



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CARRERA: Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DESARROLLADORA “OBREGÓN Y ASOCIADOS” A TRAVÉS DEL CROWDFUNDING INMOBILIARIO

Trabajo de Investigación

Por:

VICTORIA EMMA LOURDES OBREGÓN

Registro: 30777 - victoria.obregon@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor:

Lic.: MARIA FEDERICA GUEVARA MARTINEZ

Mendoza - 2024



Resumen del trabajo	4
Introducción	6
CAPÍTULO 1	10
Marco teórico	10
1.1 PLAN DE NEGOCIOS.	11
CAPÍTULO II	16
CROWDFUNDING	16
2.1 CROWDFUNDING	17
2.1.1. TIPOS DE CROWDFUNDING	18
2.2.2 PLATAFORMAS DE DISTINTOS TIPOS DE CROWDFUNDING	20
2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CROWDFUNDING	26
2.3 FASES: ¿CÓMO FUNCIONA EL CROWDFUNDING?	29
2.4 CROWDFUNDING INMOBILIARIO	32
2.5 PLATAFORMAS DE CROWDFUNDING INMOBILIARIO	38
2. 6 ATRACTIVO DE MENDOZA PARA APLICAR ESTA MODALIDAD	44
CAPÍTULO III	46
HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	46
Obregón Servicios Inmobiliarios	46
3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	47
3.2. DEFINICION DE MISION, VISION Y VALORES	50
3.3 MATRIZ Y ANÁLISIS F.O.D.A	51
3.3.1 ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	51
3.3.2 ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	52
3.4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	53
3.4 NUEVA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	56
3.5 DIMENSIONES PARA DEFINIR LA SEGMENTACIÓN DE LAS U.E.N	58
3.5.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE UNA NUEVA U.E.N	59
3.6 CONFORMACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A UNA NUEVA UEN.	61
CAPÍTULO IV	67
ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS EXTERNO DE LA U.E.N	67



4.1 ANÁLISIS MICROENTORNO - 5 FUERZAS DE M. PORTER	68
4.2 ANALISIS MACRO ENTORNO - ANALISIS P.E.S.T	74
4.3 ENTORNO ECONÓMICO	75
CAPÍTULO V	85
METODOLOGÍA CANVAS	85
5.1 METODOLOGÍA CANVAS	86
5. 2 PROPUESTA DE VALOR (EL QUE)	90
5. 3 CANALES	92
5. 4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	95
5. 5 FUENTES DE INGRESOS	98
5. 6 RECURSOS CLAVES	102
5. 7 ACTIVIDADES CLAVE	104
5. 8 ASOCIACIONES CLAVES.	109
8. 9 ESTRUCTURA DE COSTOS	111
CAPITULO VI	117
Formulación Estratégica	117
6. 1. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS:	119
6. 2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	124
6. 3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	126
6. 4. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	127
6. 5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES	128
CAPITULO VII	133
Plan Financiero	133
7. CRITERIO DE DECISION DE INVERSION : VAN (VALOR ACTUAL NETO)	134
7.1 Inversion inicial	134
7.2 Tasa de Costo de Capital (Ke)	138
7.3 Flujo de Fondos	140
7.4 Decision de Inversion	143
BIBLIOGRAFÍA	147



Resumen del trabajo

Se desarrollará un plan de negocios para una inmobiliaria mendocina: Desarrolladora Obregon y Asociados, cuya propuesta es incorporar en una unidad estratégica de negocios, una nueva herramienta de financiamiento colectivo: crowdfunding inmobiliario.

La investigación comenzará con una fase cualitativa exploratoria, orientada a comprender en profundidad el entorno del problema. A continuación, se procederá a una investigación descriptiva, que mediante la recopilación de datos primarios y secundarios, permitirá determinar la factibilidad del negocio propuesto.

El trabajo aborda varias herramientas que permitirán obtener una visión acerca de la viabilidad y la factibilidad del proyecto.

Para desarrollar este proyecto se utilizó la siguiente metodología; iniciando con los conceptos del crowdfunding, el proceso, los tipos de crowdfunding que existen, los riesgos y más, luego se comunica la historia de la organización y se realiza un análisis F.O.D.A para observar el contexto actual de la inmobiliaria, es decir como actúa hoy, sin la nueva unidad de negocio que se sugiere. Luego se introduce el concepto de UEN y se establece como quedaría conformada la organización. Posteriormente se realiza un análisis del micro y macro entorno utilizando las 5 Fuerzas de Porter y el Análisis P.E.S.T, esta vez considerando la aplicación de la nueva unidad de negocios. A mitad del trabajo, se podrá observar la aplicación y desarrollo del lienzo CANVAS para

observar los aspectos más relevantes del negocio que arrojaron la viabilidad de la empresa actual a este proyecto, culminando con las estrategias para llevarlo a cabo y los términos financieros que arrojaron si era o no factible llevarlo a cabo.

Palabras claves:

DESARROLLADORA / CROWDFUNDING / PLAN DE NEGOCIOS



Introduccion

Mendoza ha experimentado un crecimiento económico constante en los últimos años, impulsado por sectores como el turismo, la vitivinicultura y la agroindustria. Este dinamismo económico se traduce en una demanda creciente de viviendas y espacios comerciales. La provincia ofrece una alta calidad de vida, con un clima privilegiado, una amplia oferta de servicios y una gran variedad de actividades al aire libre. Esto atrae tanto a residentes locales como a inversores extranjeros. Se destaca el interés creciente de inversores extranjeros en el mercado inmobiliario mendocino.

En este contexto, el crowdfunding inmobiliario se presenta como una herramienta innovadora y disruptiva para democratizar el acceso a la inversión en bienes raíces. Al permitir que pequeñas inversiones se unan para financiar proyectos inmobiliarios de mayor envergadura.

Se plantea realizar un trabajo de investigación de la viabilidad que tendría la Desarrolladora Obregon y Asociados, creando una nueva unidad de negocios dedicada al crowdfunding inmobiliario.

Este trabajo comienza definiendo aspectos claves en este plan de negocio como lo es el concepto de Crowdfunding, sus ventajas y desventajas, sus riesgos, y los distintos tipos que existen. Básicamente, propone introducir la idea de obtener un financiamiento colectivo a



través del desarrollo de una plataforma que permita poder llevar a cabo la nueva U.E.N dentro de la empresa. Empresa que actuará como intermediaria conectando a diferentes constructoras con diferentes usuarios/inversores partiendo también de la base del atractivo actual, potencial y exponencial del sector mendocino para el rubro de bienes raíces.

Luego, introduciendo la identidad de la organización ya en marcha, se propone exponer el panorama actual en el que la misma se encuentra, con sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto será de mucha ayuda ya que plantea el escenario actual al que se enfrenta la inmobiliaria tal y como está operando hoy.

Como contrapartida, se expone la situación a la que se enfrenta la organización desarrollando esta nueva unidad de negocio; para ello se desarrolla el microentorno exponiendo las fuerzas que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en su habilidad para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad. Y también identifica los factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo, como son las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar a una empresa.

Asimismo, se desarrolla un Lienzo Canvas, que permite desarrollar un análisis que determinará los aspectos más relevantes del negocio, y demuestra de forma concreta y gráfica una versión resumida del mismo.



Posteriormente, se desarrolla la formulación estratégica a seguir, detallando su forma de implementación y control.

En el último capítulo, se determinará si el proyecto es viable en términos financieros realizando estimaciones sobre la inversión inicial necesaria para implementarlo, el flujo futuro de fondos, y la tasa de costo de capital.

Finalmente, se concluirá sobre el cumplimiento de la hipótesis propuesta al inicio del trabajo.

HIPOTESIS

“La implementación del crowdfunding inmobiliario sería una gran alternativa para financiar e impulsar los distintos proyectos de inversión en la Desarrolladora obregon y asociados ”

Objetivo general del trabajo:

- Realizar un análisis estratégico sobre la posibilidad de crear una nueva U.E.N en la desarrolladora acerca del Crowdfunding inmobiliario

Objetivos específicos:

- Evaluar el atractivo del sector, desarrollar un análisis interno y un analisis externo del mismo
- Aplicar el Lienzo Canvas para realizar un análisis resumido del negocio.

-Desarrollar estrategias a implementar, y obtener resultados en términos financieros



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CAPÍTULO 1

Marco teórico



En este capítulo se expondrá el concepto de lo que es un plan de negocio, las herramientas que se aplicaran en el mismo, y por último un concepto generalizado de lo que es el crowdfunding para así lograr tener una idea general del presente trabajo.

1.1 PLAN DE NEGOCIOS.

Según Fleitman (2000) un plan de negocio se define como “ un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”

Un plan de negocios ayudará a evaluar el funcionamiento de la organización, así como tener en cuenta para el análisis, todos los diferentes factores tanto internos como externos que podrían afectar a la misma en el corto, mediano y largo plazo. A su vez, permite ver cada parte y actividad de la empresa de manera ordenada continuando con la secuencia de un plan que se plasmó anteriormente, y que lograra conseguir los resultados más óptimos para poder crecer de manera exitosa.

Otro autor que define de manera práctica a un plan de negocios, es Bermejo (2003), el mismo comenta que es:

Un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y



financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto (p.138).

El plan de negocios que se plantea en el presente informe, trabaja con una estructura de elaboración de creación propia, ya que no hay reglas ni formatos predeterminados para el desarrollo del mismo. Este trata de poner en marcha la aplicación de una nueva unidad de negocio, en una empresa de bienes raíces ya establecida en el mercado, a partir de la implementación del crowdfunding inmobiliario.

A lo largo del desarrollo del presente informe, se evalúa la idea de negocio desde diversos enfoques, para lo cual fueron utilizados distintas herramientas, como son la matriz y análisis F.O.D.A, los conceptos de crowdfunding, las 5 fuerzas de Porter, análisis P.E.T.S, metodología CANVAS, formulación estratégica y por último el análisis financiero.

A su vez, se presentarán algunos conceptos como CROWDFUNDING, CROWDFUNDING INMOBILIARIO, y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.

Este plan de negocios, contará con la siguiente estructura:

- 1- Conceptos y desarrollo de crowdfunding y crowdfunding inmobiliario
- 2- Historia de la organización (estructura según Mintzberg - definición de misión, visión y valores - Análisis y matriz F.O.D.A-).
- 3- Análisis del sector, a través de 5 fuerzas de Porter y análisis P.E.T.S.



- 4- Puesta en marcha a través del Lienzo Lean Canvas.
- 5- Desarrollo de la formulación de la estrategia adecuada para el plan de negocios.
- 6- Por último, análisis financiero de la desarrolladora Obregón y Asociados.

Esta estructura comienza con el concepto moderno de Crowdfunding o Micromercenazgo definido por Michael Sullivan en 2006 como *“un mecanismo colectivo para la financiación de proyectos”*, aunque el desarrollo de esta modalidad comenzó en 1997. En aquel año, una banda de música consiguió dinero a través de esta vía para financiar su gira. A partir de aquello se desarrolló la primera plataforma de crowdfunding en la historia de internet.

Luego, introduciendo la identidad de la organización ya en marcha, se propone exponer el panorama actual en el que la misma se encuentra con un análisis F.O.D.A; este permite ver de una forma esquemática aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, y en función de eso, poder poner en marcha diferentes estrategias que permitan anticiparse y seguir creciendo. Por otro lado, se plantea el concepto de unidad estratégica de negocio para incorporar una acerca de Crowdfunding inmobiliario, dentro de la estructura de la empresa.



Para analizar el sector tanto interno como externo, se utilizará las 5 Fuerzas de Michael Porter y el análisis PEST.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor; evalúa cómo interactúa el micro-entorno de una empresa con el meso-entorno (la industria). Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan a la capacidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener una rentabilidad. También nos ayudan a determinar las fortalezas y debilidades de una industria para crear estrategias exitosas.

El análisis PEST sirve para identificar los factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo, con factores externos nos referimos a condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar a una empresa.

Por consiguiente, la estructura de este plan de negocios desarrolla la metodología y el lienzo LEAN CANVAS, este método lo propuso inicialmente Alexander Osterwalder.

Es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las

empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

En cuanto a la formulación estratégica, se puede decir que las estrategias no son una fórmula única, sino un conjunto de decisiones interdependientes que se adaptan a la realidad de cada empresa. Ocaña propone un enfoque flexible para la formulación de estrategias, considerando las particularidades de las pequeñas, medianas y grandes empresas en países en vías de desarrollo como Argentina. Ocaña (2012) reconoce que las empresas en países en vías de desarrollo enfrentan desafíos específicos. Por lo tanto, la formulación de estrategias debe considerar estos desafíos y adaptarse a la realidad local. Para ello, se plantean 5 tipos de estrategias: COMPETITIVAS - DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO - DE CRECIMIENTO - ORGANIZACIONALES - FUNCIONALES.

Y por último, se demostrará la viabilidad del proyecto con un análisis financiero que considerara a partir del resultado de los flujos de fondos, su valor actual neto, y la tasa interna de retorno.

CAPÍTULO II

CROWDFUNDING



2.1 CROWDFUNDING

Hace no mucho tiempo, cuando alguien quería iniciar un proyecto o negocio y necesitaba conseguir el capital, las opciones de financiación se limitaban a un préstamo, sea a una entidad bancaria o algún familiar de confianza. Sin embargo, cuando en la historia de la humanidad, nace el internet junto con la gran globalización, las conexiones que resultaron fueron exitosas, y varias ramas de las industrias se vieron beneficiadas.

Aunque el crowdfunding se ha popularizado en los últimos años, su origen se remonta a la década de 1990, cuando los músicos comenzaron a utilizar este método para financiar sus discos.

El crowdfunding, conocido en español como Micromecenazgo o Financiamiento colectivo, es un mecanismo colaborativo de financiación de proyectos. Su lógica operativa se basa en la *idea de que existen personas con dinero que quieren apoyar las ideas de los demás*. El crowdfunding se ha convertido en una forma popular de financiamiento para empresas nuevas, organizaciones sin fines de lucro, proyectos creativos y emprendedores.

Surge de la tradicional intermediación financiera y consiste en poner en contacto a promotores de proyectos que demandan fondos ,con inversores, ahorristas u ofertantes de fondos que buscan en la inversión un rendimiento.



2.1.1. TIPOS DE CROWDFUNDING

Existen diferentes tipos de crowdfunding, como el donativo, el de recompensa, el de préstamo y el de inversión, cada uno con características y objetivos específicos.

- **Crowdfunding donativo:** En este modelo, las personas contribuyen a una causa o proyecto sin esperar nada a cambio. Normalmente se trata de proyectos sociales o solidarios como, por ejemplo, la recaudación de fondos a raíz de una catástrofe natural o para colaborar con alguna ONG.

Ejemplos :

- UNICEF: La organización utiliza el crowdfunding donativo para recaudar fondos para proyectos de ayuda humanitaria en todo el mundo, como la lucha contra el hambre y la pobreza infantil.
 - GlobalGiving's Nepal Earthquake Relief Fund : una campaña que recaudó más de \$7.5 millones para ayudar a las víctimas del terremoto en Nepal.
-
- **Crowdfunding de recompensa:** En este modelo, las personas contribuyen a un proyecto y reciben una recompensa a cambio, que puede ser un producto o servicio relacionado con el proyecto.

- Pebble Time: La compañía de tecnología lanzó una campaña de crowdfunding en Kickstarter para financiar su reloj inteligente Pebble Time, ofreciendo a los contribuyentes el reloj a un precio reducido como recompensa.
- Exploding Kittens: Los creadores del juego de mesa Exploding Kittens lanzaron una campaña de crowdfunding en Kickstarter, ofreciendo a los contribuyentes una versión especial del juego como recompensa.
- **Crowdfunding de préstamo:** En este modelo, las personas otorgan un préstamo al proyecto y reciben una tasa de interés a cambio.
 - Lending Club: La plataforma de préstamos en línea Lending Club utiliza el crowdfunding de préstamo para conectar a prestatarios y prestamistas individuales, permitiendo a los inversores obtener rendimientos mediante el préstamo de dinero a prestatarios.

Cuando una empresa de menor tamaño busca ampliar su variedad de productos, tiene la opción de pedir financiamiento a varios inversionistas con el fin de cubrir los costos operativos, como contrapartida los inversores reciben a cambio una parte de las utilidades



generadas por el producto una vez que se lance al mercado. De esta manera, todas las partes se benefician de una manera lucrativa

- **Crowdfunding de inversión:** En este modelo, las personas invierten en el proyecto y se convierten en accionistas o propietarios de una parte del mismo.
 - Sumar inversión: esta plataforma ofrece proyectos de alta calidad y alta rentabilidad en distintos puntos del país. De esta forma, los inversores pueden invertir en el mismo, y obtener una rentabilidad atractiva.
 - IKiwi Argentina: Esta plataforma ofrece oportunidades de inversión en proyectos y emprendimientos de alto rendimiento. Los inversores pueden invertir con poco dinero, en distintos proyectos de diferentes sectores

2.2.2 PLATAFORMAS DE DISTINTOS TIPOS DE CROWDFUNDING

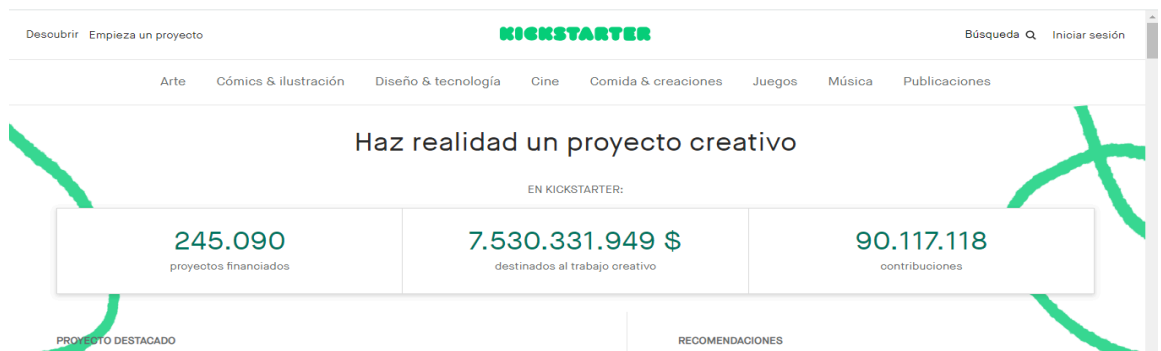
El éxito del crowdfunding inmobiliario depende en gran medida de atraer a inversores interesados, para ello es necesario trabajar de manera eficiente con distintas plataformas que permitan desarrollar , exponer y promover los distintos proyectos en los cuales los inversores y/o accionistas decidirán invertir.

Es por esto, que existen distintas plataformas a nivel internacional y nacional de crowdfunding en las cuales el proyecto podrá llegar de una manera más informativa al público de interés, alguna de ellas son:

1. Kickstarter: Es una de las plataformas de crowdfunding más populares del mundo, enfocada en proyectos creativos y de innovación tecnológica. Ofrece el modelo de crowdfunding de recompensa, donde los contribuyentes reciben recompensas a cambio de su contribución.

Imagen 1

Interfaz plataforma kickstarter



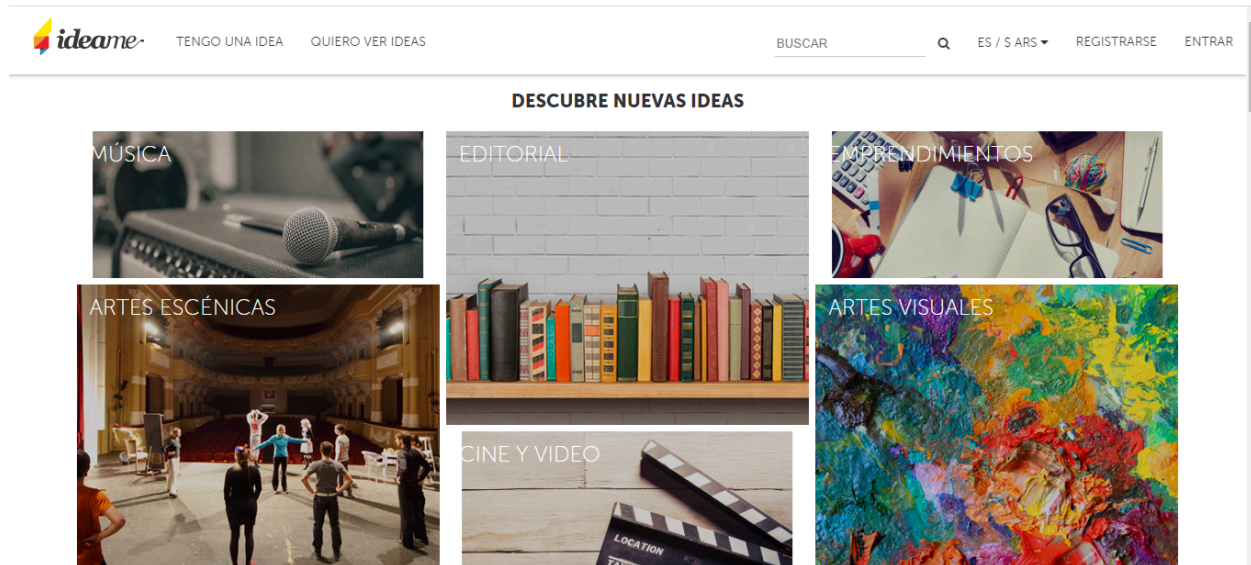
Fuente: Kickstarter (2023)

2. IDEA.ME: Otra de las plataformas populares de crowdfunding. Fundada en Chile en 2011, la compañía se expandió rápidamente a otros países del continente como Argentina, Brasil, México y hasta Estados Unidos. Idea.me permite crear proyectos de más de

una decena de rubros que abarcan desde proyectos relacionados a la ecología y sustentabilidad hasta los deportes, pasando por diseño, turismo y más. En lo que a Crowdfunding argentina respecta, es tal vez la más popular, dado su origen latinoamericano.

Imagen 2

Interfaz plataforma IDEA.ME



Fuente: IdeaMe (2023)

3. GoFundMe: Es una plataforma de crowdfunding donativo que se enfoca en recaudar fondos para causas personales, como emergencias médicas, apoyo a comunidades afectadas por desastres naturales, y apoyo a organizaciones sin fines de lucro.

Imagen 3

Interfaz plataforma GoFundMe



Fuente: GoFundMe (2023)

4. Afluenta: Es una plataforma de préstamos, donde se financian varios préstamos a individuos o empresas. Luego los inversores reciben una tasa de interés atractiva.

Imagen 4

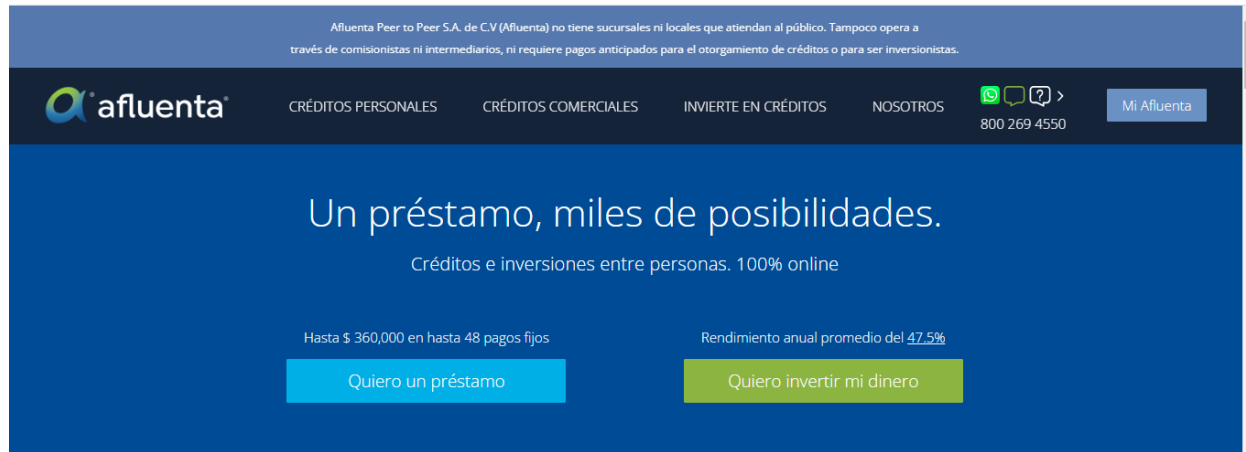
Interfaz plataforma Afluenta



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS



Fuente: Afluenta (2023)

5. Crowdcube: Es una plataforma de crowdfunding de inversión enfocada en financiar startups y empresas emergentes en el Reino Unido. Permite a los inversores invertir en empresas a cambio de acciones en las mismas.

Imagen 5

Interfaz plataforma Crowdcube



Fuente: Crowdcube (2023)

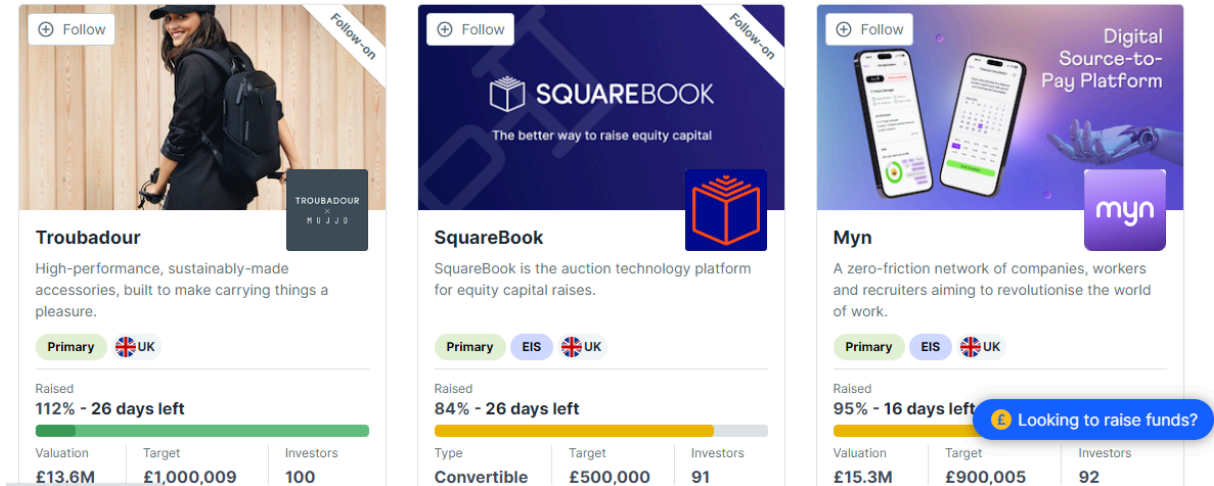
6. Seedrs: Similar a Crowdcube, Seedrs es una plataforma de crowdfunding de inversión enfocada en startups y empresas emergentes en Europa y el Reino Unido. También permite a los inversores invertir en empresas a cambio de acciones en las mismas.

Imagen 6

Interfaz plataforma Seedrs

Just launched

These pitches are the newest to launch on the platform. You'll find many more investment opportunities in the [full marketplace](#). If you want to learn more, check out our [introduction to investing](#).



Fuente: Seedrs (2023)

Otras de las plataformas a nivel nacional que se pueden encontrar son: Banca Club - Wuabi - Crowdium - NoblezaObliga

2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CROWDFUNDING

El financiamiento colectivo, ha ganado considerablemente la atención en los últimos años como una alternativa innovadora para recaudar fondos. Esta forma de financiamiento ha transformado la manera en que los emprendedores, artistas, organizaciones sin fines de lucro y otros pueden obtener apoyo financiero para sus proyectos. Sin embargo, como cualquier modelo de financiamiento, el crowdfunding presenta tanto ventajas como desventajas que vale la pena considerar.



Tabla 1

Ventajas y desventajas del Crowdfunding.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Brinda espacio a todo tipo de proyectos: Esto hace especial referencia a que cualquier emprendedor de cualquier tipo de industria, es bienvenido a aplicar esta herramienta. Y a las empresas y emprendedores que ya se encuentran en el mercado, les permite incursionar en nuevos caminos de emprendeduría.	Competencia y saturación: Con la creciente popularidad del crowdfunding, el espacio se ha vuelto más competitivo, lo que puede dificultar destacar y atraer inversores en medio de una multitud de proyectos similares. Esto puede llevar a una mayor dificultad para obtener financiamiento.
Participación de la comunidad: El crowdfunding fomenta la participación activa de la comunidad y crea una conexión más estrecha entre los creadores y sus seguidores o clientes potenciales. Los inversores se convierten en defensores	Riesgo de fraude: Aunque los sitios de crowdfunding suelen tener medidas de seguridad y verificación, todavía existe el riesgo de que los proyectos fraudulentos o poco sólidos intenten obtener financiamiento. Los inversores deben ser cautelosos y realizar su



y promotores del proyecto, lo que puede generar una mayor lealtad y apoyo continuo.	debida diligencia antes de comprometer sus fondos.
Diversificación de riesgos: Para los inversores, el crowdfunding puede ofrecer la oportunidad de diversificar su cartera al invertir en múltiples proyectos de manera más accesible. Esto puede ayudar a reducir el riesgo al distribuir los fondos en diferentes áreas y sectores.	Responsabilidad y cumplimiento: Una vez que se obtiene el financiamiento, los creadores o emprendedores tienen la responsabilidad de cumplir con las expectativas y entregar los productos o servicios prometidos en el tiempo y forma establecidos. El incumplimiento de estas obligaciones puede dañar la reputación y la confianza de los inversores.
Acceso a fondos: El crowdfunding brinda la oportunidad de acceder a financiamiento más allá de las fuentes tradicionales, como bancos o inversionistas privados. Permite llegar a una amplia audiencia y atraer inversores potenciales de todo el mundo.	Limitaciones legales y regulatorias: Dependiendo de la jurisdicción, existen regulaciones y restricciones legales que pueden limitar la capacidad de utilizar el crowdfunding en ciertos sectores o para ciertos tipos de proyectos. Los creadores y los inversores deben estar



	al tanto de estas regulaciones y asegurarse de cumplir con los requisitos legales.
--	--

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.3 FASES: ¿CÓMO FUNCIONA EL CROWDFUNDING?

El crowdfunding se compone de diversas fases que formulan el proceso de financiamiento colectivo.

Estas fases, que abarcan desde la planificación inicial hasta la finalización exitosa del proyecto, juegan un papel fundamental en la implementación y ejecución efectiva de una campaña de crowdfunding. A continuación, se describen las principales fases del crowdfunding y su importancia en el proceso.

1-Preparación y planificación:

En primera medida se debe elegir qué plataforma de crowdfunding inmobiliario se utilizará, ya que estas plataformas permiten que los desarrolladores inmobiliarios, seleccionen una serie de proyectos que serán previamente evaluados por su nivel de riesgo.



Luego la Compañía Fiduciaria Americana [CFA], autorizada por la Comisión Nacional de Valores [CNV] desarrolla el fideicomiso para que ingresen los inversores. A partir de allí, se asegura que existan los fondos necesarios para el desarrollo, y para que en simultáneo se coordine la interacción de los clientes con el fideicomiso que será administrado por la CFA.

Por otro lado y en simultáneo, los creadores del proyecto realizan una cuidadosa preparación y planificación antes de lanzar la campaña de crowdfunding. Esto implica definir los objetivos de financiamiento, establecer un cronograma, desarrollar una estrategia de marketing y comunicación, y preparar los materiales y contenido necesario para presentar el proyecto a los posibles inversores. Una sólida preparación y planificación aumenta las posibilidades de éxito de la campaña.

2-Lanzamiento y promoción:

Una vez que los preparativos están completos, se lanza la campaña de crowdfunding. En esta fase, los creadores del proyecto promueven activamente la campaña a través de diversos canales, como plataformas en línea, redes sociales, relaciones públicas y contactos personales. La promoción efectiva es crucial para generar interés, atraer a los posibles inversores y alcanzar el objetivo de financiamiento establecido.

3-Recolección de fondos:



Durante esta fase, los posibles inversores realizan contribuciones financieras al proyecto a través de la plataforma de crowdfunding. Los creadores del proyecto monitorean y actualizan regularmente la campaña, interactúan con los inversores potenciales, responden preguntas y brindan información adicional para generar confianza en el proyecto. Es fundamental mantener una comunicación clara y transparente con los inversores para fomentar su participación.

4-Gestión y ejecución del proyecto:

Una vez que se alcanza el objetivo de financiamiento, los creadores del proyecto deben gestionar y ejecutar el proyecto de acuerdo con lo prometido durante la campaña de crowdfunding. Esto implica llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con las entregas, desarrollar el producto o servicio, o completar el proyecto inmobiliario. Es esencial mantener una gestión eficiente y una comunicación continua con los inversores para asegurar una ejecución exitosa.

5-Seguimiento y retribución:

Después de la ejecución del proyecto, los creadores del proyecto deben realizar un seguimiento de los resultados y cumplir con las retribuciones prometidas a los inversores. Esto puede incluir informes de progreso, actualizaciones periódicas y la entrega de recompensas o beneficios acordados. Mantener a los inversores informados y satisfechos es importante para mantener su confianza y apoyo en futuros proyectos.



2.4 CROWDFUNDING INMOBILIARIO

El crowdfunding inmobiliario es una forma de financiamiento colectivo que se enfoca en proyectos de inversión inmobiliarios, y que se ha convertido en una alternativa interesante para los inversores particulares / ahorristas que buscan invertir en bienes raíces pero no cuentan con suficiente capital para hacerlo por sí solos.

En el crowdfunding inmobiliario, un martillero público o desarrollador inmobiliario crea una campaña de financiamiento en una plataforma de crowdfunding, donde explica los detalles de un proyecto inmobiliario que desea llevar a cabo y el monto de financiamiento que necesita para llevarlo a cabo. Los inversores pueden aportar pequeñas cantidades de dinero a la campaña, y a cambio recibirán una parte proporcional de las ganancias del proyecto.

Imagen 7

Análisis de proyectos



Fuente: Icrowdhouse (Marzo,2019)

Por lo general, en el crowdfunding inmobiliario se utilizan dos modelos de financiamiento: el modelo de deuda y el modelo de capital.

- En el modelo de PRÉSTAMO (o deuda) los inversores actúan como prestamistas y reciben un retorno fijo en forma de intereses sobre su inversión. El proyecto inmobiliario se compromete a devolver el préstamo en un plazo determinado, junto con los **intereses** acordados.



- En el modelo de INVERSIÓN (o de capital), los inversores se convierten en accionistas o propietarios parciales del proyecto inmobiliario. En lugar de prestar dinero, los inversores adquieren una participación en el proyecto mediante la compra de acciones o participaciones de capital. A cambio de su inversión, los inversores esperan obtener un retorno a través de la apreciación del valor de la propiedad y las ganancias generadas por el proyecto (Esto puede incluir el reparto de los ingresos de alquiler, la venta de la propiedad o cualquier otra forma de retorno sobre la inversión.)

Este tipo de crowdfunding ofrece varias ventajas tanto para los promotores como para los inversores. Para los promotores, es una forma de obtener financiamiento para sus proyectos sin tener que recurrir a los bancos tradicionales, y pueden obtener el capital que necesitan en menos tiempo y con menos trámites. Para los inversores, es una forma de invertir en proyectos inmobiliarios con una menor cantidad de capital, diversificar su cartera de inversión y obtener un retorno potencialmente atractivo.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que como en cualquier inversión, el crowdfunding inmobiliario también implica riesgos y beneficios, es por esto que es necesario analizar cuidadosamente los proyectos y la plataforma de crowdfunding antes de decidir invertir



Por que si se debería invertir de esta forma:

La seguridad, rentabilidad y beneficio que se puede obtener a través del crowdfunding inmobiliario dependen de varios factores, como el modelo de financiamiento utilizado, el proyecto inmobiliario específico, la plataforma de crowdfunding utilizada y la estrategia de inversión del inversor. A continuación, se detallan algunos aspectos a considerar:

- En términos de seguridad:

A diferencia de las inversiones tradicionales en bienes raíces, el crowdfunding inmobiliario puede tener menos requisitos de capital y menos barreras de entrada, lo que puede hacer que sea más fácil para los inversores individuales participar en proyectos inmobiliarios. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que el crowdfunding inmobiliario implica ciertos riesgos, que serán desarrollados más adelante, como el riesgo de proyecto, el riesgo de plataforma, el riesgo de liquidez, el riesgo de mercado y el riesgo de diversificación, por lo que es necesario evaluar cuidadosamente cada proyecto y plataforma antes de invertir.

- En términos de rentabilidad:

El crowdfunding inmobiliario puede ofrecer una rentabilidad potencialmente atractiva para los inversores. En el modelo de préstamo, los inversores pueden recibir un interés fijo sobre su inversión, mientras que en el modelo de capital, los inversores pueden obtener una parte de las ganancias del proyecto proporcional a su inversión. La rentabilidad esperada puede variar según el proyecto específico y la estrategia de inversión.

- En términos de beneficio:

El crowdfunding inmobiliario puede ofrecer varios beneficios para los inversores. Por ejemplo, puede permitir a los inversores participar en proyectos inmobiliarios de alta calidad que de otra manera no podrían acceder debido a la falta de capital. También puede permitir a los inversores diversificar su cartera de inversión y obtener exposición a proyectos inmobiliarios en diferentes ubicaciones y sectores.

Riesgos a considerar

Como se nombró previamente, este tipo de financiamiento colectivo puede ser una forma interesante de invertir en proyectos inmobiliarios con una cantidad menor de capital. Sin embargo, también existen desafíos y riesgos asociados al crowdfunding inmobiliario, como la falta de liquidez de las inversiones, la posibilidad de proyectos que no alcancen sus objetivos de financiamiento y la dependencia de la

gestión y ejecución exitosa de los proyectos. Algunos de los riesgos del crowdfunding inmobiliario pueden incluir:

1. Riesgo de proyecto: Existe la posibilidad de que el proyecto inmobiliario no se complete o no tenga el éxito esperado, lo que podría resultar en una pérdida de capital para los inversores.
2. Riesgo de plataforma: Las plataformas de crowdfunding inmobiliario pueden tener diferentes niveles de regulación y supervisión, por lo que existe el riesgo de que algunas plataformas no sean confiables o no estén bien gestionadas.
3. Riesgo de liquidez: El crowdfunding inmobiliario suele tener una estructura de inversión a largo plazo, lo que significa que el capital invertido puede estar bloqueado durante un periodo significativo de tiempo, y puede no ser fácilmente accesible en caso de necesidad.
4. Riesgo de mercado: Los proyectos inmobiliarios están expuestos a los ciclos económicos y a las fluctuaciones del mercado, lo que puede impactar su valor y rentabilidad.
5. Riesgo de diversificación: A pesar de que el crowdfunding inmobiliario permite diversificar la cartera de inversión, la concentración en un número limitado de proyectos inmobiliarios puede aumentar el riesgo en caso de que alguno de los proyectos no tenga éxito.

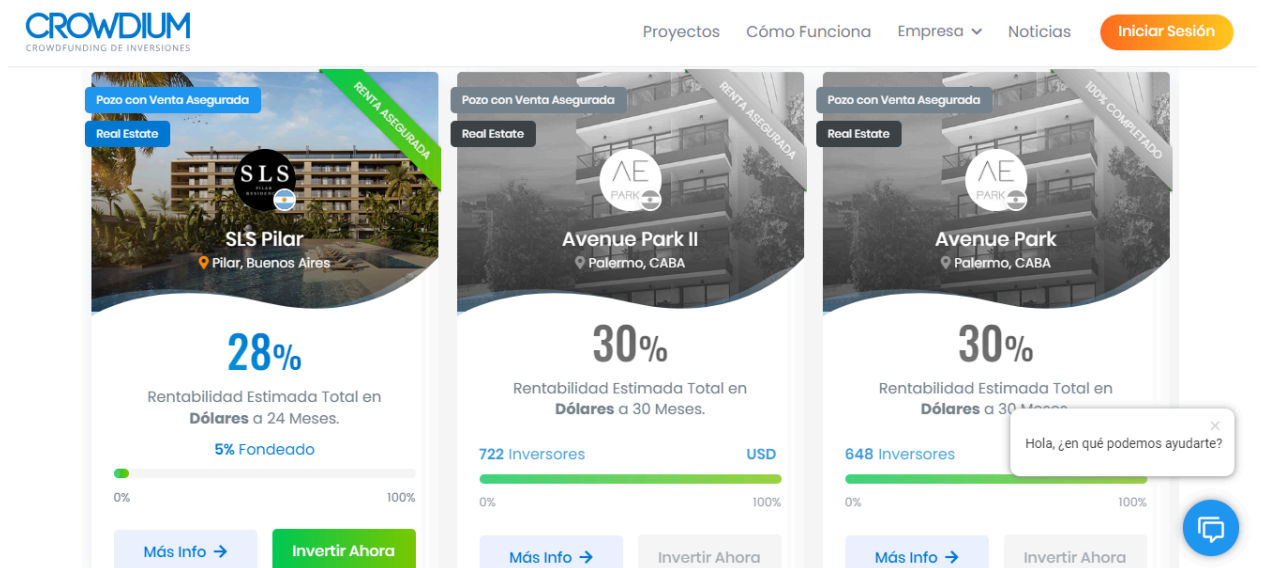
2.5 PLATAFORMAS DE CROWDFUNDING INMOBILIARIO

Existen diversas plataformas de crowdfunding que estimulan el financiamiento a través del crowdfunding inmobiliario. Algunas de ellas son:

- Crowdium: Esta plataforma, es una de las más populares en Argentina debido a sus accesibles tarifas de ingreso, su intuitiva manera de navegar en la misma, y la fácil forma de poder invertir. A su vez, permite a distintas empresas, o vendedores privados, promover su proyecto o inmueble.

Imagen 8

Interfaz plataforma Crowdium



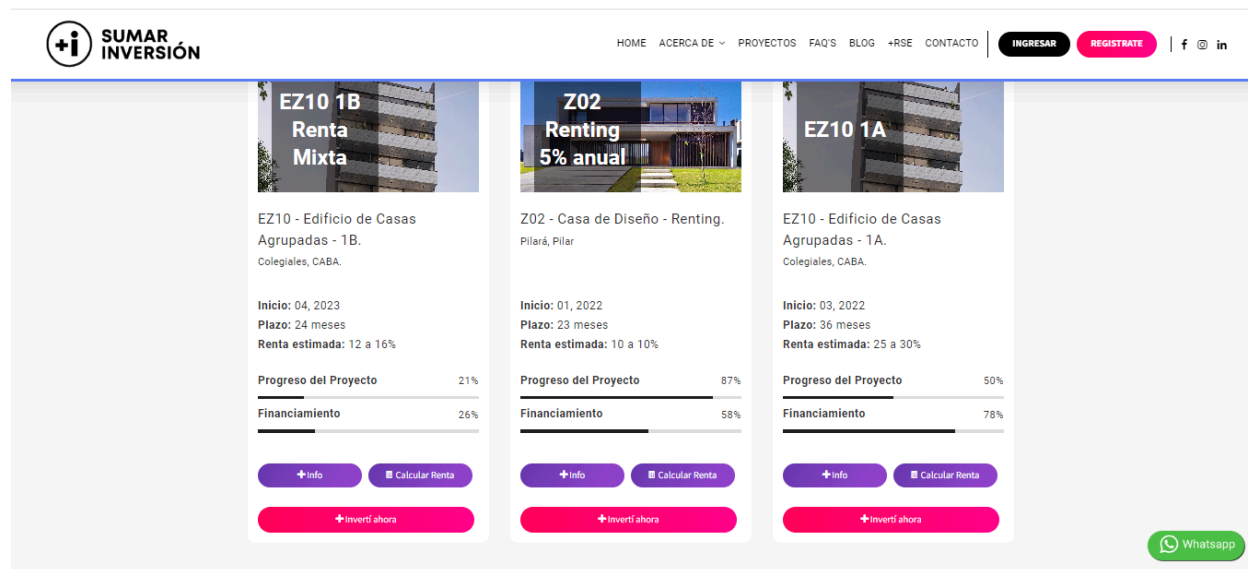
Fuente: Crowdium (2023)



- Sumar inversión: Esta plataforma, es la segunda más popular en Argentina. Cuenta con un piso de inversión aún más bajo que Crowdium y ofrece una variedad en el tipo de retorno de la inversión. Es decir, el inversor puede optar por retirar su dinero al finalizar el proyecto (donde se entrega el dinero invertido más un porcentaje de ganancia), o una renta mensual (donde se puede retirar la ganancia mes a mes)

Imagen 8

Interfaz plataforma Sumar inversión



Fuente: Sumar Inversión (2023)



- Simplestate: esta plataforma se centra en pequeñas construcciones a diferencia de las otras dos que suelen financiar grandes proyectos inmobiliarios. También ofrecen distintas maneras de devolución de renta.

Imagen 9

Interfaz plataforma Simplestate



The screenshot shows the Simplestate website interface. At the top, there is a navigation bar with links: Productos, Nosotros, FAQs, Simple Academy, Referí y ganá, Ingresar, and a button for Crear cuenta. Below the navigation bar is a table with four columns: Producto, Retiro Flex, Renta Mensual, and Renta Final. The table lists various investment parameters for three different product types. At the bottom of the table, there is a note: * Las tasas y los plazos son estimados. Cuando avances en la creación de la inversión, vas a ver los datos exactos.

Producto	Retiro Flex	Renta Mensual	Renta Final
Plazo mínimo de inversión	3 Meses	12 a 24 meses *	24 meses*
Forma de cobro	Al retirarse	Mensual	Al final del plazo
Tasa estimada anual en dólares	6%	8%*	8-12%*
Moneda	USD / Pesos	USD / Pesos	USD / Pesos
Riesgo	Bajo	Bajo / Moderado	Bajo / Moderado
¿Cómo funciona?	Ver video	Ver video	Ver video

* Las tasas y los plazos son estimados. Cuando avances en la creación de la inversión, vas a ver los datos exactos

Fuente: Simplestate (2023)

Además de las anteriormente mencionadas existen otras plataformas de crowdfunding inmobiliario que encasillan el top five en el país, ellas son BRICKSAVE e IRSA

Entonces... ¿Cómo se puede invertir en inmuebles a través del crowdfunding inmobiliario?



Los requisitos son sencillos:

- Ser residente argentino y mayor a 18 años
- Contar con una cuenta corriente en pesos, y en dólares si se quisiera invertir en el extranjero
- Completar un formulario con datos básicos de contacto. (Algunas plataformas pueden solicitar que envíes una foto de tu documento o pasaporte).

Una vez que validen la solicitud del inversor, este podrá comenzar a invertir en tantos proyectos como desee y pueda. Como se observó anteriormente, cada plataforma promueve los proyectos, especificando características como el plazo, monto mínimo a invertir, y la rentabilidad esperada.

¿ En qué moneda se puede realizar las inversiones?

- Las inversiones se pueden generar en moneda local (pesos argentinos), dólares, o euros a través de transferencias bancarias, depósitos, o pagos con tarjeta de crédito o débito, dependiendo de la plataforma.

Crowdfunding inmobiliario versus inversiones en la bolsa



Tanto el crowdfunding inmobiliario como las inversiones en la bolsa son buenas opciones de inversión que pueden generar ganancias a mediano y largo plazo.

Es lógico ponerse a pensar en dónde y en qué conviene más invertir nuestro dinero. Para ello hay que considerar un sinfín de factores que ayudarán a tomar la mejor decisión, en función de nuestros objetivos, nuestra cantidad disponible de dinero, e incluso la aversión al riesgo que tenga cada persona.

Las dos opciones que se exponen a continuación (crowdfunding inmobiliario e inversiones en la bolsa) presentan algunas similitudes y otras diferencias que permiten que el inversor pueda ubicarse con más claridad a la hora de actuar.

Algunas de las similitudes que presentan son que en términos de INVERSIÓN, se deposita un monto de dinero con la esperanza de que este crezca, y con la ventaja de que las personas no están vinculados directamente con la gestión diaria de cada activo.

Por otro lado, ambas opciones ofrecen la posibilidad de DIVERSIFICAR su cartera de inversiones, ya sean en acciones de diferentes industrias y sectores o en varios proyectos inmobiliarios.

Y por último, una última, de tantas similitudes, es que en ambos casos las GANANCIAS pueden surgir a través de los ingresos (como dividendos en acciones o alquileres en bienes raíces) y mediante la



venta de las inversiones iniciales por más dinero del que se pagó originalmente.

En cuanto a las diferencias que se presentan, algunas radican principalmente en el TIPO DE INVERSIÓN, ya que en la bolsa se compran partes de empresas (acciones), y en el crowdfunding inmobiliario se invierte en propiedades como casas, departamentos o edificios.

En términos de LIQUIDEZ, la bolsa ofrece una compra o venta de acciones rápida y eficiente durante las horas de operación de mercado, mientras que por el otro lado la venta de un inmueble requiere más tiempo.

A su vez, el RENDIMIENTO y la VOLATILIDAD de las acciones de la bolsa parten de que experimentan cambios significativos en el precio en periodos cortos de tiempo. Por otro lado, las inversiones en bienes raíces tienden a ser menos volátiles y ofrecen flujos de efectivo estables.

En resumen, esto no quiere decir que una alternativa sea mejor que otra. Incluso una muy buena alternativa podría ser diversificar en ambos rubros. La mejor decisión siempre dependerá del tipo de aversión al riesgo que se tenga como inversor, el horizonte temporal en el que se espera obtener los rendimientos y por sobre todo, los objetivos de inversión.

2. 6 ATRACTIVO DE MENDOZA PARA APLICAR ESTA MODALIDAD

En el último tiempo, el crecimiento de Mendoza en materia de Innovación y desarrollo, ha sido exponencial. En el marco de inversiones inmobiliarias, hay varios aspectos a tener en cuenta por los cuales la aplicación del crowdfunding inmobiliario, tiene grandes probabilidades de ser aceptado en la región.

Algunos factores a considerar son:

- **TURISMO:** Mendoza, es una región turística muy popular en Argentina debido a sus viñedos, olivícolas, montañas, actividades al aire libre, conciertos, arte y gastronomía. Esto se traduce en que existe un gran flujo de turistas que ingresan a la provincia durante todo el año, por lo que la demanda de alojamiento y propiedades turísticas en la zona, podría generar una gran oportunidad de inversión en el sector inmobiliario para aquellos que deseen proyectar hoteles, resorts, casas quintas, o departamentos.
- **INVERSIÓN EN TIERRAS AGRÍCOLAS Y VIÑEDOS:** Los inversores nacionales o internacionales, pueden estar interesados en financiar la adquisición de tierras agrícolas de todo tipo, para así beneficiarse de la creciente demanda de productos agrícolas y vitivinícolas.



- CRECIMIENTO ECONÓMICO Y DESARROLLO URBANO: En el sector de construcción de viviendas y proyectos comerciales, Mendoza tiene un mercado en permanente crecimiento por lo que representa un modelo estable y atractivo para implementar esta modalidad, a su vez, es una de las provincias más prósperas de Argentina con un crecimiento económico sostenido a lo largo de los años.
- VARIEDAD DE PROYECTOS: El crowdfunding inmobiliario en Mendoza, podría ofrecer una gran variedad de proyectos, logrando así, que los potenciales inversores puedan tener una gran gama de diversificación y elegir proyectos que se adapten a sus objetivos y necesidades.

Se puede decir entonces, que Mendoza representa una gran oportunidad para implementar esta nueva manera de financiamiento colectivo, debido a su gran potencial, estabilidad y diversidad.

En el capítulo IV, se plantea un análisis más profundo del sector tanto interno como externo, para así profundizar en la aplicación de esta modalidad para la desarrolladora Obregon Servicios Inmobiliarios y Asociados.

CAPÍTULO III

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Obregón Servicios Inmobiliarios

3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

El espíritu de las operaciones del real estate service aplicados a este negocio, surgió hace muchos años con Eduardo Obregon (62), quien en un comienzo autogestionaba sus inmuebles, y a su vez encontraba otros negocios referidos al tema que fueran beneficiosos para él y/o sus familiares. Eduardo, tenía su trabajo en relación de dependencia por lo que nunca se dedicó tiempo completo a las operaciones de bienes raíces.

Con el correr del tiempo, Facundo Obregon (36) y Martin Obregon (30) siguieron los pasos de su padre y decidieron formarse en lo referido a la intermediación imparcial entre la oferta y la demanda de la compra-venta o locación de bienes de todo tipo muebles e inmuebles, incluidos fondos de comercio.

Una vez siendo Martilleros Públicos y Corredores de Comercio, decidieron abrir las puertas de OBREGON SERVICIOS INMOBILIARIOS, una empresa familiar, que si bien sus raíces se desarrollaron hace muchos años con operaciones particulares, tomó cuerpo y registró su marca en Octubre del 2018.



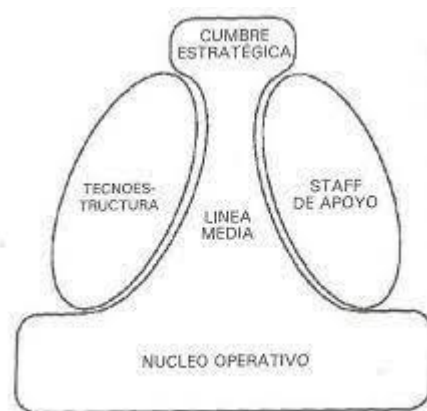
Fuente: Obregon (2023)

Se puede observar que el ciclo de vida de esta organización se encuentra en la primera y segunda etapa (nacimiento y crecimiento) con sólo 5 años de puesta en marcha.

Según Mintzberg, se podría encasillar a esta organización, como un tipo de configuración de estructura simple.

Figura 1

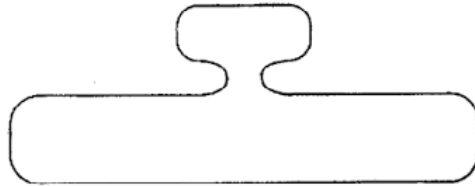
5 partes de la organización



Fuente: Modelo de las Configuraciones - Mintzberg

Figura 2

Estructura Simple



Fuente: Modelo de las Configuraciones - Mintzberg

Se encasilla a la empresa dentro de una estructura simple, debido a que esta es una organización chica, y cuatro personas suman el total del personal de la misma; Facundo, Martin y dos empleados más (Roberto y Camila). Existe una pequeña jerarquía gerencial, el flujo de trabajo suele ser flexible permitiendo la centralización de poder en respuestas rápidas. La comunicación fluye informalmente entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. A su vez, hay staff de apoyo, en el que se integran empleados por contrato cuando se necesitan, sin incluirlos permanentemente dentro de la organización; en este caso serían escribanos, abogados, contadores y en algunos casos el Colegio de Martilleros Públicos.

Detrás de las operaciones inmobiliarias, existe mucho trabajo para posicionar la marca, debido a que se encuentra rodeado de competidores cercanos y potenciales, aunque también trabajan

asociados, en permanente comunicación y en equipo, con otros colegas.

3.2. DEFINICION DE MISION, VISION Y VALORES

La misión, visión y los valores de la empresa, proponen la base de la cultura de la misma, dotan de identidad a la organización, alinean la motivación y el enfoque de los colaboradores en una dirección unificada.

- La misión, deja en manifiesto la razón de existir de la organización:

Somos una empresa que garantiza, la mejor alternativa a las exigencias de nuestros clientes en toda la región de Mendoza, generando un acompañamiento en todo el proceso de la operación inmobiliaria que se realice y asegurando un resultado exitoso.

- La visión, deberá responder a qué queremos ser?

Buscamos ser una empresa líder en Cuyo de asesoría en servicios inmobiliarios, a través de una buena gestión, el compromiso y la profesionalidad indicada para brindar la mejor atención a nuestros clientes.

- VALORES:



- *Ética.*
- *Transparencia.*
- *Honestidad.*
- *Profesionalismo.*
- *Eficiencia.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Cooperación.*

3.3 MATRIZ Y ANÁLISIS F.O.D.A

Esta herramienta permitirá observar la situación **actual** de la organización, analizando sus características internas y externas. Es una manera práctica y visible, para poder generar estrategias favorables a mediano y largo plazo con la futura implementación de la nueva unidad de negocio asociada al crowdfunding inmobiliario.

3.3.1 ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

FORTALEZAS:

- Habilidades negociadoras (F1)
- Cooperación, trabajo en equipo y sentimiento de



pertenencia.(F2)

- Participación en la cámara del Colegio Inmobiliario(F3)
- Posicionamiento en el mercado (F4)
- Atención personalizada y profesional(F5)
- Clientes actuales fidelizados(F6)

DEBILIDADES:

- Conflictos familiares(D1)
- Falta de estandarización y documentación de procesos(D2)
- No se posee página Web(D3)
- Poco seguimiento del desempeño organizacional.(D4)
- No se posee una documentación de la base de datos(D5).
- Dualidad de mando (D6)
- Falta de definición de misión, visión y valores (D7)

3.3.2 ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

OPORTUNIDADES:

- Competidores aliados. (01)
- Clientes potenciales y usuarios nuevos permanentemente.
(O2)

- Crecimiento demográfico (03)
- Inmigrantes (04)
- Crecimiento del sector de construcción (05)
- Opciones de inversión. (06)
- Opción de diversificación (07)

AMENAZAS:

- Ley de Alquileres y regulaciones (A1)
- Crecimiento de nuevos competidores(A2)
- Cambios de políticas fiscales y aparición de nuevas leyes.(A3)
- Particulares.(A4)
- Actividad inmobiliaria no regulada (A5)

3.4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

A continuación se presenta una herramienta gráfica llamada MATRIZ F.O.D.A para poder observar las estrategias expuestas.

Tabla 2

Análisis FODA de la organización.



Interno ----- Externo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FORTALEZA + OPORTUNIDAD = APROVECHAR -F.O (1) - (F2-F5-01-02): Con el profesionalismo y personalización que se tratan a los clientes en la empresa, más la cooperación de los mismos integrantes, podrían generar alianzas estratégicas con los colegas que persiguen los mismos valores, y podrían captar de mejor manera los nuevos clientes del mercado, o generar una red de comercialización de productos para los clientes de cada parte. -F.O (2)-(F1-F2-F5-02-06):Con las buenas prácticas a la hora de negociar, los dueños más el resto del equipo, pueden brindar una atención más personalizada y captar aquellos clientes potenciales que representan una gran oportunidad de inversión, tanto propia como para negocios, y así ambas partes salgan beneficiadas con distintos proyectos de inversión. -F.O (3)-(F4-02-03-04):El posicionamiento en el mercado que tiene nuestra empresa es un gran aliado, como estrategia se propone generar mayor alcance y publicidad a través de una fuerte campaña de marketing, aprovechando el crecimiento demográfico, y todas aquellas personas que pisan por primera vez el suelo mendocino, tengan como primera opción	DEBILIDAD + OPORTUNIDAD = REDUCIR -D.O (1)-(D1-D6-D7-06-07): Al ser una empresa familiar, existen conflictos que se resuelven de manera menos burocrática que en cualquier otra empresa tradicional, y esos conflictos y mala comunicación a veces generan que los empleados no sepan a quién responder. Se propone una buena definición de roles y responsabilidades, al igual que la definición de la misión, visión y valores organizacionales de la estrategia organizacional, que permitan un orden interno, y que reflejan el orden y una estructura solvente para todas aquellas posibles operaciones de inversión o en el caso que deseen diversificar. - D.O (2)-(D2-D5-O2-03-04): Generar un sistema propio en la nube donde permita tener distintas carpetas según su función o información y así poder establecer en alguna una base de datos con todos los clientes y usuarios, actuales y potenciales para tener un acceso más directo a la hora de ofrecer el servicio.



	contactarse con Obregón Servicios inmobiliarios para encontrar su hogar -F.O (4)-(F1-F4-O6-07): Los representantes que poseen estas habilidades negociadoras, y lo que representa la marca para la zona local, podría permitir generar las acciones necesarias a través de vínculos con colegas, clientes y demás con aspiraciones de inversión, para redireccionar el proyecto de inmobiliaria en una constructora abarcando distintos proyectos.	-D.O(3)-(D2-D3-01):El establecer sistemas de información que permitan estandarizar procesos internos y administrativos facilitará la unión con inmobiliarias colegas que quieran generar una red de datos, o incluso aliarse con la misma.
AMENAZAS	FORTALEZA + AMENAZA = MINIMIZAR F.A (1) - (F1-F2-F4-F5-A4) :Utilizar todos nuestros fuertes para demostrar la amplia profesionalidad, la calidad del servicio y la seguridad de resultados beneficiosos para los nuevos clientes que se intentan captar. F.A (2) - (F2-F3-A5) :Trabajar en equipo, y con profesionalismo entre los integrantes de la inmobiliaria y los demás colegas, para que en donde se encuentren irregularidades en otras inmobiliarias, se notifiquen en el Colegio de Martilleros Públicos y se realicen las penalidades correspondientes. F.A (3) - (F1-F3-F5-A1-A3): Aprovechando la oportunidad de pertenecer al Colegio de Martilleros Públicos donde se tratan todos los temas referidos a las operaciones de bienes raíces, y trabajando en equipo con un estudio de abogados se puede brindar una atención	DEBILIDAD + AMENAZA = EVITAR -D.A (1) - (D5-A2): Generación de una planilla con base de datos de clientes y usuarios que alguna vez estuvieron interesados y sus operaciones no se pudieron concretar, e incluso incluir a los clientes y usuarios actuales. Así se podrá generar una rápida generación de propuestas de inmuebles que ingresen en disponibilidad, y frente a la respuesta rápida y eficiente ante la base de datos que se tengan, se podrá captar más usuarios. -D.A (2) - (D3-A4): Diseñar una página web, y pagar publicidad para mayor alcance. A su vez, permitirá a los nuevos clientes poder ver una pantalla de la imagen de la organización y el cómo se trabaja en la misma.

	integral y personalizada a aquellos inquilinos o propietarios que quieran conocer un poco más sobre las nuevas leyes o cambios en distintas políticas fiscales	-D.A (3) - (D5-A2):Generar manuales de uso, plantillas de gastos y cobros, plantillas de inmuebles administrados y ventas, y todo aquello que permita una mejor formalidad y agilización en los procesos, para poder crear una ventaja competitiva empezando desde adentro hacia afuera, y poder diferenciarnos de la competencia.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.4 NUEVA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

Según Menguzzato y Renau (1991) citados en Segovia (2021, p.7) se entiende por unidad estratégica de negocio al “conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico; de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente, de la estrategia adecuada para otras UEN”. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa.

Entendido de este modo, podemos considerar que la empresa es un conjunto de distintas UEN, cada una de las cuales ofrece unas oportunidades de crecimiento y rentabilidad diferentes, y que exigen un planteamiento diferente.



Cada una de estas unidades estratégicas de negocios son grupos de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito.

Existen cuatro ideas básicas que se combinan para crear el concepto de UEN, para empezar, en una empresa con varias actividades o negocios no debe haber una posición competitiva global de la empresa, sino una *posición competitiva en cada actividad*.

En segundo lugar, cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo específico, por lo que requiere competencias distintas. Por lo tanto, hay que plantear una situación de decisión y acción diferentes en cada una.

La tercera idea importante es que puede haber similitud en algunos factores de éxito necesarios entre una actividad y otra. Entonces es posible re-agrupar estas actividades para poder aprovechar las posibles sinergias. De este modo se puede evitar que se multipliquen o repitan el número de situaciones diferentes en la empresa.

Por último, hay que considerar que el objetivo de establecer diversas unidades estratégicas de negocio es por una parte, identificar los factores clave para conseguir el éxito en cada una de las actividades diferenciadas y por otra, establecer las similitudes y diferencias internas y externas que pueden aparecer en los diferentes negocios.



Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se podrá observar cada uno de los negocios con suficiente detalle, para desarrollar estrategias coherentes y para asignar los recursos de manera inteligente.

3.5 DIMENSIONES PARA DEFINIR LA SEGMENTACIÓN DE LAS U.E.N

- **Público objetivo:** se refiere al grupo de clientela al que va dirigido el producto o servicio
- **Necesidades del público objetivo:** hace referencia a las necesidades cubiertas por dicho producto o servicio
- **Tecnología:** es la forma en la que la empresa cubre esa necesidad por medio del producto o servicio

Tipos de UEN

- Unidad de negocio por segmentación de clientes:

Este tipo de UEN, es aquella que se enfoca en las necesidades específicas de un grupo de clientes, por lo que se ofrece un producto o servicio que ataque directamente esas necesidades.

- Unidad de negocio por productos:

Este tipo, hace referencia a productos o líneas de productos



específicas. Por lo tanto involucra todas las actividades relacionadas a los mismos, como por ejemplo, punto de venta, público objetivo, desarrollo, comercialización y distribución de los mismos.

- Unidad de negocio por servicios:

Al igual que las UEN por productos, cuando se tratan de servicios, las empresas dividen sus unidades en función de los distintos servicios que brindan, siempre respondiendo a la marca principal.

- Unidad de negocio por ubicación geográfica:

Están definidas por la localización de los clientes objetivo. Lo interesante de esto, es que aquellas empresas que trabajan bajo esta modalidad, deben de adaptar sus productos o servicios a los impactos culturales / preferencias / gustos de cada región.

- Unidad de negocio por innovaciones:

Enfocada en el desarrollo, investigación y aplicación de nuevos productos o servicios.

3.5.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE UNA NUEVA U.E.N

Tabla 3



Ventajas y desventajas de la UEN

VENTAJAS	DESVENTAJAS
RENTABILIDAD: al crear sus propias propuestas de valor para sus respectivos públicos objetivo, existe una mayor probabilidad de rentabilidad. Esta probabilidad aumenta debido a que cada UEN opera con un presupuesto basado en sus propios requisitos específicos.	COMPLEJIDAD: La creación de unidades estratégicas de negocio semiautónomas que ayuden a promover los objetivos de la organización en su conjunto puede ser una tarea compleja. Los factores que deben tenerse en cuenta incluyen la cultura, las condiciones del mercado, los objetivos a corto y largo plazo, los mensajes de marca y la utilización de recursos; entre otros.
LONGEVIDAD: En mercados cada vez más dinámicos, solo las empresas más adaptables sobreviven a largo plazo. La estructura UEN permite que cada subunidad evolucione a medida que evolucionan los datos demográficos del mercado o del consumidor y sin que estos cambios en la estrategia	COMPETENCIA: En algunos casos, una UEN puede competir con otra unidad de la misma organización. En este sentido, aunque es completamente posible que una empresa domine su mercado con un paraguas de productos, existe el potencial para la llamada canibalización de productos



afecten negativamente a la organización en general	
TOMA DE DECISIONES: Cuando se enfrentan a desafíos y obstáculos, la gerencia dentro de cada UEN puede concentrarse en sus preocupaciones inmediatas y tomar decisiones rápidas que no afecten a la organización en su conjunto.	COSTO: Las UEN también son costosas de implementar. Con cada nueva unidad que requiere administración, marca, reclutamiento, contabilidad y otro personal, la organización debe cubrir gastos

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.6 CONFORMACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A UNA NUEVA UEN.

Encaminando este plan de negocio a un esquema más práctico, se podría definir como quedaría conformada la organización actual, si la misma optara por introducir el crowdfunding inmobiliario como una nueva unidad estratégica de negocio.

Cabe destacar, que para incorporar una nueva unidad estratégica de negocio como la que se plantea, hay que hacer un análisis previo acerca de la competencia, la regulación gubernamental, y la tecnología que se decidirá para la puesta en marcha. Así como también las estrategias puntuales que se decidirán. (CAPÍTULO IV y VI).

Con una adecuada planificación y ejecución, la adaptación de la misma podría ser sencilla siguiendo estos pasos:

1. Definición de la estrategia: Se debe definir la estrategia de la nueva UEN, incluyendo el tipo de proyectos que se desarrollarán, el público objetivo y los objetivos de rentabilidad.
2. Organización: Se debe organizar la nueva UEN, definiendo los departamentos y las responsabilidades de cada uno.
3. Capacitación: Se debe capacitar al personal de la nueva UEN en las áreas de marketing, legal, inversiones y administración.
4. Lanzamiento: Se debe lanzar la nueva UEN, promocionando sus servicios a los potenciales inversores.

1. Definición de la estrategia

El primer paso es definir la estrategia de la nueva UEN. Esto incluye definir el tipo de proyectos que se desarrollarán, el público objetivo y los objetivos de rentabilidad.

Considerando las estrategias genéricas que plantea Porter, la empresa podría distinguir sus servicios de los de sus competidores planteando una estrategia de diferenciación en cuanto al tipo de proyectos, atención o plataforma como por ejemplo:



- Proyectos de construcción: La inmobiliaria puede ofrecer a los inversores la posibilidad de invertir en proyectos de construcción de viviendas, locales comerciales u otros inmuebles.
- Proyectos de rehabilitación: Se puede ofrecer a los inversores la posibilidad de invertir en proyectos de rehabilitación de inmuebles existentes.
- Proyectos de inversión inmobiliaria: Se puede ofrecer a los inversores la posibilidad de invertir en inmuebles ya construidos.
- Atención exclusiva y asesoramiento personalizado a los inversores
- Plataforma de crowdfunding intuitiva, confiable, e innovadora

En cuanto al público objetivo, se puede considerar los siguientes:

- Inversores particulares: La inmobiliaria puede ofrecer a los inversores particulares la posibilidad de invertir en proyectos inmobiliarios a través de pequeñas aportaciones.
- Inversores institucionales: La inmobiliaria puede ofrecer a los inversores institucionales la posibilidad de invertir en proyectos inmobiliarios a través de grandes aportaciones.

En cuanto a los objetivos de rentabilidad, se deben establecer objetivos realistas y alcanzables.

Si se optara por complementar la estrategia de diferenciación con una Estrategia de Enfoque (Porter), es decir, aquella que otorga una ventaja competitiva por el simple hecho de considerar algún tipo de sector específico de mercado, con un determinado tipo de inversor o determinada región geográfica, Obregon Servicios Inmobiliarios puede centrarse en la financiación de proyectos inmobiliarios sostenibles. Esta empresa podría diferenciarse de sus competidores ofreciendo proyectos que utilizan materiales y procesos de construcción ecológicos. Además, podría centrarse en inversores que están interesados en invertir en proyectos sostenibles.

2. Organización

Una vez que se ha definido la estrategia, se debe organizar la nueva UEN. Esto incluye definir las responsabilidades de cada uno dentro de los departamentos

3. Capacitación

El personal de la nueva UEN debe estar capacitado en las áreas de marketing, legal, inversiones y administración. Esto ayudará a garantizar que los proyectos se gestionen de forma adecuada. La

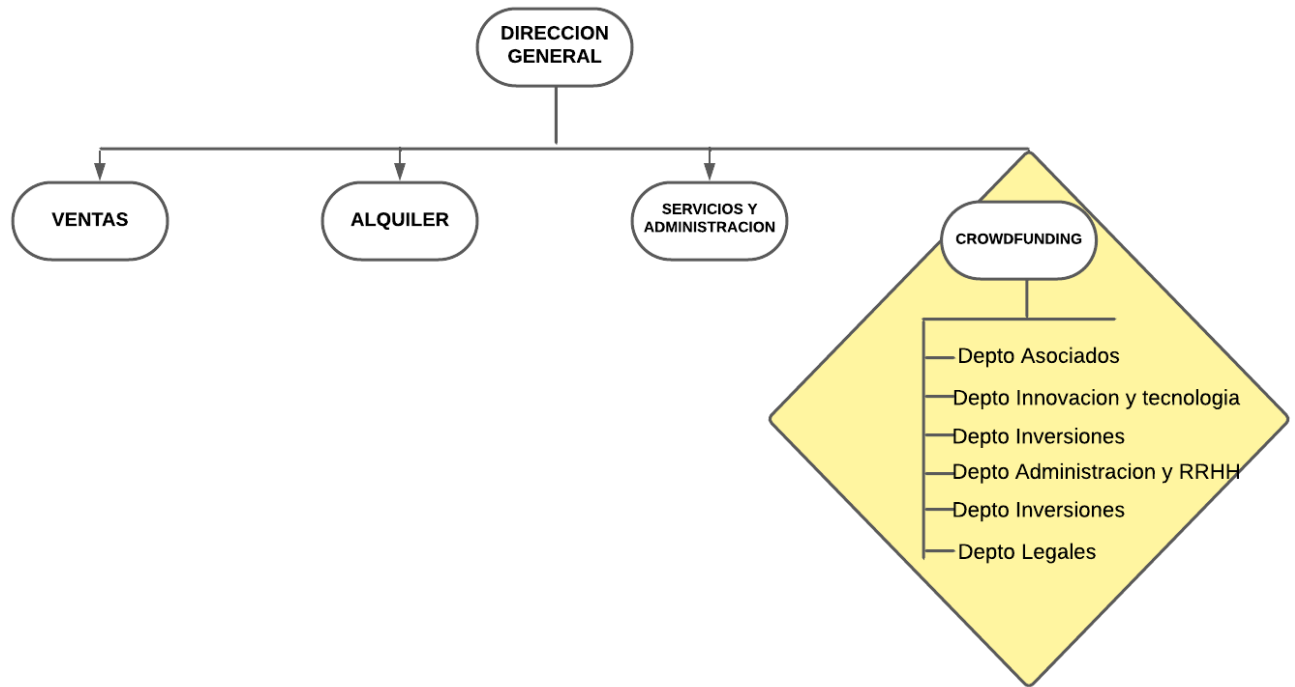
capacitación puede realizarse a través de cursos, seminarios o programas de formación específicos.

4. Lanzamiento

Una vez que la nueva UEN está organizada y el personal está capacitado, se puede lanzar. Esto incluye promocionar sus servicios a los potenciales inversores. La promoción se puede realizar a través de diferentes canales, como marketing digital, marketing offline o redes sociales.

Y por último, generar alianzas estratégicas con colegas e inmobiliarias interesadas del sector

Dicho esto, se plantea a continuación, un esquema representativo de la organización estratégica de las unidades de la empresa:



Fuente: Elaboración propia - 2023



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS EXTERNO DE LA U.E.N

4.1 ANÁLISIS MICROENTORNO - 5 FUERZAS DE M. PORTER

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un marco analítico desarrollado por Michael Porter para evaluar la estructura de una industria y las fuerzas que determinan la rentabilidad de las empresas que operan en ella. Porter se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con las del macroentorno, ya que son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en su habilidad para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad. Las cinco fuerzas son:



Fuente: Grupo ESGinnova (NUEVA ISO 9001:2015)

Poder de Negociación de los Compradores (Clientes):

La capacidad de los compradores para negociar precios y condiciones con las empresas que operan en una industria.

En este caso, los compradores serían todas aquellas personas que harán uso y goce de lo que se ofrece. Es decir, inquilinos, inversores de tipo de modelo de préstamo (como se vio en el CAP II),



aquellos compradores actuales y potenciales. Estos tienen un poder de negociacion moderado , ya que tienen un abanico de ofertas e información disponible como lo son los distintos tipos de regulaciones del pais, otras alternativas de inversion en otras regiones, otras alternativas de inversion de otros productos, o inclusive inversiones en bolsa, y diversas plataformas a las que se volcaran en funcion de los riesgos que presenten cada proyecto y la aversion al riesgo que opte tener el inversor

Para ello se debe ofrecer propuestas de valor únicas, aprovechando todas las oportunidades del sector, región y capacidades humanas. La transparencia en los proyectos, ofrecer condiciones atractivas para los inversiones y fomentar la lealtad de los clientes a través de buenas experiencias y rendimientos competitivos

Poder de Negociación de los Proveedores:

La capacidad de los proveedores de insumos para negociar precios y condiciones con las empresas que operan en una industria.

Los proveedores, en este caso, se dividen en dos: serían todas aquellas personas que ofrecen sus bienes, sus proyectos o inclusive aquellos inversionistas que están dispuestos a financiar distintas ramas de



esta industria, (muchos de los cuales ya son proveedores actuales en la empresa). Si bien tienen un poder de negociación alto, ya que brindan la “materia prima” de la misma, la desarrolladora en curso sería la pionera en la exposición de sus bienes y proyectos con esta nueva herramienta. Así como también, todas las **constructoras** que cuentan con proyectos armados, los cuales nos permitirán realizar nuestro rol como intermediario

En conclusión, estos, tienen un gran poder de negociación, ya que determinan formas, requerimientos, precios, y son aquellos que brindan la base de este proceso comercial. Es por esto que es fundamental para la organización cuidarlos, captarlos y sobre todo mantenerlos. Los martilleros deben buscar asociaciones estratégicas con plataformas y personas confiables, tecnológicamente sólidas y desarrollar relaciones a largo plazo

Amenaza de Nuevos Participantes:

La facilidad con la que nuevas empresas pueden entrar en una industria.

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado de crowdfunding inmobiliario en Mendoza es moderada. Hay algunos factores que



pueden facilitar la entrada de **nuevos competidores**, como lo es la tecnología que permite usar plataformas ya existentes o incluso crear una nueva, y la regulación del crowdfunding inmobiliario en Argentina aún está en desarrollo. Esto puede crear un entorno favorable para la entrada de nuevos competidores que no están sujetos a las mismas normas que los actores tradicionales del mercado inmobiliario. Por otro lado también el crowdfunding inmobiliario ofrece un modelo de negocio atractivo para los inversores, ya que les permite acceder a una nueva clase de activos con la posibilidad de obtener retornos atractivos.

Algunos factores que disminuirán esta amenaza, son algunas **barreras de entrada**, como la necesidad de capital, experiencia, la reputación de la marca, el acceso a la red de inversores y conocimiento del mercado. Para ello, se utilizarán estrategias de diferenciación, colaboración, innovación y marketing

Amenaza de Productos Sustitutos:

La disponibilidad de productos o servicios que pueden satisfacer las mismas necesidades que los productos o servicios de una industria.

Si bien el crowdfunding inmobiliario de Mendoza se enfrenta a una amenaza moderada por parte de productos sustitutos como la inversión



directa en inmuebles, los fondos de inversión inmobiliaria, el mercado de valores y las criptomonedas, la plataforma puede desarrollar estrategias para mitigar esta amenaza.

La diferenciación a través de una propuesta de valor única, acceso a inversiones inmobiliarias con bajos montos iniciales, la innovación en productos y servicios, la inversión en marketing y publicidad, y la colaboración con otros actores del mercado inmobiliario son algunas de las estrategias que la plataforma puede implementar. Al comprender las características del mercado local, las preferencias de los inversores y las tendencias del mercado, la plataforma estará mejor posicionada para competir con éxito y proteger su participación en el mercado de crowdfunding inmobiliario de Mendoza.

Rivalidad entre Competidores Existentes:

La intensidad de la competencia entre las empresas que operan en una industria.

En este componente, podemos decir que la organización se encuentra frente a una amplia competencia potencial en el rubro de bienes raíces dentro de Mendoza y dentro del país. Ya que Mendoza es un sector muy atractivo para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, tanto para las empresas que ya tienen actividad en la región, como para la de otras provincias que si bien no tienen



actividad en la misma, tienen experiencia en el desarrollo del crowdfunding.

Puntualmente en Mendoza, no hay ninguna inmobiliaria o desarrolladoras que practiquen esta actividad. Lo que genera una oportunidad única para implementar esta nueva unidad de negocios, expandir el crecimiento de la empresa, y establecer alianzas con la red de colaboración ya existente entre algunos colegas, lo que haría que esta rivalidad se pueda afrontar de otra manera, destacándose en el mercado.

Los martilleros y la gerencia deberán generar campañas de marketing sólidas, eligiendo la mejor plataforma, trabajando y cooperando con la profesionalidad y la claridad de siempre, se podría exprimir al máximo esta oportunidad.

4.2 ANALISIS MACRO ENTORNO - ANALISIS P.E.S.T

La capa más general del entorno suele conocerse como el macroentorno. Consiste en los factores generales que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones, influyen en el microentorno y son incontrolables en su totalidad por la empresa. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios de estos factores en las organizaciones individuales, ya que se consideran muy dinámicos e interrelacionados entre sí (Ocaña et al., 2018)



Fuente: emprendedores.es - Enero 2023

Para ello resulta útil este tipo de análisis (P.E.S.T) ya que sirve para identificar los factores externos del negocio que pueden influir en el desarrollo de esta nueva unidad de negocio. Con factores externos o del macro entorno nos referimos a condiciones **políticas, económicas, sociales y tecnológicas** que pueden afectar a la empresa o a un emprendimiento que está por entrar al mercado.

4.3 ENTORNO ECONÓMICO

El crowdfunding inmobiliario en Argentina se encuentra en una disyuntiva. Por un lado, se presenta como una alternativa innovadora



con un enorme potencial para impulsar el mercado inmobiliario y democratizar el acceso a este tipo de inversiones. Por otro lado, se enfrenta a un entorno económico complejo, signado por la incertidumbre y la volatilidad.

Algunos factores macroeconómicos que determinan esta disyuntiva son por ejemplo la alta inflación, la volatilidad cambiaria, tasas de interés y crecimiento económico.

- **Alta inflación:** La inflación anual en Argentina es alta con vías para ser equilibrada, lo que genera incertidumbre y dificulta la planificación financiera a largo plazo. Esto puede afectar la confianza de los inversores en el crowdfunding inmobiliario, ya que la rentabilidad de sus inversiones puede verse erosionada por la inflación.
- **Volatilidad cambiaria:** El tipo de cambio del peso argentino frente al dólar estadounidense es altamente volátil, lo que puede afectar el valor de las inversiones en crowdfunding inmobiliario, especialmente si están denominadas en dólares.
- **Tasas de interés:** Las tasas de interés en Argentina son relativamente altas, lo que puede aumentar el costo de capital para las empresas que buscan financiamiento a través del crowdfunding inmobiliario.
- **Crecimiento económico:** La economía argentina ha experimentado un crecimiento moderado en los últimos años, lo



que podría generar un mayor interés por parte de los inversores en el crowdfunding inmobiliario.

Pero a su vez, existen distintas oportunidades para disminuir dicha disyuntiva, como lo es el crecimiento del mercado, las nuevas tecnologías, el acceso a los créditos, el déficit habitacional del país, entre otros:

- **Crecimiento del mercado:** Se espera que el mercado de crowdfunding inmobiliario en Argentina siga creciendo en los próximos años ya que es una metodología vanguardista a nivel mundial y sobretodo por el atractivo del sector argentino y mendocino puntualmente en este trabajo
- **Desarrollo de nuevas tecnologías:** La tecnología blockchain y otras tecnologías disruptivas pueden tener un impacto significativo en el futuro del crowdfunding inmobiliario. Ya que se genera una red de colaboración entre distintos tipos de industrias referidas, u oportunidades de negocios integrativas.
- **Mayor profesionalismo:** Se observa una tendencia hacia la mayor profesionalización del mercado, con plataformas más sofisticadas y proyectos más elaborados. Las cuales generan tener acceso e información para aquellas personas que desean invertir



- **Déficit habitacional:** Argentina tiene un déficit habitacional significativo, lo que podría generar una mayor demanda por inversiones en crowdfunding inmobiliario.
- **Precios de los inmuebles:** Los precios de los inmuebles en Argentina han experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, lo que podría hacer que las inversiones en crowdfunding inmobiliario sean más atractivas por consecuencia los retroactivos.
- **Acceso al crédito:** El acceso al crédito hipotecario en Argentina es limitado, lo que podría impulsar el crecimiento del crowdfunding inmobiliario como alternativa de financiamiento.

Para que el crowdfunding inmobiliario en Argentina alcance su máximo potencial, se requiere un esfuerzo conjunto para superar los obstáculos actuales. La confianza, la accesibilidad a la información, la eficiencia de las plataformas y la educación financiera son pilares fundamentales para su crecimiento

- **Entorno sociocultural:**

La sociedad y cultura son dos variables íntimamente relacionadas, de allí de considerarlas en forma conjunta. Esta dinámica sociocultural influye sobre los sectores de negocios ya que determinarán entre otras cosas, las formas de percepción de valor y preferencias al momento de



satisfacción de sus necesidades. Algunas de las variables macro socioculturales son: tasa de natalidad, tasa de mortalidad, esperanza de vida, valores sociales y familiares, roles de los sexos, actitudes religiosas, estilos de vida, responsabilidad social, cambios en la composición de la población, etc.

En cuanto a este tipo de entorno, hay varios aspectos relevantes en los que la Desarrolladora Obregon y Asociados podría hacer foco. Algunos de ellos son la **cultura de inversión** que adopta la sociedad hoy en día, que si bien hay un creciente interés por invertir en activos alternativos, existe cierta desconfianza en la población, con una campaña fuerte de **educación financiera** se podría disminuir la brecha del desconocimiento o desconfianza acerca de este tipo de crowdfunding, y a su vez generar un alto nivel de acceso a las herramientas financieras, comprendiendo riesgos y beneficios (ya que en Argentina, si hablamos en materia financiera, el nivel de educación es relativamente bajo).

Por otro lado, la **penetración de internet y redes sociales**, hacen que el acceso a las plataformas de crowdfunding sea mucho más rápido, fácil e intuitivo. Generando así una captación de usuarios de un rango etario mucho más amplio. Esto a su vez, permitirá a las instituciones una gran alternativa para empujar la educación financiera de manera masiva para aquellos que estén interesados en el tema.



Este modelo plantea captar a personas entre los 18 años hasta 65 años de edad, cuyo conocimiento por las inversiones sea tanto de tipo principiante como de tipo experto. Probablemente el perfil de estas personas sea de aquellos que quieren ver crecer sus ingresos para que estos les permitan poder generar distintas actividades. El riesgo que asumen dependerá de su aversión al mismo.

El desafío, es generar una segmentación de mercado en el cual la Desarrolladora pueda establecer distintas campañas de marketing para los distintos tipos de personas con diferentes niveles de educación financiera y así poder diferenciar quienes están más receptivos a la implementación de crowdfunding inmobiliario o a quienes hay que ofrecerles una campaña informativa más intensiva. De esta manera, se podrá cubrir toda la segmentación de este mercado en función de las necesidades de cada cliente.

Entorno político-legal:

El crowdfunding inmobiliario en Argentina se encuentra en un **entorno político-legal dinámico**, en constante evolución y con un gran potencial de desarrollo. Si bien aún no existe una ley específica que regule esta actividad, se han dado pasos importantes para su reconocimiento y protección

Los organismos y agentes claves en el entorno político legal son:
CNV (Comisión Nacional de Valores, BCRA, Unidad de Información



Financiera (UIF): Previene el lavado de dinero y financiamiento del terrorismo en el sector financiero y el **Congreso Nacional** el cual Debate y aprueba leyes que regulan el crowdfunding.

El crowdfunding inmobiliario en Argentina ha experimentado una **evolución significativa** en su entorno político-legal desde sus inicios. A continuación, se presenta un análisis de las etapas clave de esta evolución:

Etapas 1: Inicios (2014-2017)

- **Marco regulatorio inexistente:** No existía una regulación específica para el crowdfunding inmobiliario.
- **Primera plataforma:** Se lanza la primera plataforma de crowdfunding inmobiliario en Argentina.
- **Crecimiento inicial:** El sector comienza a crecer, pero con cierta incertidumbre jurídica.

Etapas 2: Regulación inicial (2018-2020)

- **Resolución General N° 718/2018:** La CNV emite la Resolución General N° 718/2018, que establece las primeras normas para el crowdfunding inmobiliario.



- **Mayor seguridad jurídica:** La Resolución N° 718/2018 brindó mayor seguridad jurídica a los inversores y plataformas.
- **Crecimiento sostenido:** El sector continúa creciendo, con más plataformas y proyectos disponibles.

Etapas 3: Desarrollo y expansión (2021-presente)

- **Régimen de Bonos Pymes:** El BCRA crea el Régimen de Bonos Pymes para el Financiamiento de Proyectos Inmobiliarios (BPN), que ofrece beneficios fiscales a las empresas que emiten estos bonos para financiar proyectos inmobiliarios. Con este régimen, se espera que impulse el crecimiento del crowdfunding inmobiliario en Argentina, ya que facilita el acceso al financiamiento, amplía la base de inversores y reduce los costos de financiamiento porque ofrece tasas de interés más bajas que las opciones tradicionales
 - **Proyecto de ley de crowdfunding:** Se presenta un proyecto de ley en el Congreso Nacional que regula específicamente el crowdfunding.
 - **Consolidación del sector:** El sector se consolida, con plataformas más maduras y una mayor participación de los inversores.



El crowdfunding inmobiliario en Argentina tiene un gran potencial de crecimiento. El marco político-legal actual presenta oportunidades y desafíos para este sector. Es importante que las plataformas de crowdfunding inmobiliario cumplan con la normativa vigente y que participen en el debate sobre la regulación de este sector. Cabe destacar que el gobierno ha expresado su apoyo al desarrollo de todo lo referido a la implementación de crowdfunding y que es muy importante acompañar las leyes en el congreso para que Argentina pueda competir de modo internacional.

- **Entorno tecnológico:**

El éxito del crowdfunding inmobiliario para la Desarrolladora dependerá de su capacidad para adaptarse al entorno tecnológico actual y gestionar las variables tecnológicas involucradas. Invertir en plataformas seguras, fáciles de usar y transparentes, desarrollar estrategias de marketing digital efectivas y mantener una comunicación fluida con los inversores son claves para aprovechar las oportunidades que ofrece este modelo innovador.

Las plataformas online permiten a los inversores participar en proyectos con montos relativamente pequeños, democratizando el acceso a este tipo de inversiones. Sin embargo, la industria inmobiliaria se enfrenta a un entorno **tecnológico complejo y dinámico**, con diversas variables que deben ser cuidadosamente consideradas.

- Las plataformas online ofrecen una gran oportunidad para acceder a este modelo de financiamiento, pero es importante elegir una plataforma que sea fácil de usar, segura, transparente y eficiente. Algunos de sus costos (además del de implementación) son costos de **Comisiones** ya que algunas plataformas de crowdfunding cobran comisiones por sus servicios, que generalmente oscilan entre el 5% y el 10% del monto recaudado. Costos de **transacción** también pueden existir costos de transacción asociados a la transferencia de fondos y Costos de **marketing** para promocionar sus proyectos.
- Las tecnologías emergentes, como blockchain e inteligencia artificial, también tienen el potencial de revolucionar el crowdfunding inmobiliario. Sin embargo, estas tecnologías pueden ser costosas de implementar y el marco regulatorio incierto puede generar desconfianza en los inversores.

-



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA CANVAS



5.1 METODOLOGÍA CANVAS

La metodología Canvas, también conocida como el *Modelo Canvas* según sus creadores Osterwalder y Pigneur (2009) quienes en el libro *Canvas – Generación de modelos de negocios*, la presentan como una herramienta que facilita la comprensión de la esencia de los modelos de negocio.

Este trabajo expone los elementos fundamentales de un negocio a través de nueve módulos, los cuales se presentan de manera gráfica en un lienzo de negocios. Este lienzo sirve como base para que una empresa, en este caso la desarrolladora, pueda diseñar, ofrecer y obtener valor en su operación:

- 1- **Segmentos de clientes:** ¿Quiénes son nuestros clientes?
¿Cuáles son sus necesidades y deseos?
- 2- **Relaciones con los clientes:** ¿Cómo interactuamos con nuestros clientes? ¿Cómo generamos valor para ellos?
- 3- **Canales de distribución:** ¿Cómo llegamos a nuestros clientes?
- 4- **Propuesta de valor:** ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?
¿Cómo resolvemos sus problemas o necesidades?



5- **Fuentes de ingresos:** ¿Por qué valor está dispuesto a pagar el segmento o los segmentos a los cuales estoy apuntando?

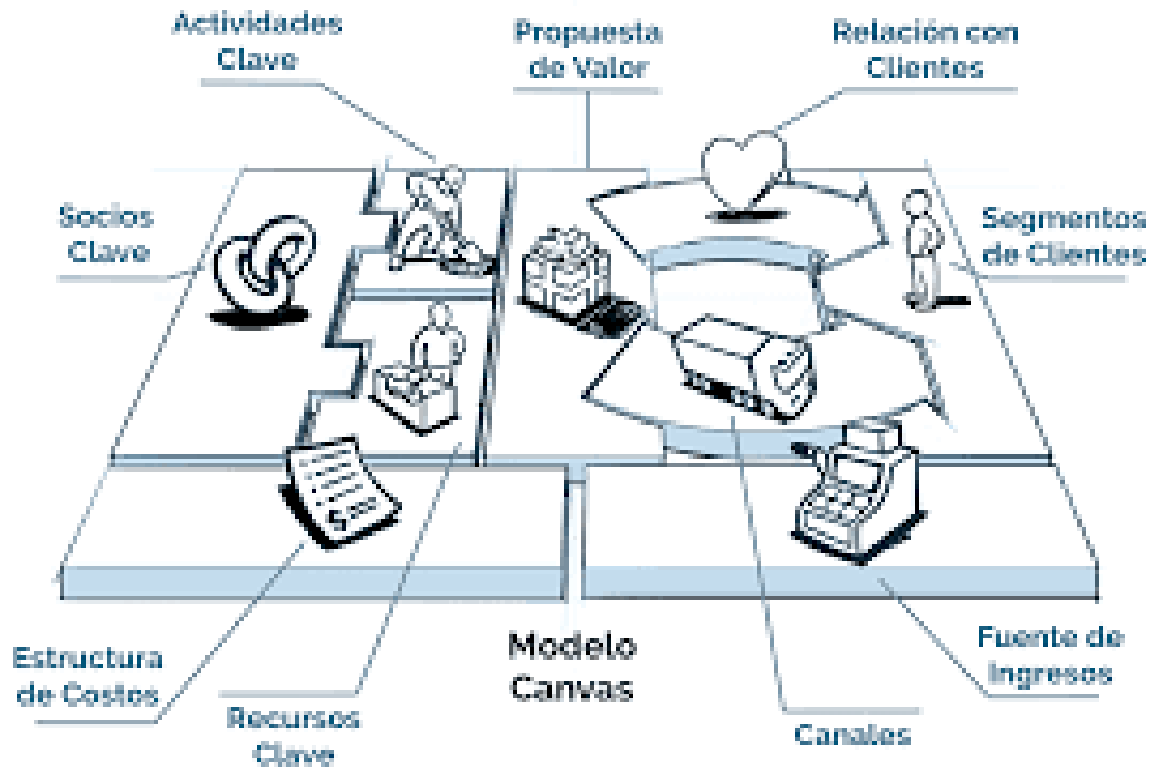
6- **Recursos clave:** ¿Qué recursos necesitamos para crear y entregar nuestra propuesta de valor?

7- **Actividades clave:** ¿Qué actividades debemos realizar para crear y entregar nuestra propuesta de valor?

8- **Socios clave:** ¿Con quién debemos colaborar para crear y entregar nuestra propuesta de valor?

9- **Estructura de costos:** ¿Cuáles son los costos asociados a nuestro modelo de negocio?

Este modelo, es una herramienta versátil que puede utilizarse en diferentes contextos. Puede utilizarse para desarrollar nuevos modelos de negocio, mejorar modelos de negocio existentes o analizar modelos de negocio de la competencia.



“Canvas – Generación de modelos de negocios”, de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur

Desarrollo de bloques

1- Segmento de clientes

El segmento de clientes es un grupo de personas con necesidades y problemas similares que comparten un interés común en un producto o servicio.

Para definir un segmento de clientes, es importante considerar los siguientes factores:



- Necesidades: ¿Qué necesidades tienen los clientes? ¿Qué problemas están tratando de resolver?
- Comportamiento: ¿Cómo se comportan los clientes? ¿Cómo toman decisiones de compra?
- Características: ¿Cuáles son las características demográficas, geográficas y psicográficas de los clientes?

Una vez que se han identificado los factores clave, se pueden agrupar a los clientes en segmentos.

- Mercado de masas: es un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares.
- Nicho de mercado: es un grupo de clientes más pequeño con necesidades y problemas específicos.
- Mercado segmentado: se divide en varios segmentos, cada uno con sus propias necesidades y problemas.
- Mercado diversificado: Un mercado diversificado atiende a dos o más segmentos de mercado que no están relacionados.
- Plataformas multilaterales: Una plataforma multilateral se dirige a dos o más segmentos de mercado independientes.

La definición de los segmentos de clientes es un paso importante ya que, al comprender a estos, la desarrolladora podrá crear propuestas de valor más efectivas y estrategias de marketing más eficaces



Segmento de clientes aplicado a la nueva unidad de negocios de Desarrolladora Obregon y Asociados

La necesidad de diversificar inversiones, las ganas de hacer crecer el capital, la idea de ahorrar de otras formas, aquellos inversores novatos o con experiencia, hombres y mujeres a partir de los 18 años que residan en Mendoza o en cualquier provincia de Argentina, aquellos que buscan una renta fija de capital, aquellas personas que asumen distintos tipos de riesgos y los que tienen ganas de participar en proyectos inmobiliarios, son algunos de los factores que ayudará a la empresa a definir el nicho de mercado, de manera concreta la Desarrolladora debería enfocarse en:

- Inversores locales, nacionales e internacionales que buscan diversificar su cartera.
- Personas con ahorros que buscan invertir en proyectos rentables.
- Inversores principiantes que buscan una alternativa a las inversiones tradicionales.
- Hombres y mujeres mayores de 18 años

5. 2 PROPUESTA DE VALOR (EL QUE)

La propuesta de valor es la promesa que una empresa hace a sus clientes de resolver un problema o satisfacer una necesidad de manera única y superior a la competencia. Esta promesa debe estar basada en una comprensión profunda de los clientes y sus necesidades. La



empresa debe identificar los problemas que enfrentan los clientes y las soluciones que están buscando.

La propuesta de valor también debe ser **diferencial**. La empresa debe encontrar una manera de diferenciar su oferta de la competencia. Esto puede hacerse a través de un diseño innovador, una marca fuerte, un precio competitivo, una experiencia, una novedad, utilidades, o una combinación de estos factores.

Finalmente, la propuesta de valor debe ser concisa y fácil de comunicar. La empresa debe poder comunicar su propuesta de valor de manera clara y concisa a sus clientes potenciales. Es importante lograr que la propuesta de valor se resuma en una sola frase, lo que dará una pauta de que la idea es viable y tiene fuerza para ser llevada adelante.

Propuesta de valor para la empresa

La propuesta de valor de la desarrolladora, parte del gran potencial para democratizar el acceso a la inversión inmobiliaria.

Esta se basa en un enfoque local, una plataforma innovadora, una selección de proyectos de calidad y una estrategia de marketing dirigida al público objetivo local. Todo esto será acompañado de un asesoramiento personalizado y se buscará la comodidad de hacer práctico todo el proceso de inversión e investigación.

A su vez, el hecho de ofrecer un servicio que pretende captar a todos aquellas personas que tienen ingresos y quieren ahorrar de una



manera distinta y segura, o tener la alternativa de obtener participaciones de un inmueble, donde por sí solos requiera de mucho más tiempo, genera un alto valor tanto para los usuarios, como para la desarrolladora, y estimula el crecimiento mendocino en las otras industrias.

“Una comunidad de inversores, un sin fin de proyectos inmobiliarios”

5. 3 CANALES

Los canales de comunicación son fundamentales para el éxito de cualquier negocio. Son los medios que permiten a las empresas llegar a sus clientes y ofrecerles su propuesta de valor.

Los canales de comunicación deben estar diseñados para cumplir con las siguientes funciones como informar a los clientes sobre los productos y servicios de la empresa, permitir a los clientes evaluar la propuesta de valor de la empresa, facilitar la compra de estos, y ofrecer un servicio post- venta de atención.

Los autores del libro "Canvas - Generación de modelos de negocios" proponen cinco tipos de canales:

- Canales de información: Estos canales se utilizan para dar a conocer los productos y servicios de la empresa. Pueden incluir publicidad, marketing directo, relaciones públicas y marketing digital.



- Canales de evaluación: Estos canales ayudan a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa. Pueden incluir demostraciones, pruebas gratuitas y reseñas de clientes.
- Canales de compra: Estos canales permiten a los clientes comprar productos y servicios. Pueden incluir tiendas físicas, tiendas en línea y canales de venta directa.
- Canales de entrega o distribución: Estos canales son el medio por el cual la empresa entrega los productos y servicios a los clientes. Pueden incluir transporte, almacenamiento y logística.
- Canales de postventa: Estos canales ofrecen servicios de atención a los clientes después de la venta. Pueden incluir servicio al cliente, garantía y reparación.

Canales para la empresa

- Canales de información y de compra: La inmobiliaria desarrollara un sitio web específico para su unidad de negocio de crowdfunding inmobiliario. El sitio web debe incluir información sobre la empresa, los proyectos disponibles, los riesgos y beneficios del crowdfunding inmobiliario, y un proceso de inversión sencillo y seguro. Las redes sociales son una herramienta poderosa para llegar a potenciales inversores. La inmobiliaria debe crear una presencia activa en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn) y utilizarlas para compartir información sobre sus proyectos, generar interés y captar inversores. A su vez la



desarrolladora puede Implementar una estrategia de email marketing para enviar newsletters con información sobre la unidad de negocio, los proyectos disponibles y las últimas noticias del sector.

- Canales de evaluación: Puede proponerse una manera offline como por ejemplo que la desarrolladora participe en eventos relacionados con el crowdfunding inmobiliario y el sector inmobiliario. También asistir a eventos de networking para conectar con inversores potenciales. Ofrecer talleres y seminarios informativos sobre el crowdfunding inmobiliario. Y en cuanto a la manera online ofrecer dentro de la plataforma diferentes videos con instructivos y reseñas de otros inversores
- Canales post venta: La inmobiliaria debe ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad para responder a las preguntas de los inversores y resolver cualquier problema que pueda surgir. A su vez debe mantener una comunicación regular con los inversores para informarles sobre el progreso de los proyectos y los resultados de la inversión. Y por último puede crear una comunidad online para que los inversores puedan interactuar entre sí y con la empresa.

Al ser un servicio, el mismo se brinda a través de la plataforma.

5. 4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes es un elemento clave de cualquier modelo de negocio. Según los autores, dichas relaciones pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas.

Se debe tener en cuenta qué tipo de relación espera cada segmento de mercado y por supuesto el costo que genera para la empresa, ya que el tipo de relación de cada modelo de negocios repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Los autores del libro *Canvas - Generación de modelos de negocios* (2009) identifican varios tipos de relaciones con los clientes:

- Asistencia personal: La empresa proporciona una relación personal y directa con los clientes, a través de canales como el servicio de atención al cliente, las ventas en persona o el correo electrónico.



- Asistencia personal exclusiva: La empresa asigna un representante del servicio de atención al cliente a cada cliente, para proporcionar un servicio personalizado y de alta calidad.
- Autoservicio: La empresa proporciona a los clientes los medios para que se sirvan a sí mismos, sin necesidad de intervención humana.
- Servicios automáticos: La empresa combina el autoservicio con procesos automatizados, para proporcionar una experiencia personalizada a los clientes.
- Comunidades: La empresa crea comunidades de usuarios para fomentar el intercambio de información y la colaboración entre clientes.
- Creación colectiva: La empresa recurre a los clientes para crear valor, involucrándose en el diseño de productos, la generación de contenidos o la resolución de problemas.

Las empresas que establecen relaciones sólidas y duraderas con sus clientes tienen más probabilidades de captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes y estimular las ventas.

Clientes para la desarrolladora Obregón y Asociados



La relación con los clientes es un punto fundamental que la desarrolladora deberá estudiar minuciosamente, ya que estos determinan un eslabón muy importante en la misma.

Es importante la diferencia con la que se encuentra la desarrolladora frente a las personas que harán uso de este servicio. Por un lado, tenemos a los usuarios de modelo de deuda, que son aquellos inversores que cuentan con dinero para financiar distintos proyectos generando así una renta a cambio del préstamo de dinero, y también los usuarios de modelo de capital, que son aquellos adquieren una participación en el proyecto mediante la compra de acciones o participaciones de capital y por otro lado los clientes, que son aquellos que presentan y ofrecen sus proyectos o inmuebles, los cuales serán expuestos en la plataforma junto con los proyectos propios de la desarrolladora.

Sea cual sea la distinción de usuario o cliente, la inmobiliaria ofrecerá una atención exclusiva y personalizada a través de la plataforma o de manera presencial ya que, como mencionamos anteriormente, si bien el crowdfunding inmobiliario es una alternativa vanguardista en el mercado, hay mucha desinformación al respecto lo que puede generar dudas o incertidumbre. Por lo que, desarrollando este tipo de atención, se transmite más claridad, transparencia e información a todos aquellos que quieran invertir su dinero y obtener una ganancia del mismo. A su vez la desarrolladora

debe comprometerse a generar un informe de avance de obra mensual, tanto para usuarios como para clientes, y así explicitar el desarrollo y evolución de cada inversión en particular.

Por otro lado, generar una comunidad con permanente actividad, sería una buena forma de estar diariamente al tanto con todos los participantes, lo que permitirá resolver dudas de todos, promover diferentes proyectos, informar beneficios, entre otras cosas más. De esta forma se le permite a la empresa estar actualizada en todo momento con las necesidades del cliente.

5. 5 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingresos son un componente esencial de cualquier modelo de negocio. Son el flujo de caja que genera una empresa a partir de la oferta de su propuesta de valor a sus segmentos de clientes.

Para identificar las fuentes de ingresos adecuadas, las empresas deben responder a la siguiente pregunta: ¿por qué valor está dispuesto a pagar el segmento o los segmentos a los cuales estoy apuntando?. La respuesta a esta pregunta dependerá de una serie de factores, entre los que se encuentran las necesidades y problemas de los clientes, sus preferencias de consumo y el valor percibido de la propuesta de valor.

Una vez que las empresas han identificado las fuentes de ingresos potenciales, deben elegir las que mejor se ajusten a sus objetivos y estrategias.

En general, las fuentes de ingresos se pueden clasificar en dos tipos:



- Ingresos por transacciones: Son ingresos que se generan a partir de pagos puntuales de los clientes. Por ejemplo, la venta de un producto o la prestación de un servicio.
- Ingresos recurrentes: Son ingresos que se generan a partir de pagos periódicos de los clientes. Por ejemplo, la suscripción a un servicio o el alquiler de un activo.

Además de la naturaleza de los ingresos, las empresas también deben considerar el mecanismo de fijación de precios. El mecanismo de fijación de precios es el método utilizado para establecer el precio de una fuente de ingresos.

Los mecanismos de fijación de precios más comunes son los siguientes:

- Precio fijo: Es el precio que se mantiene constante independientemente de la cantidad vendida o consumida.
- Precio dinámico: Es el precio que varía en función de la demanda o de otros factores.



Mecanismos de fijación de precios

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Fuente: Canvas –Generación de modelos de negocios

FUENTES DE INGRESOS EN LA DESARROLLADORA

En este caso en particular, la nueva unidad de negocios obtendrá ingresos de diferentes fuentes en lo que respecta al crowdfunding. Muchos de estos precios fijos dependen del segmento de mercado, las características de los proyectos y demás.

Por un lado, la desarrolladora contará con uno de los principales ingresos que son las comisiones por gestión de proyecto, esto dependerá de muchos factores del proyecto, esto será cobrar un porcentaje del monto total recaudado a través de la plataforma por la ejecución y gestión exitosa de proyecto de cada inversor.

Así mismo, la desarrolladora podrá invertir directamente en algunos de los proyectos inmobiliarios financiados a través de la



plataforma de crowdfunding, actuando como co -inversores junto a los inversores individuales.

Ingresos por publicidad, el asociarse con empresas o entidades relacionadas con el sector inmobiliario para ofrecer espacios publicitarios en la plataforma de crowdfunding o en los materiales promocionales de los proyectos.

También, una fuente de ingreso, sería lograr la venta de la propiedad finalizada. Generando así comisión por venta de proyecto finalizado.

Las alianzas estratégicas con otras empresas del sector inmobiliario, financiero o tecnológico para ampliar el alcance de sus servicios y acceder a nuevas oportunidades de negocio.

Honorarios y consultorías a aquellas empresas de diferentes rubros que requieran de la implementación del modelo de crowdfunding, esto sería más bien un ingreso **dinámico**. Brindar asesoría y consultoría a otras empresas o emprendedores que deseen desarrollar sus propios proyectos de crowdfunding inmobiliario. Esta asesoría puede incluir la elaboración de planes de negocio, la selección de plataformas tecnológicas, la definición de estrategias de marketing y comunicación, y la gestión de riesgos.



5. 6 RECURSOS CLAVES

Los recursos clave son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Sin ellos, una empresa no podría crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a sus clientes o generar ingresos.

Los recursos clave pueden clasificarse en cuatro tipos:

- Recursos físicos: Son los activos tangibles que necesita una empresa para operar. Por ejemplo, instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas y redes de distribución.
- Recursos intelectuales: Son los activos intangibles que generan valor para una empresa. Por ejemplo, marcas, información privada, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.
- Recursos humanos: Son el talento y las habilidades de las personas que trabajan en una empresa.
- Recursos económicos: Son los recursos financieros que necesita una empresa para operar. Por ejemplo, dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de acciones.

La elección de los recursos clave adecuados dependerá de las necesidades específicas del modelo de negocio. Los recursos clave son un elemento esencial de cualquier modelo de negocio. Al identificar los recursos clave necesarios para su negocio, las empresas pueden asegurarse de tener los activos necesarios para tener éxito

Recursos necesarios en la desarrolladora



Si bien en este caso todos los recursos son muy importantes, se podría encasillar los recursos humanos y físicos como los recursos claves. Estos, son indudablemente muy necesarios ya que como primera medida se necesita del talento y las habilidades de los martilleros y su equipo para desarrollar, y llevar a cabo toda la implementación de la nueva unidad de negocio. Y un equipo multidisciplinario con experiencia en el sector inmobiliario, las finanzas, el marketing, el desarrollo tecnológico y las leyes. Así como también brindar asesoramiento a los inversores, y a los desarrolladores.

Por otro lado, como recurso físico, sin dudas es el desarrollo de una buena plataforma robusta y segura que permita a los inversores navegar, invertir y gestionar sus inversiones en proyectos inmobiliarios. Esto con un equipo de programadores que interprete cuál es la imagen que se quiere plasmar de forma online, ya que esta debe ser intuitiva, clara, transparente e impactar en nuestro público objetivo

En cuanto a los recursos intelectuales la desarrolladora cuenta con un plan de negocios sólido que defina la estrategia comercial, los objetivos financieros, el público objetivo y las nuevas operaciones a realizar. Y también se debe proteger la propiedad intelectual de la inmobiliaria, incluyendo el nombre de la marca, los logotipos, los materiales de marketing y las plataformas tecnológicas desarrolladas.

Por último los recursos económicos son sumamente importantes ya que hay que asegurar el capital inicial necesario para financiar el



desarrollo de la plataforma tecnológica, la contratación de personal y la realización de actividades de marketing. Para ello se desarrollarán acceso a financiamiento estableciendo relaciones con entidades financieras o inversores que puedan proporcionar financiamiento adicional para el crecimiento de la nueva unidad de negocio, como también el uso de sus alianzas estratégicas con colegas del sector que decidan ser partícipes de esta implementación. A su vez, de gestionar de forma eficiente los costos, los recursos y poder generar rentabilidad

5. 7 ACTIVIDADES CLAVE

Este módulo aborda las acciones fundamentales que una empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio funcione de manera eficiente. Al igual que los recursos clave, estas acciones son esenciales para la creación y oferta de una propuesta de valor, la llegada a los mercados, el establecimiento de relaciones con los clientes y la generación de ingresos.

Es crucial identificar las actividades clave necesarias para respaldar nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos. De esta manera, podemos determinar con precisión cuáles son nuestras actividades clave y clasificarlas en categorías específicas:

- Producción: Involucra aspectos relacionados con el diseño, fabricación y entrega de productos en grandes cantidades o con una calidad superior.



- Resolución de problemas: Implica la búsqueda de soluciones innovadoras para los problemas individuales de cada cliente
- Plataforma/red: Los modelos de negocio que se basan en una plataforma como recurso clave están vinculados a redes, plataformas de contacto, software e incluso marcas.. Las actividades clave en esta categoría abarcan la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Actividades claves en la empresa

Estas actividades ayudarán a la desarrolladora a englobar sus principales tareas y darles la atención especializada a estos tres pilares

En lo que respecta a la **producción**, tenemos las siguientes actividades claves:

- **Selección de proyectos:** Implementar un proceso riguroso para la selección de proyectos inmobiliarios con alto potencial de rentabilidad y bajo riesgo, considerando factores como la ubicación, el tipo de inmueble, la experiencia del promotor y la viabilidad financiera del proyecto.
- **Evaluación financiera:** Realizar un análisis financiero detallado de cada proyecto para determinar su viabilidad económica, estimar los retornos potenciales para los inversores y establecer la estructura de financiamiento adecuada.



- **Preparación de documentación legal:** Elaborar toda la documentación legal necesaria para la captación de inversiones, incluyendo el prospecto de inversión, los contratos de inversión y los acuerdos con los promotores inmobiliarios.
- **Gestión de inversiones:** Administrar el flujo de inversiones desde la captación hasta la distribución de las ganancias a los inversores, asegurando el cumplimiento de las regulaciones vigentes y la transparencia en los procesos.
- **Monitoreo de proyectos:** Supervisar el desarrollo de los proyectos inmobiliarios financiados a través de la plataforma de crowdfunding, identificando y gestionando riesgos potenciales y comunicando periódicamente a los inversores sobre el avance de los proyectos.
- Implementar estrategias de marketing digital y tradicional para atraer inversores a la plataforma de crowdfunding inmobiliario.
- Establecer relaciones con medios de comunicación, influencers y otros actores relevantes del sector inmobiliario para aumentar la visibilidad de los proyectos.
- Participar en eventos y ferias inmobiliarias para presentar la unidad de negocio de crowdfunding inmobiliario y captar potenciales inversores.
- Fomentar educación financiera a través de redes, o generando charlas en instituciones.



En cuanto a la **resolución de problemas** podemos englobar otras 3 actividades claves:

- **Manejo de quejas y reclamos:** Establecer un canal efectivo para la recepción y resolución de quejas y reclamos de los inversores, proporcionando respuestas oportunas y soluciones justas a las inquietudes de los usuarios.
- **Gestión de riesgos:** Implementar un sistema de gestión de riesgos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados a la actividad de crowdfunding inmobiliario, incluyendo riesgos financieros, legales, operativos y reputacionales.
- **Atención al cliente:** Brindar un servicio de atención al cliente de alta calidad, ofreciendo información clara y precisa a los inversores, respondiendo a sus consultas de manera oportuna y eficiente y resolviendo sus problemas de manera satisfactoria.
- **Adaptación a cambios regulatorios:** Monitorear los cambios en las regulaciones aplicables al crowdfunding inmobiliario y adaptar las operaciones de la plataforma para cumplir con los nuevos requerimientos legales.
- **Gestión de crisis:** Desarrollar un plan de gestión de crisis para responder a situaciones imprevistas que puedan afectar la plataforma o los proyectos financiados, minimizando el impacto negativo en los inversores y la reputación de la empresa.



Y por último referido a la plataforma, las actividades a considerar son las siguientes:

- **Desarrollo de la plataforma:** Diseñar y desarrollar una plataforma de crowdfunding inmobiliario robusta, segura y fácil de usar que permita a los inversores navegar, invertir y gestionar sus inversiones de manera intuitiva y eficiente.
- **Integración de sistemas de pago:** Integrar sistemas de pago seguros y confiables para facilitar el procesamiento de transacciones y garantizar la protección de los datos financieros de los inversores.
- **Herramientas de análisis:** Implementar herramientas de análisis que permitan a los inversores evaluar los proyectos inmobiliarios en oferta, comparar retornos potenciales y tomar decisiones de inversión informadas.
- **Comunicación efectiva:** Establecer canales de comunicación efectivos para mantener informados a los inversores sobre el avance de los proyectos, las novedades de la plataforma y los eventos relevantes del mercado inmobiliario.
- **Seguridad de la información:** Implementar medidas de seguridad robustas para proteger la información confidencial de los inversores y prevenir el acceso no autorizado a la plataforma.



5. 8 ASOCIACIONES CLAVES.

Las asociaciones son una parte importante de los modelos de negocio modernos. Las empresas se asocian con otras empresas, proveedores y socios para aprovechar sus recursos y capacidades, reducir riesgos y costes, y crear nuevas oportunidades.

Los tipos de asociaciones más comunes son:

- Alianzas estratégicas: Acuerdos entre empresas no competidoras para colaborar en un área específica de negocio.
- Coopetition: Acuerdos entre empresas competidoras para colaborar en un área que beneficie a ambas.
- Joint ventures: Empresas conjuntas creadas por dos o más empresas para desarrollar un nuevo negocio.
- Relaciones cliente-proveedor: Acuerdos entre empresas para garantizar el suministro de bienes o servicios.

Las razones por las que una empresa establece asociaciones son:

- Optimización y economía de escala: Las asociaciones pueden ayudar a las empresas a optimizar sus recursos y actividades, reduciendo costes y mejorando la eficiencia.
- Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones pueden ayudar a las empresas a reducir riesgos y aumentar la seguridad.
- Compra de determinados recursos y actividades: Las asociaciones pueden ayudar a las empresas a obtener recursos o realizar actividades que no pueden o no quieren realizar por sí mismas.



Las asociaciones pueden ser una herramienta muy eficaz para las empresas que buscan mejorar su rendimiento y competitividad. Al identificar las asociaciones clave y comprender sus beneficios, las empresas pueden aprovechar al máximo esta oportunidad.

ASOCIACIONES CLAVES PARA LA ORGANIZACIÓN

Este desarrollo ayudará a Obregón Servicios Inmobiliarios a encontrar potencial de una forma mucho más eficaz. Esto ayudará a su rendimiento, a sus recursos y a la calidad del servicio.

Cabe destacar para este punto, que la organización actualmente trabaja con una red colaborativa de colegas. Esto sería una gran oportunidad para formalizar este Joint Venture, y una futura estrategia corporativa. Esto potencia el acceso a una amplia cartera de proyectos inmobiliarios viables y de alta calidad para ofrecer a los inversores, así como también co-invertir en proyectos seleccionados, alineando los intereses de ambas partes y compartiendo los riesgos y las recompensas. Para ello también pueden generarse acuerdos de exclusividad.

Así mismo, la desarrolladora deberá generar alianzas estratégicas como por ejemplo la colaboración con entidades financieras puede permitir a la inmobiliaria ofrecer a los inversores productos financieros complementarios, como préstamos hipotecarios o líneas de crédito y también custodiar los fondos de los inversores de manera segura y



transparente. Y por supuesto establecer relaciones sólidas con constructoras del país.

En cuanto a la integración de los pagos, colaborar con empresas que ofrecen soluciones de pago seguras y confiables para facilitar el procesamiento de transacciones en la plataforma.

Colaborar con consultores de marketing y comunicación para desarrollar una estrategia efectiva para promocionar la plataforma de crowdfunding inmobiliario y atraer inversores.

Y por último unirse a asociaciones de crowdfunding para mantenerse actualizado sobre las mejores prácticas del sector, participar en eventos de networking y acceder a recursos de apoyo.

8.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Finalmente, se detallan los gastos asociados al inicio de un modelo de negocio, tanto para su creación y entrega de valor como para el mantenimiento de las relaciones con los clientes. Cuando los recursos clave, actividades clave y asociaciones clave están claramente definidos de antemano, la identificación de la estructura principal de costos del modelo se vuelve más sencilla.

Es esencial que la empresa pueda reconocer cuáles son los costos más significativos de nuestro modelo y cuáles son las actividades y recursos más costosos que debemos afrontar. Una vez identificados, el enfoque se dirige a minimizar estos costos. Aquí es donde se establece una diferencia clave, ya que no es lo mismo tener una estructura que se



centra en costos bajos en comparación con aquella que se destaca por crear valor. La primera busca reducir costos al máximo para competir con precios bajos en el mercado, mientras que la segunda se orienta hacia la creación de valor y la diferenciación sin priorizar la reducción de costos.

- Enfoque según costos: El objetivo aquí es reducir gastos donde sea posible, buscando una propuesta de valor de bajo precio, maximizando el uso de sistemas automáticos y externalizando en gran medida las operaciones.
- Enfoque según valor: En este caso, los costos no se consideran prioritarios; en cambio, se concentra en la creación de valor. El objetivo es desarrollar una propuesta de valor premium y ofrecer servicios personalizados.

La estructura de costos presenta las siguientes características:

1. **Costos fijos:** Estos costos no cambian en relación con la cantidad de bienes o servicios producidos.
2. **Costos variables:** Por otro lado, los costos variables varían directamente en proporción al volumen de bienes o servicios producidos.
3. **Economías de escala:** Esta característica se refiere a la ventaja de costos que una empresa obtiene a medida que incrementa su



producción, resultando en una disminución del costo medio por unidad a medida que la producción aumenta.

4. **Economías de campo:** Aquí se mencionan las ventajas de costos que una empresa adquiere al expandir su alcance de producción o aplicar su experiencia en más de una actividad.

Estructura de costos para la implementación de la nueva unidad de negocios

Para esta nueva unidad de negocios se define la estructura de costos según su valor ya que no se busca disminuir costos sino agregar valor en todo momento. El establecimiento, los insumos, la plataforma y cada punto del modelo de negocios apuntan a generar un contenido y una experiencia de inigualable, lo cual apunta a sacrificar en una medida los costos (sin descuidarlos) con intenciones de generar un sentido único.

Aquí es donde podemos ver reflejadas las economías de alcance ya que la inmobiliaria puede aprovechar los recursos existentes, como la base de datos de clientes, la experiencia del personal y la infraestructura, para la nueva unidad de negocio de crowdfunding inmobiliario, reduciendo costos y aumentando la eficiencia. Y también la incorporación de una unidad de negocio de crowdfunding inmobiliario puede fortalecer la marca de la inmobiliaria, posicionándose como una empresa innovadora y líder en el mercado inmobiliario local.

A la hora de establecer los costos, debemos considerar que ya la empresa ya posee una estructura en funcionamiento, por lo que muchos costos se encuentran cruzados y otros solo representar un adicional sobre el existente, dicho esto, podemos definir los costos **fijos** como:

- Salarios: para aquellas incorporaciones nuevas al equipo, o un salario mayor para aquellos que ya trabajan en la empresa y requieren un extra por sus servicios en actividades puntuales
- Servicios públicos: costo cruzado ya que son costos de electricidad, agua, internet y otros servicios públicos utilizados por la unidad de negocio
- Costos de desarrollo de la plataforma: Gastos en el desarrollo de la plataforma de crowdfunding inmobiliario.
- Costos de marketing y publicidad: Gastos en publicidad, marketing digital y otras estrategias para promocionar la plataforma de crowdfunding inmobiliario y atraer inversores.
- Licencias y permisos: Costos de licencias y permisos para operar la plataforma de crowdfunding inmobiliario.
- Alquiler: costo cruzado, ya que es el mismo costo que actualmente presenta la empresa.

En cuanto a los costos **variables**, podemos definirlos como:

- Costos de mantenimiento de la plataforma: Gastos en el mantenimiento y actualización de la plataforma de crowdfunding inmobiliario.



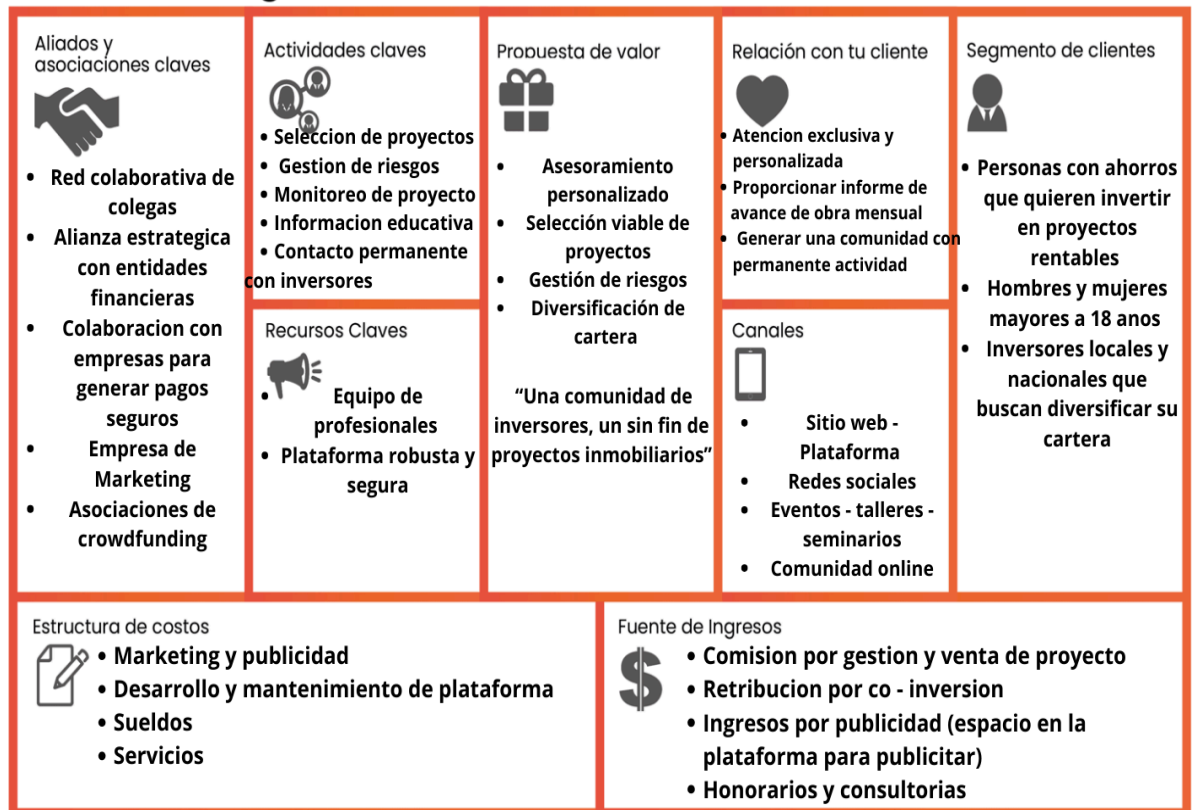
- Costos de procesamiento de pagos: Tarifas cobradas por procesadores de pagos por el manejo de transacciones electrónicas.
- Costos de análisis financiero: Gastos en la evaluación y análisis de proyectos inmobiliarios para su financiación a través de la plataforma.
- Costos de gestión de riesgos: Gastos en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos asociados a la actividad de crowdfunding inmobiliario

Por otro lado, veremos las economías de escalas reflejadas en el volumen de las inversiones realizadas, ya que a medida que aumente el volumen de estas, los costos fijos se distribuyen entre un mayor número de transacciones, lo que genera una reducción de los costos unitarios por inversión. Así mismo la inmobiliaria podrá negociar mejores precios con proveedores de servicios, como plataformas de pago, empresas de marketing y asesores profesionales, al aumentar el volumen de sus operaciones



Lienzo Lean Canvas

Modelo de Negocio: Lienzo Lean Canvas





UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

CAPITULO VI

Formulación Estratégica



Luego de un extenso análisis de los distintos módulos de Canvas, un análisis interno y un análisis externo del sector, se formularán las distintas estrategias para el negocio.

Según Ocaña (2016), en *Dirección Estratégica de los Negocios*, la gran base de la formulación de la estrategia consiste en definir varias estrategias de la empresa donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra.

En primer lugar, se debe definir si la empresa es un solo negocio o varios dentro de ella. Si la empresa se especializa en un solo negocio, diremos que tiene una única unidad estratégica de negocios, mientras que si la empresa diversifica sus negocios diremos que incluye más de una unidad estratégica de negocios.

Cada UEN debe formular sus propias estrategias, por ello es importante realizar este análisis antes de pasar a cada nivel estratégico. En el caso de la Desarrolladora Obregon y Asociados, se enfocará principalmente en la implementación del crowdfunding inmobiliario, por lo que las estrategias propuestas serán dirigidas a esta unidad para crear una ventaja competitiva superior.

El autor propone realizar la formulación estratégica tomando en cuenta la realidad de pequeñas, medianas y hasta grandes empresas, ajustando propuestas ante una realidad de empresas que se desenvuelven en países en vías de desarrollo o emergentes, precisamente entre los que se encuentra la Argentina.

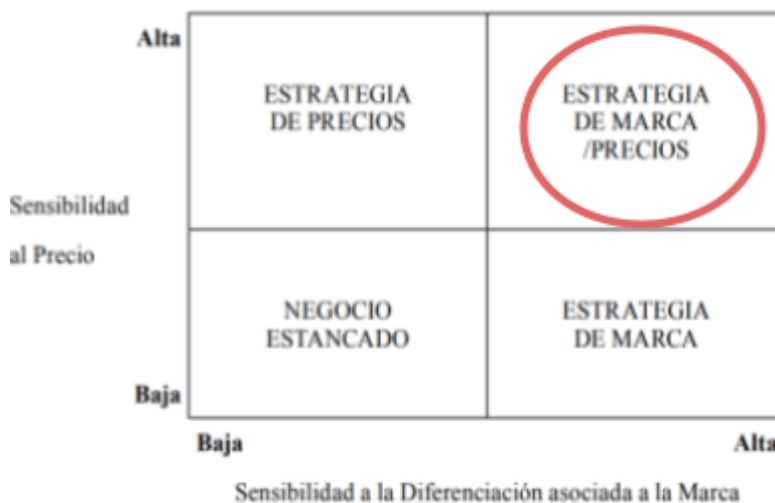
La formulación estratégica es realizada en cinco dimensiones o niveles:



6. 1. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS:

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior con relación a las empresas del sector. Se puede decir que es la estrategia guía sobre las cuales se desarrollarán las otras. La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes que sea única, exclusiva o superior de forma que se constituya en una ventaja competitiva.

Para esto debemos tener en cuenta dos matrices:



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios" – Ocaña (2016) Matriz 1



En el caso de la Desarrolladora, la estrategia competitiva que optara, será una ESTRATEGIA **DE MARCA-PRECIO**, ya que cuenta con inversores con una sensibilidad ALTA al precio (debido a la desinformación y dependiendo el perfil de aversión al riesgo que asuma el cliente) y con inversores con una sensibilidad a la diferenciación también ALTA. La matriz 1 clasifica a los consumidores según su sensibilidad al precio y a la diferenciación de marca. En el contexto del crowdfunding inmobiliario, podemos identificar cuatro tipos de inversores:

1. **Inversores sensibles al precio:** Priorizan los precios bajos y las ofertas económicas, buscando maximizar la rentabilidad a corto plazo.
2. **Inversores sensibles a la marca:** Valoran la reputación de la inmobiliaria, la calidad de los proyectos y la seguridad de la inversión, dispuestos a pagar un precio premium.
3. **Inversores mixtos:** Combinan la sensibilidad al precio con la valoración de la marca, buscando un equilibrio entre rentabilidad y seguridad.
4. **Inversores indiferentes:** No muestran una sensibilidad particular ni al precio ni a la marca, basando su decisión en otros factores.

El análisis de esta estrategia será enfocada en los inversores mixtos. Ya que como mencionamos anteriormente, esta práctica al ser una práctica vanguardista y nueva se enfrenta a mucha

desinformación y miedos. Entonces, cabe destacar que nos encontraremos con diferentes tipos de inversores en función de su aversión al riesgo. Pero, si hay algo que todos tienen en común, es que quieren que sus inversiones crezcan, que operen en un contexto seguro, confiable y claro y que los proyectos sean óptimos/rentables.

Para ello, atacando la estrategia de precios, la desarrolladora optará por ofrecer precios competitivos, promociones y descuentos, establecer precios premium, justificados por la calidad de los proyectos y la reputación de la inmobiliaria. Es decir ofrecer una variedad de opciones de inversión, con diferentes rangos de precios y niveles de riesgo.

Por el otro lado, atacando la estrategia de marca, la desarrolladora deberá como primera medida, encargarse de EDUCAR a los inversores con información del terreno en el que operará, esto influirá directamente a enfatizar la transparencia y la seguridad de las inversiones. Y también deberá fortalecer la identidad de marca, asociándose a valores como la confianza, la innovación y la sostenibilidad. La marca debe posicionarse como un referente en inversión inmobiliaria, ofreciendo oportunidades únicas y seguras.

Como tópico plus para fortalecer la estrategia de marca, es la localización actual en la que opera Obregon y Asociados :



MENDOZA. Se debe destacar el Potencial Inmobiliario de Mendoza, enfatizando el crecimiento del sector inmobiliario en Mendoza y las oportunidades de inversión que ofrece. . La marca debe posicionarse como un referente en inversión inmobiliaria, ofreciendo oportunidades únicas y seguras.

A la matriz anterior se aconseja acompañarla con la matriz referida a las alternativas de marketing. Dentro de las estrategias de negocios, esta permitirá al estratega definir con más precisión el segmento o los segmentos de mercados.



Fuente: "Dirección estratégica de los negocios" – Ocaña (2016) Alternativas de marketing Matriz 2.

La línea de productos se define por su amplitud y su profundidad:

1. Una línea puede **ser poco profunda y muy ancha**, al tener gran surtido de productos, pero pocos artículos de ellos.



2. Una línea puede **ser poco profunda y poco ancha**, al tener poco surtido y muy pocos artículos.

3. Una línea puede ser **muy profunda y muy ancha**: Amplia variedad de artículos.

4. Por último, una línea puede ser **muy profunda y poco ancha**: Mucha variedad del mismo artículo.

La cantidad de segmentos meta se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Mientras más segmentos, mayor cobertura.

- Alternativa 1 – **Marketing indiferenciado para todo el mercado**: Línea de productos ancha y profunda con la cual se quiere cubrir todo o la mayor parte del mercado potencial.

- Alternativa 2 – **Marketing especializado en clientes**: Con una línea ancha y poco profunda se quiere cubrir un segmento específico de mercados.

- Alternativa 3 – **Marketing diferenciado especializado en productos**: Con una línea angosta y poco profunda se quiere cubrir varios segmentos de mercados.

- Alternativa 4 – **Marketing concentrado o especializado**: Una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado.

Obregon y Asociados, apunta a una estrategia de Marketing **especializada en clientes**.



Entonces el primer nivel de estrategia será con una estrategia de **MARCA-PRECIO** , la cual se acompaña con una estrategia de marketing especializada en **CLIENTES**

6. 2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado; es decir, es obtenida por las ventas como consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse a su condición y lograr “alguna” participación de mercado aceptable.

Los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- Estrategias de defensa.
- Estrategia de ataque.

Dentro de estas estrategias de ataque o defensa que una organización pudiera adoptar, existen además diversas tácticas resultantes. Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia dependen de distintos factores, tanto del entorno (oportunidades y amenazas) como de la empresa (fortalezas y debilidades).



	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE Táctica Envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

Fuente: "Dirección estratégica de los negocios" – Ocaña (2016)

Desarrollando la estrategia de posicionamiento competitivo en el caso, observamos que si bien esta unidad de negocio no está en funcionamiento aun, la estrategia ideal que se podría implementar es la **ESTRATEGIA DE ATAQUE**, con táctica de varios lados.

Esto se debe a que el mercado del crowdfunding inmobiliario en Mendoza se encuentra en una fase inicial, lo que presenta una gran oportunidad para capturar una cuota de mercado significativa, lo que permitirá una rápida penetración en el mercado aprovechando múltiples segmentos y canales. A su vez, de esta manera se pueden promover proyectos puntuales para los tipos de inversores que captarian (desde pequeños ahorristas hasta inversiones internacionales).

Si bien la estrategia de ataque es agresiva, es importante complementar con un posicionamiento claro y diferenciado, que



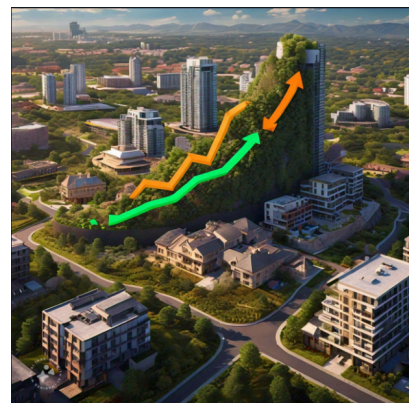
permita destacar frente a la competencia y obtener el liderazgo en la región.

6. 3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La decisión estratégica que sigue es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Las tres formas o caminos para **crecer** son:

- Intensivas: Penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- Diversificación: Relacionada y no relacionada.
- Integrativas: Integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.



La empresa puede seguir una o dos o más estrategias de crecimiento, sin que esto genere superposiciones.

Desarrollando la estrategia de crecimiento para la desarrolladora, hay que plasmar como primera medida que la inmobiliaria con este plan de negocios ya está implementando una estrategia de tipo diversificada relacionada ya que se expande a nuevos mercados o productos relacionados con los actuales, aprovechando sus competencias y recursos existentes.

Pero proponiendo ya dicha implementación y puesta en marcha del crowdfunding, una estrategia de crecimiento a la que se aspira



implementar es una **integración hacia atrás**, ya que la empresa adquiere o desarrolla las actividades de sus proveedores. En este caso puntual, comenzarán a construir.

6. 4. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

El crecimiento de la estructura, cualquiera sea su forma, debe seguir al crecimiento del negocio. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional, según Ocaña, se basa en tres aspectos:

1. Desarrollo interno: También conocida como reestructuración o downsizing, implica generalmente adaptar la visión, misión, cultura y estructura organizacional para focalizarse en negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

2. Adquisición o absorción: Está asociada a formas de crecimiento como la intensiva, donde se busca ingresar rápidamente a nuevos negocios, adquirir cuotas de mercados o simplemente por motivos de inversión.

3. Alianzas o fusiones: como nombramos en capítulos anteriores, a estas estrategias se las denomina joint venture. El elemento básico común es la cooperación entre las empresas y existen de tres tipos:

- **Alianzas complementarias:** Se unen empresas cuyas capacidades son de naturaleza diferente.
- **Alianzas de integración conjunta:** Empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para



lograr economías de escala sobre determinado proceso productivo o componente del producto.

- **Alianza de adición:** Empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común.



En este caso y como se mencionó anteriormente, la inmobiliaria actualmente cuenta con una red colaborativa de colegas con las cuales trabajan en conjunto. Para esta unidad de negocio, la estrategia será formalizar este joint venture y

generar una **alianza** de tipo de **integración conjunta**, para así lograr economías de escala.

6. 5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Se trata de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Dependiendo el tipo de negocio que se trate existen, al menos, cuatro estrategias básicas a nivel funcional:



1. Estrategia de operaciones: Acciones como la información de fabricación, capacidad instalada, integración vertical, tecnologías de procesos e introducción de nuevos productos.

El eje central de las operaciones para posicionar el negocio serán los siguientes

- **Plataforma Tecnológica:** Desarrollar una plataforma digital robusta, intuitiva y escalable que facilite la interacción entre inversores y promotores inmobiliarios. Garantizar la seguridad de las transacciones y la integración con sistemas externos para optimizar procesos.
- **Gestión de Proyectos:** Seleccionar cuidadosamente proyectos inmobiliarios, asegurando su viabilidad financiera y alineamiento estratégico. Implementar procesos de control y seguimiento rigurosos para minimizar riesgos y garantizar la entrega exitosa de cada proyecto.
- **Relaciones Estratégicas:** Establecer alianzas sólidas con constructores y proveedores, priorizando la calidad y la eficiencia en la cadena de suministro.
- **Inteligencia de Negocios:** Centralizar la información en una base de datos y generar reportes detallados para tomar decisiones basadas en datos, asegurando el cumplimiento de todas las regulaciones aplicables





2. Estrategia de marketing: Análisis de mercados, decisiones sobre productos, distribución, precios y comunicación.

Para posicionar la plataforma de crowdfunding como líder en el mercado y atraer a un mayor número de inversores, se implementará la siguiente estrategia:

- **Análisis de mercado:** Se realizará un análisis mensual de las tendencias del mercado, los competidores y las preferencias de los inversores.
- **Generación de contenido:** Se creará contenido de valor (guías, webinars, estudios de caso) para educar al público objetivo y posicionarnos como expertos en el sector.
- **Campañas de email marketing:** Se implementarán campañas de email marketing segmentadas para mantener informados a los inversores y generar leads.
- **Redes sociales:** Se utilizarán las redes sociales como canal principal de comunicación, generando contenido atractivo y participativo.

El éxito de esta estrategia se medirá a través de los siguientes KPIs (Key Performance Indicators):

- Número de usuarios registrados
- Tasa de conversión de usuarios en inversores
- Engagement en redes sociales
- Retorno de la inversión en marketing"



3. Estrategia financiera: Índices de mercado de capitales, mediciones de rentabilidad, riesgo, costo de capital y crecimiento.



Para sustentar la toma de decisiones estratégicas, se llevará a cabo una evaluación integral del desempeño económico-financiero de la empresa. Esta evaluación combinará una perspectiva externa, a través de análisis

realizados por bancos y con un evaluador de riesgo, con una perspectiva interna, basada en el seguimiento de indicadores clave de rendimiento como la rentabilidad, el crecimiento y la solvencia. Los resultados de esta evaluación servirán como base para identificar oportunidades de mejora, optimizar la asignación de recursos y fortalecer la posición competitiva de la empresa.

El último capítulo de este trabajo, se desarrolla exclusivamente sobre el análisis financiero.

4. Estrategia de desarrollo organizacional y personal:

Selección, promoción y asignación de personal, evaluación y desarrollo de personal y relaciones laborales.

. La estrategia de desarrollo organizacional y personal se centrará

en:



- **Reclutar a los mejores talentos:** Se buscara profesionales con conocimientos en finanzas, tecnología, marketing y una sólida comprensión del mercado inmobiliario. Se valora especialmente aquellos candidatos con habilidades de comunicación, negociación y capacidad para trabajar en equipo.
- **Fomentar el crecimiento profesional:** Se implementará un plan de carrera claro y atractivo que permita a nuestros colaboradores desarrollar sus habilidades y ascender dentro de la empresa. Ofreceremos oportunidades de capacitación continua en las últimas tendencias del sector, como el crowdfunding y la tecnología financiera.
- **Crear un ambiente de trabajo colaborativo:** Fomentaremos un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde los empleados se sientan valorados y motivados. Fomentaremos la comunicación abierta y transparente, el reconocimiento de los logros y la participación en la toma de decisiones.
- **Desarrollar líderes:** Se identifica y desarrolla a nuestros futuros líderes, brindándoles las herramientas y el apoyo necesarios para que puedan asumir roles de mayor responsabilidad.

CAPITULO VII

Plan Financiero



Las finanzas son las encargadas de determinar el valor de proyectos o negocios. Se buscará, en este proyecto, tomar decisiones que impacten favorablemente en la creación de valor.

Con el objetivo de determinar si el proyecto para poner en marcha a la plataforma de la Desarrolladora Obregon y Asociados generará valor, se realizarán ciertas estimaciones financieras.

Los valores presentados son probables, debido a que el valor financiero se relaciona con el futuro y lo que puede llegar a ser.

7. CRITERIO DE DECISION DE INVERSION : VAN (VALOR ACTUAL NETO)

Para determinar si financieramente el proyecto creará el valor buscado se ha optado por el criterio del Valor Actual Neto. Este criterio resulta de restar a la inversión inicial, el valor presente del flujo de fondos descontado a la tasa de costo de capital. Se determina que un proyecto se encuentra creando valor si el **VAN es positivo**.

Para determinar el Valor Actual Neto, por lo tanto, se debe contar con un valor estimado de la **inversión inicial**, una **tasa de costo de capital** y un posible **flujo futuro de fondos**.

7.1 Inversion inicial

Para lanzar la plataforma de crowdfunding en Mendoza y poner en marcha la nueva unidad de negocio, se ha elaborado un plan



financiero detallado. La inversión total estimada, excluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA)

A continuación, se presenta el desglose detallado de los costos:

INVERSION INICIAL	Monto SIN I.V.A
Dominio Pagina Web	USD1.00
Sueldo personal	USD4,350.00
Material para personal (2 computadoras)	USD1,500.00
Servicios terciarizados	USD22,500.00
Licencias y permisos de la WEB	USD3,000.00
Campana de lanzamiento	USD8,220.00
Total	USD39,571.00

Cabe aclarar que todo el análisis se hará en USD a un TC BLUE de \$1300

Inicialmente, se deberá abonar por única vez una tasa de registro para obtener el dominio '.com.ar' , lo cual otorga los derechos de uso exclusivo del mismo por un período determinado

Por otro lado, para determinar los salarios del personal se utilizó como base comparativa las páginas de Glassdoor y Bumeran que



brindan información sobre el sueldo promedio de distintos puestos en Argentina.

SUELDOS	Monto SIN I.V.A
Incorporacion Gerente de Area	USD1,000.00
Analista de Marketing	USD600.00
Programadores (2)	USD1,500.00
Evaluador de Riesgos y Proyectos	USD450.00
Analista Financiero	USD800.00
Total	USD4,350.00

A la vez, para dar a conocer este nuevo proyecto se realizará una campaña de lanzamiento cuya duración será de 4 meses. Los medios seleccionados para dicha campaña son las redes sociales, como LinkedIn, Facebook , Instagram y Google ADS, así como también encuentros financieros en el que se pueda educar e introducir al mundo del crowdfunding:

CAMPANA DE MARKETING INICIAL	Monto DIARIO	TOTAL POR 4 MESES
Instagram	USD2.00	USD240.00
Linkendin	USD2.75	USD330.00
Facebook	USD4.00	USD480.00
Encuentros mensuales financieros	USD55.00	USD6,600.00
Google Ads	4.75 x click	USD570.00
Total		USD8,220.00



En cuanto al material para el personal, cabe destacar que la empresa ya cuenta con una estructura de recursos físicos y materiales, pero se adicionarán 2 computadoras más para las nuevas incorporaciones

El costo de las licencias y permisos para una web de crowdfunding inmobiliario en Argentina es variable y depende de diversos factores. No existe una tarifa fija, ya que los requisitos legales y los costos asociados pueden cambiar con el tiempo y según las características específicas de tu proyecto. Es por eso que se estima un aproximado considerando la escala del proyecto, la integración con plataformas como las de integración de pagos, trámites en la AFIP, y permisos en la CNValores

Y por último, otros costos a analizar los servicios tercerizados

SERVICIOS TERCERIZADOS	Monto SIN I.V.A
Diseño y desarrollo de plataforma	USD15,000.00
Marketing y Publicidad	USD4,000.00
Estudio Jurídico	USD1,500.00
Estudio Contable	USD2,000.00
Total	USD22,500.00

Comenzando por uno de los gastos más importantes que será el desarrollo de una plataforma de crowdfunding intuitiva, sólida, robusta y

segura. Donde se expongan los proyectos y la información sea clara y contundente. La misma será de fácil acceso, y deberá tener un mantenimiento bimestral.

El servicio de marketing y publicidad, iniciara con la campana impulsora, pero también acompaña en la exposición de los proyectos independientemente se elija el canal en función de la ocasión. Más allá de la captación de mercado y posicionamiento óptimo de la marca, serán los encargados de EDUCAR al público meta.

7.2 Tasa de Costo de Capital (K_e)

Según lo planteado en la cátedra de Administración Financiera II se la define como “la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios.”

Debido a que Argentina, forma parte de un mercado poco integrado al tener inestabilidad económica, reglas de mercado cambiantes y, un mercado de capitales poco profundo, se determinará una tasa de costo de capital con un adicional por riesgo país.



$$K_j = r_f + MRP_G \beta_{jG} + BS_p$$

Fuente: Cátedra de Administración Financiera II

Para el cálculo de la tasa de costo de capital los componentes son:

- **Rf: tasa libre de riesgo.** Es la tasa de rendimiento de un título para el que no se percibe riesgo de incumplimiento. Se tomará como tasa libre de riesgo a la tasa de un bono americano a 5 años. La misma es de 0,389.
- **MRPG: adicional por riesgo de mercado.** Es la diferencia entre el rendimiento de la cartera de mercado y la tasa libre de riesgo. Como cartera de mercado se ha determinado a la cartera de SP500, cuyo rendimiento anual es de 15,2%.
- **BjG: el coeficiente Beta** mide la volatilidad que posee la rentabilidad en una determinada industria frente a cambios en el mercado global. Para la industria de finanzas, se ha determinado una Beta de 0.73
- **BSp: adicional por riesgo país.** El riesgo país es la diferencia entre la Tasa Interna de



Retorno de un bono de argentina frente a la Tasa Interna de Retorno de un bono libre de riesgo. En Argentina, el riesgo país es de 1.560 puntos. Por lo tanto, es de 15.60%.

Habiendo determinado los valores para el cálculo de la tasa de costo de capital, reemplazando en la fórmula correspondiente se obtiene un valor de tasa de costo de capital de 57.79%.

7.3 Flujo de Fondos

El flujo de fondos determina los ingresos y egresos esperados para la desarrolladora. Se plantea un flujo de fondos para 5 años luego de realizada la inversión inicial.

La inflación, debe ser considerada en el flujo de fondos. En este caso, al tomar la moneda USD, se trabajará con un índice interanual de inflación del 2% según el índice de EE UU.

A través de una estrategia de marketing integral que incluye publicidad, eventos y redes sociales, se espera un aumento estable en el número de proyectos realizados cada año.

Se analiza iniciar con 4 proyectos en el primer año. Estos, serán:



- Proyecto **VITTA I y II**: consta de la construcción y desarrollo de 2 edificios residenciales VITTA I ubicado en Maipú, valuado en USD 385.00 y VITTA II ubicado en Luján de Cuyo valuado en USD 462.500 ambos con una duración de 24 meses

- Proyecto **GRAND UCO**: destinado a el desarrollo de un Hotel en el Valle de Uco, valuado en USD 1.145.000, con duración de 36 meses.

- Proyecto **GUTIERREZ**: consiste en el desarrollo de una casa de tipo familiar con amenities y quincho desarrollada en el Gran Mendoza valuada en USD 254.000, con duración de 12 meses.

El valor total de dichos proyectos asciende a USD 1.900.000. Se estima recaudar un total de aproximadamente USD 23750 por proyecto, es decir USD 95000 en total. Dicha recaudación se estima de la comisión del 5% por la gestión de los proyectos.

Cabe destacar, que la desarrolladora podría incrementar este valor, si como contrapartida también optara ser co - inversor de los proyectos. Generando utilidades posteriores. Así como también podrá generar comisiones en caso de garantizar la venta de los proyectos.



El impuesto que se tendrá bajo consideración para el cálculo del Flujo de Fondos es el Impuesto a las Ganancias, con una alícuota del 35%.

Los bienes a amortizar son las computadoras y los sillones cuyo periodo de amortización se considera de 5 años. Es importante mencionar, que para el cálculo del impuesto a las ganancias las mismas no son tenidas en cuenta.

Según la Ley Tarifaria para el año 2024 de Impuesto sobre los Ingresos Brutos, la alícuota correspondiente a la industria financiera es del 3,5%.

FLUJO DE FONDOS	0	1	2	3	4	5
Inversion	-USD39,571.00					
Cantidad de proyectos anuales		4	5	8	10	13
Comision por gestion de proyecto(5%) (INGRESOS)		USD95,000.00	USD113,250.00	USD261,550.00	USD316,300.00	USD379,500.00
Amortizacion		USD300.00	USD300.00	USD300.00	USD300.00	USD300.00
Sueldos		USD53,244.00	USD54,308.88	USD55,395.06	USD56,502.96	USD57,633.02
Terciarizados		USD734.40	USD749.09	USD764.07	USD779.35	USD794.94
Impuestos a IIBB		USD3,391.50	USD4,123.89	USD9,714.56	USD11,983.07	USD14,664.95
EBIT		USD40,721.60	USD57,892.03	USD205,090.87	USD258,717.69	USD320,772.04
Impuesto a las ganancias		USD14,357.56	USD20,367.21	USD71,886.81	USD90,656.19	USD112,375.22
FF NETO	-USD39,571.00	USD26,364.04	USD37,524.82	USD133,204.07	USD168,061.50	USD208,396.83



7.4 Decision de Inversion

La evaluación financiera del proyecto, basada en el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), arrojó un resultado positivo de USD 74.532



Este valor, obtenido a partir de la inversión inicial, la tasa de costo de capital y los flujos de fondos proyectados, **evidencia la generación de valor** a lo largo del ciclo de vida del proyecto y **sustenta su viabilidad económica**.

Al ser mayor que cero, indica que se generara rentabilidad

Asimismo se calculó la TIR (tasa interna de retorno), Su función es señalar la tasa a la cual recuperaremos la inversión inicial de nuestro negocio transcurrido el promedio de cierto tiempo, es decir el **porcentaje de ganancia** que obtendremos por nuestra inversión

TIR	128%
-----	------

Y por lo tanto, esta imagen, ilustra que la tasa interna de retorno es mayor que el costo de oportunidad y que la tasa de costo de capital entonces el proyecto es viable y puede ser realizado.

Por último , es necesario definir la fuente de financiamiento para ejecutar el proyecto de inversión. La empresa se compondrá por el capital aportado por los socios actuales, y por los colegas de la red colaborativa de trabajo que formarán el equipo de esta nueva unidad de negocios. Se debe considerar que el monto aportado por cada socio determinará luego su derecho a voto en las decisiones a tomar.



CONCLUSION

Tras una exhaustiva investigación cualitativa y cuantitativa, orientada a comprender a fondo el contexto y evaluar la viabilidad del proyecto, se concluyó que la hipótesis planteada —la implementación del crowdfunding inmobiliario como una alternativa de financiamiento para Desarrolladora Obregón y Asociados— resulta viable y prometedora.

Mendoza demuestra ser un sector atractivo, en crecimiento, y con gran cantidad de inversores disponibles dentro del territorio y fuera de él. Los bienes raíces demuestran ser una de las inversiones más seguras y rentables en el mercado.

Las alianzas y la formalización del Joint Venture con la red colaborativa de colegas que trabajan actualmente, será un paso fundamental para el desarrollo de este proyecto en concreto.

La disponibilidad, adaptabilidad y compromiso actual de la Desarrolladora y los Asociados, generan una sinergia óptima para el desarrollo factible del proyecto planteado.

Se procedió a analizar el sector y resultó positivo ya que se presentan más oportunidades que amenazas.

El plan de negocios posiciona como pionera a la organización en la provincia con la implementación de esta herramienta y con el desarrollo de una plataforma robusta, segura, e intuitiva para ofrecer

distintas alternativas de inversión. Esto genera una ventaja competitiva alta y diferencial, y demuestra la capacidad de crecimiento de dicha empresa.

La capacitación permanente, y la educación del público serán uno de sus principales aliados a la hora de dar los primeros pasos en este camino.

Por último, se concluye que el proyecto generará valor en términos financieros al contar con un Valor Actual Neto positivo, por lo tanto, se recomienda que el mismo sea realizado.



BIBLIOGRAFÍA

Aula marketing (s.f.). Concepto de UEN: unidad estratégica de negocio. Estrategia empresarial
<https://aulamarketing.net/concepto-de-uen-unidad-estrategica-de-negocio>

Balanx. (2011). Que es el crowdfunding inmobiliario. Balanz.
<https://balanzrealestate.com/>.

BBVA (s.f.) Crowdfunding: Qué es, tipos y plataformas en España.
<https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/emprender/financiacion/crowdfunding.html>

Bermejo, M. (2003). *Crea tu propia empresa*. McGraw Hill.

Central de Fondos. (s.f). ¿Qué es el crowdfunding? <https://centraldefondos.com/crowdfunding-argentina/>

ComputerHoy (25 de enero de 2015) ¿Qué es y cómo funciona el crowdfunding?
<https://computerhoy.com/noticias/internet/que-es-como-funciona-crowdfunding-22959>

Crowdcube. (9 de septiembre de 2023) <https://www.crowdcube.eu/>

Cuofano, G. (20 de octubre de 2023). ¿Qué Es Una Unidad Estratégica de Negocios? Unidad Estratégica De Negocios En Pocas Palabras. FourWeekMBA.
<https://fourweekmba.com/es/unidad-de-negocio-estrategica/#:~:text=Cuando%20las%20unidades%20comerciales%20estrategicas,en%20sus%20propios%20requisitos%20especificos.>



Ecos 365. (16 de abril de 2019). *A un año de la reglamentación de crowdfunding ¿cuál es el impacto y los desafíos?*
<https://www.rosario3.com/ecos365/noticias/A-un-ano-de-la-reglamentacion-de-crowdfunding-cual-es-el-impacto-y-los-desafios-20190416-0006.html>

El cronista (22 de marzo de 2022). *Crowdfunding inmobiliario: tres opciones para invertir hoy en ladrillos por \$ 25.000.*
<https://www.cronista.com/infotechnology/it-business/crowdfunding-inmobiliario-tres-opciones-para-invertir-hoy-en-ladrillos-por-25-000/>

Fleitman J. (2000). *Negocios exitosos*. McGraw Hill.

GlobalGiving (s.f.). *Nepal Earthquake Relief and Recovery Fund*
https://www.globalgiving.org/projects/nepal-earthquake-relief-fund/?rf=ggTranslateES&utm_source=google-translate&utm_medium=referral&utm_content=es&utm_campaign=translations

GoFundMe. (9 de septiembre de 2023). <https://www.gofundme.com/>
Icrowdhouse (11 de marzo de 2019) *¿Cómo funciona nuestra plataforma de Crowdfunding inmobiliario?*.
<https://www.icrowdhouse.com/blogich/como-funciona-nuestra-plataforma-de-crowdfunding-inmobiliario/>

Icrowdhouse (3 de diciembre de 2018). *Ventajas del Crowdfunding Inmobiliario vs. Inversión Tradicional.*
<https://www.icrowdhouse.com/blogich/ventajas-del-crowdfunding-inmobiliario-vs-inversion-tradicional/>

Idea.me. (9 de septiembre de 2023). <https://www.idea.me/discover>
Indeed (10 de agosto de 2023). *Tipos de crowdfunding.*
<https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/tipos-crowdfunding>

Kickstarter. (9 de septiembre de 2023).
<https://www.kickstarter.com/?lang=es>

Licari, S. (13 de julio de 2023). Las 3 estrategias genéricas de Porter: usos y ejemplos. Hubspot
<https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-genericas-de-porter>

Mejia, C. A. (2010). *Las unidades estratégicas de negocio (UEN)*. [Archivo PDF].
<https://planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf>

Rabinovich, D. (25 de junio de 2021). Crowdfunding y su regulación en Argentina. *The Medium*

Blog.
<https://rabinovichdalia.medium.com/crowdfunding-y-su-regulaci%C3%B3n-en-argentina-172c689d5b52>

RockContent (s.f.) ¿Qué es el crowdfunding y cómo funciona?
<https://www.capacitarte.org/blog/nota/que-es-el-crowdfunding-y-como-funciona>

Ruiz Barroeta, M. (8 de diciembre de 2019). *Planificación estratégica en Unidades de Negocios, 7 pasos*.
<https://milagrosruizbarroeta.com/planificacion-estrategica/>

Seedrs. (9 de septiembre de 2023). <https://www.seedrs.com/>

Segovia, A. (2021). *Propuesta de un sistema de control de gestión para salmones de Chile S.A.* [Tesis, Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/186005/Tesis%20-%20Angelina%20Segovia.pdf?sequence=1>



Silva, D. (13 de diciembre de 2015) ¿Qué es el Plan de Negocios?. *Plan de negocios*.

<http://plandenegociosudo.blogspot.com/2015/12/que-es-el-plan-de-negocios.html>

Torres, D. (7 de marzo de 2022). Unidad de negocio: qué es, cómo se organiza y ejemplos. *UbSpot*

<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-unidad-de-negocio>

Marketing & Web. 5 Fuerzas de Porter: Definición y para qué sirven [Análisis Ejemplo REAL]. Recuperado de www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/ (2023)

Ocaña, H. R. (2016). *Dirección Estratégica de los Negocios*. (3ra ed.).

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Canvas - Generación de Modelos de Negocios*.

Glassdoor LLC. "Glassdoor" (2008-2024) - Comparativa de Sueldos en Argentina : <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/index.htm>

Comparativa de Sueldos en Argentina 2: <https://www.bumeran.com.ar/salarios>

Jobint (1999-2024) - Tasa Bono Americano a 5 años: <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>

TradingView, Inc (2024) - Coeficiente Beta: <https://es.tradingview.com/markets/stocks-argentina/market-movers-high-beta/>



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 20 Agosto del 2024

Obregon, Victoria Emma Lourdes

30777

Número de registro

41.794.921

DNI