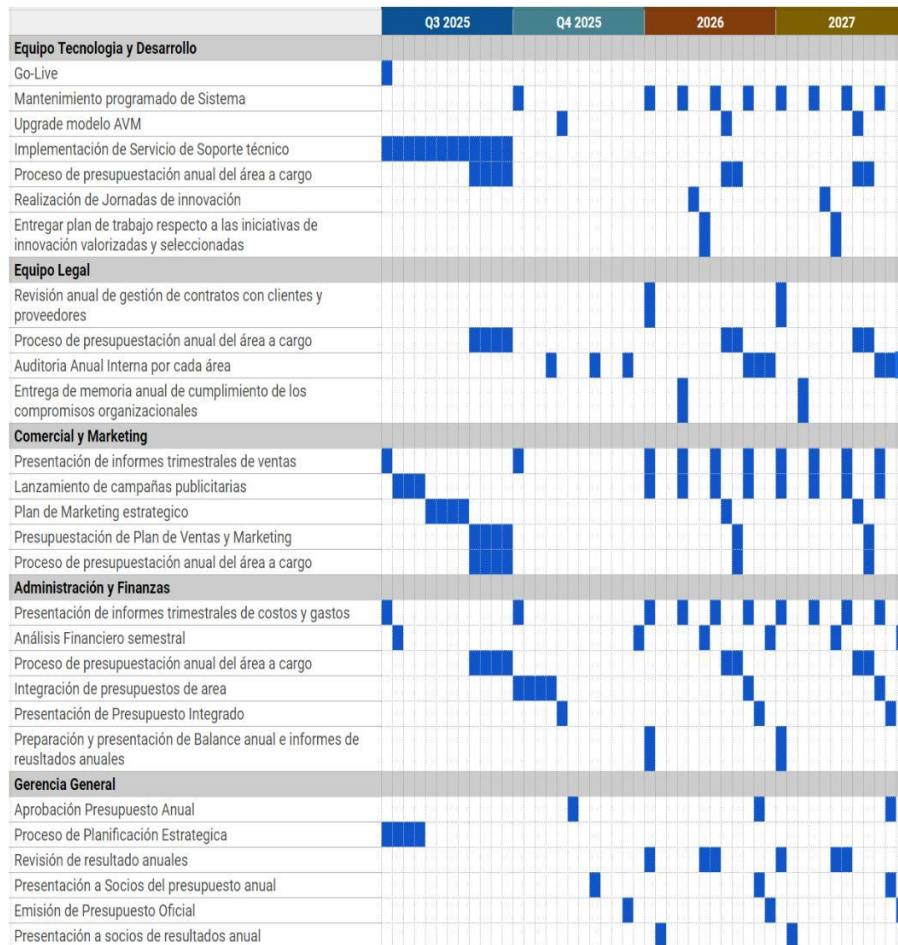
Cronograma de operaciones 2024 - Q2 2025



Nota. Elaboración propia (2024).

Figura A.2

Cronograma de operaciones Q3 2025 - 2027



Nota. Elaboración propia (2024).

Anexo 4: Cálculos de presupuesto de recursos humanos

Tabla A.15

Costo de planilla por año

Año	Sueldo básico (S/)	Total haberes mensuales (S/)	Costo empresa total (S/)	Total mensual por full time employee (FTE) (S/)	Total anual FTE (S/)	FTE (S/)	Total (S/)
2024	13,700	24,634	10,935	35,568	426,821	4	551,617
2025	71,700	103,242	41,582	144,824	1,737,886	12	2,188,757
2026	72,320	111,658	49,565	161,224	1,934,683	14	2,566,534
2027	74,851	119,512	53,051	172,564	2,070,765	15	2,902,495

Nota. Elaboración propia (2024).

Tabla A.16

Gastos Generales de Recursos Humanos

Año	Costo anual	Costo anual por persona	FTE	Total
2024	131,700	22,100	4	220,100
2025	131,700	22,100	12	396,900
2026	131,700	22,100	14	441,100
2027	131,700	22,100	15	463,200

Nota. Elaboración propia (2024).

Anexo 5: Proyección del estado de resultados

Tabla A.17

Proyección estado de resultados 2025-2027

	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
Ventas (comisiones)	4,780,856	14,342,569	28,685,139
Costo de ventas	-2,259,524	-2,940,098	-3,534,027
Margen bruto	2,521,332	11,402,471	25,151,112
Gastos administrativos y operativos	-1,801,554	-2,809,095	-4,039,680
Margen operativo	719,778	8,593,376	21,111,432
Utilidad antes de impuesto a la renta	719,778	8,593,376	21,111,432
Impuesto a la renta	-212,335	-2,535,046	-6,227,872
Utilidad neta	507,443	6,058,330	14,883,559

Nota. Elaboración propia (2024).

NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES

Gonzalo Marquez Palacios

Nacido en Lima el 13 de septiembre de 1986, es ingeniero informático por la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde obtuvo su bachillerato en 2009 y su título profesional en 2014. En 2017, completó una diplomatura de estudios en dirección de ventas en Centrum Graduate Business School. Con 17 años de experiencia en ventas de tecnología, ha ocupado diversos cargos en empresas líderes como Novasys, Adexus, IBM, NetApp, Oracle y VMware, desempeñándose en diferentes roles en el área comercial. Actualmente, es Chief Revenue Officer y director comercial en Caleidos, enfocándose en ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras en la nube.

Renato Hernan Davila Villalobos

Nacido en Bellavista, Callao el 22 de abril de 1974, es un profesional en el campo de recursos humanos, graduado en relaciones industriales por la Universidad de San Martín de Porres y con un diplomado de especialización en recursos humanos de la Universidad de Ciencias Aplicadas. Con 26 años de experiencia en sectores como consumo masivo, hidrocarburos, transportes y servicios, ha ocupado diversos roles en empresas líderes como Backus, Pluspetrol, Transerper, Perurail y Belmond. Actualmente, se desempeña como director de área de recursos humanos para hoteles en Perú en Belmond Peru Management. En su rol, ha implementado estrategias innovadoras que han mejorado significativamente los procesos internos y han contribuido al éxito continuo de la organización en el Perú.

Cesar Mosqueira Nazra

Nacido en Lima el 12 de diciembre de 1991, es bachiller en economía por la Universidad del Pacífico, graduándose en 2015, y habiendo llevado cursos de negocios en Warsaw School of Economics como estudiante de intercambio en Polonia durante 2013. En 2016 completó un programa de especialización en dirección de proyectos en la Universidad del Pacífico; y en 2019 obtuvo el título de maestro en finanzas por la Universidad ESAN y la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona. Cuenta con más de 11 años de experiencia en áreas de finanzas corporativas y actualmente se desempeña como gerente de finanzas de Alerces

Inmobiliaria, desarrollando proyectos inmobiliarios multifamiliares en distritos de Lima Top y Lima Moderna.

Daniela Rodríguez Mena

Nacida en Santiago de Chile el 12 de mayo de 1981, es ingeniera civil de minas por la Universidad de Santiago de Chile, egresando el año 2005, cuenta con diploma en contabilidad y análisis financiero por la Universidad de Chile (2008), diploma en desarrollo y gestión de personas por la Universidad Católica de Chile (2010), diploma en administración y gestión de contratos por la Universidad Católica del Norte (2011). Cuenta con 18 años de experiencia profesional en la gran minería, en diversas áreas del negocio minero, desempeñándose en Compañía Minera La Escondida (BHP, Antofagasta, Chile), Compañía Minera Cerro Colorado (BHP, Iquique, Chile), Compañía Minera Angloamerican Chile en división Los Bronces y El soldado, recientemente se desempeña como gerente mina en Angloamerican Quellaveco (Moquegua, Perú).