



Graduados
FCE · UNC

ACE · INE
2019/2020

**MBA - MAESTRÍA
EN DIRECCIÓN
DE NEGOCIOS**

DE NEGOCIOS

BitPlot: Fintech para el acceso a la inversión en el mercado inmobiliario



NAJLE, Luis Nicolás.

Septiembre, 2019.

Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Económicas.

Escuela de Graduados.

Maestría en Dirección de Negocios.

Trabajo Final de Aplicación



BitPlot: Fintech para el acceso a la inversión en el mercado inmobiliario by Najle, Luis Nicolás. is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

ÍNDICE GENERAL

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
1.-Capítulo 1: alcance del proyecto	9
2.-Capítulo 2: ejes temáticos del proyecto.....	9
1.1.	9
1.1. Inversión	9
1.2. Ahorro.....	10
1.3. Desarrollo Urbano	10
1.4. Generación de Riqueza.....	10
3.-Capítulo 3: marco legal.....	10
2.1. Los fideicomisos.....	10
2.1.1. Tipos de Fideicomisos.....	12
3.1.1.1 Fideicomiso ordinario	12
3.1.1.2 Fideicomiso financiero.....	12
3.1.1.3 Fideicomiso inmobiliario	12
3.1.1.4 Fideicomiso de administración.....	12
2.1.2. Las partes en el Fideicomiso.....	13
3.1.2.1 Fiduciante	13
3.1.2.2 Fiduciario	13
3.1.2.3 Beneficiario.....	13
3.1.2.4 Fideicomisario.....	13
3.1.2.5 Operador.....	13
2.1.3. Fideicomiso financiero en la Argentina	14
2.1.4. Derecho de propiedad.....	14
2.2. Integración del modelo de negocio con la estructura legal	16
4.-Capítulo 4: contexto	17
5.- Capítulo 5: problema / oportunidad	17
6.- Capítulo 6: objetivos.....	18
7.- Capítulo 7: marco teórico.....	19
7.1. La tecnología blockchain	19
7.2. Beneficios de la tecnología Blockchain.....	20
7.3. Aplicaciones del Blockchain.....	21
6.4. Aspectos Jurídicos.....	22
6.5. Características de los “Millenials”. ¿Cuáles son sus intereses y necesidades? 23	
6.6. ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías al mercado inmobiliario? El caso Airbnb 24	
6.6.1. Legislación especial para inmuebles Airbnb.....	26
6.7. Los nuevos desarrollos también llegan al campo. Experiencia Finca Propia .	26
6.8. Las 6 D de las Organizaciones Exponenciales:.....	27
8.- Capítulo 8: unidad de análisis – hallazgos preliminares.....	28
8.1. Real Estate Investment Trust (REIT)	28
8.1.1. Características:	29

8.2.	Crowdfunding	29
8.2.1.	Historia y evolución del crowdlending	30
8.2.2.	Características del crowdlending	30
8.2.3.	Clasificación de empresas por plataformas.	31
8.3.	Fondo Común de Inversión	33
8.3.1	Ventajas de los Fondos Comunes de Inversión	33
9.-	Capítulo 9: el precio de la reactivación inmobiliaria	35
9.1.	Conclusiones del análisis.	35
9.2.	Análisis de algunas variables	37
10.-	Capítulo 10: metodología.	38
10.1.	Proceso de Investigación Cuantitativa	38
10.2	Su naturaleza es descriptiva.	39
11.-	Capítulo 11: modelo Canvas.....	40
12.-	Capítulo 12: Modelo de servicio.....	72
13.-	Capítulo 13: Trabajo de Campo	80
13.1.	Investigación de mercado	80
13.1.1.	Demanda potencial por generación	81
13.1.2.	Demanda potencial de acuerdo al origen de ingresos	82
14.-	Capítulo 14: escalabilidad del proyecto	83
15.-	Capítulo 15: resumen comercial de la propuesta	84
15.1.	¿Por qué BitPlot?	85
15.2.	Únete al mercado del futuro	85
15.3.	Socios Estratégicos	86
15.4.	Inversores	87
15.5.	¿De dónde viene el nombre “BitPlot”?	87
15.6.	BitPlot protege el patrimonio de sus inversores utilizando la figura jurídica del fideicomiso.	87
15.7.	WorkFlow dentro de la App	88
15.8.	Screenshots de como diseñamos BitPlot para tu Smartphone.....	90
16.-	Capítulo 16: conclusiones finales	92
	Bibliografía.....	95

[Índice de Ilustraciones](#)

Ilustración 1:	Las partes de un fideicomiso	11
Ilustración 2:	Meses de trabajo necesarios para que un joven profesional compre un dpto nuevo de 60 m2. Fuente: Cruces, 2015.	35
Ilustración 3:	Incremento variables de referencia	37
Ilustración 4:	La Flor del Servicio	74
Ilustración 5:	El Ciclo de Éxito.....	78
Ilustración 6:	El Círculo de la Lealtad.....	79
Ilustración 7:	Fases del proceso de investigación cuantitativa	38

Ilustración 8: Demanda potencial por generación	81
Ilustración 9: Demanda potencial por origen de ingresos	82
Ilustración 10: Déficit porcentual habitacional en Latinoamérica y el Caribe	83
Ilustración 11: Logo Bitplot.....	84
Ilustración 12: Cursograma del cliente.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente	55
Tabla 2: Matriz de Canales de Distribución	56
Tabla 3: Mecanismos de Fijación de Precios	70

Resumen

El presente trabajo, tiene como finalidad otorgar a cualquier persona la posibilidad de acceder al mercado de *Real Estate*.

El estudio parte de la siguiente hipótesis: la población joven -predominante en términos de demanda- esta atraída por inversiones dinámicas, a corto plazo y con cierto grado de flexibilidad en las operaciones.

Mediante el uso de encuestas y herramientas estadísticas, se determinó la aceptación del proyecto y se dio inicio a la preparación de la alternativa a ofrecer.

Asimismo, gran parte del trabajo pone énfasis en el desarrollo de las tecnologías que están involucradas, dentro del contexto actual. A su vez, un análisis del marco legal vigente y necesario para respaldar operaciones inmobiliarias/financieras.

Finalmente, diseñamos íntegramente una App para *smartphones* que tiene como objetivo facilitar este tipo de transacciones.

Palabras claves: *fintech*, fideicomisos, *blockchain*, inversión, *real estate*.

Abstract

The purpose of this work is to grant anyone the possibility of accessing the Real Estate market.

The study is based on the following hypothesis: the young population - predominant in terms of demand- is attracted by dynamic investments, in the short term and with a certain degree of flexibility in operations.

Through the use of surveys and statistical tools, the acceptance of the project was determined and the preparation of the alternative to be offered began.

Likewise, much of the work emphasizes the development of the technologies that are involved, within the current context. In turn, an analysis of the legal framework in force and necessary to support real estate / financial operations.

Finally, we fully design an App for smartphones that aims to facilitate these types of transactions.

Keywords: fintech, trust, blockchain, investment, real estate.

Introducción

Dentro del territorio argentino advertimos que gran parte de la población no tiene acceso al mercado inmobiliario. Los factores involucrados en esta problemática son la baja capacidad de ahorro, la falta de conocimiento técnico sobre instrumentos de inversión, acompañados de la ausencia de tiempo suficiente que este negocio exige.

Esto trae como consecuencia una disminución en los niveles de fondeo de proyectos, menor dinamismo en el mercado, grandes barreras de acceso a pequeños inversores, intermediación abusiva, entre otros.

Frente a esta problemática, surgen herramientas alternativas como los fondos comunes de inversión. Estos fondos se originan cuando un grupo de personas –con similares objetivos- aportan su dinero para que un experto lo administre, disminuyendo de esta manera los riesgos económicos y financieros.

Sin embargo, estos capitales sólo posibilitan el acceso a inversiones en instrumentos financieros, tales como bonos, acciones y títulos de deuda pública, dejando afuera el mercado de *real estate*.

Entendemos por *real estate*, al negocio que comprende al mercado inmobiliario, desde la financiación, construcción, disposición, negociación y venta de cualquier inmueble. Es decir, no solo abarca el acceso directo de una persona a la compra de un inmueble, sino también el acceso al negocio inmobiliario.

El presente trabajo tiene como objetivo general posibilitar el acceso a este mercado sin poseer grandes volúmenes de capital. El proyecto está orientado a la población argentina con margen de ahorro insuficiente para transacciones de esta magnitud.

Dentro de los objetivos específicos destacamos: facilitar el fondeo de proyectos inmobiliarios, desburocratizar el mercado inmobiliario, democratizar la compra-venta de inmuebles y brindar una herramienta con fácil salida total o parcial para el inversor.

En esta línea, resulta necesario otorgar alternativas que no obliguen a asistir a una oficina a través de la contratación on-line, garantizando la seguridad en las transacciones, y con un margen de rentabilidad mayor al promedio. En síntesis, presentar una plataforma predictiva e innovadora que permita encontrar la inversión en inmuebles con las características buscadas.

Dicho esto, la pregunta que guía nuestro trabajo es: ¿Cómo facilitar el acceso al mercado inmobiliario a la población argentina que cuenta con baja capacidad de ahorro?

Atendiendo a esta realidad, elaboramos un proyecto que facilita las transacciones inmobiliarias a través de una plataforma digital, partiendo de que la población a la que está dirigida cuenta con una capacidad de ahorro, pero deficiente para invertir de forma individual.

Así, surge BitPlot, plataforma que conjuga los negocios del mercado inmobiliario con las nuevas tecnologías. De esta manera, un ciudadano con las características señaladas, podrá operar adquiriendo cuotas partes de una inversión en *Real Estate*, sin moverse de su casa. Por supuesto, dentro un marco legal suficiente y propendiendo a los máximos estándares de seguridad.

1.-Capítulo 1: Alcance del proyecto

La aplicación de la presente propuesta no reconoce límites geográficos ni tecnológicos en el corto plazo. Si bien la población estratégica es la argentina, este proyecto permite acceder al mercado inmobiliario de cualquier lugar del planeta.

El mundo de los negocios está fuertemente ligado a la tecnología. Ello nos obliga a situar el presente proyecto dentro de una plataforma virtual, cuestión necesaria para que el proyecto alcance crecimiento exponencial.

Estamos convencidos de que en el contexto global, casi todo está inventado y que sólo faltan proyectos que logren conjugar ventajas de diferentes herramientas para poder ofrecer soluciones adecuadas a los nuevos desafíos que se nos presenten.

En este marco, presentamos **BitPlot**. Modelo que reconoce la necesidad de enmarcar esta iniciativa dentro de un marco legal y técnico suficiente, aspirando a máximos niveles de seguridad.

Para alcanzar ese objetivo, se ha estudiado a fondo el funcionamiento de los fideicomisos y las bondades de la tecnología *BlockChain* con la finalidad de lograr el engranaje perfecto entre las necesidades de los consumidores y nuestra propuesta.

2.-Capítulo 2: ejes temáticos del proyecto

1.1. Inversión

El sector privado argentino actúa de acuerdo a las señales del mercado. Cuando las reglas no son claras y las trabas burocráticas perjudican la fluidez de las operaciones, el sector privado es reacio a ingresar como participante.

No hay que olvidar que este sector es quién realiza las inversiones, sometiéndose a un determinado riesgo para obtener niveles de rentabilidad que lo recompensen.

Este sistema de inversión en el mercado de inmuebles permite optimizar las operaciones entre las partes, viabilizando el ingreso de nuevas inversiones y nuevos actores a la arena de negocio del Real Estate.

1.2. Ahorro

Actualmente, el grupo etario comprendido entre los 20 y 35 años no tiene una opción clara de ahorro de sus excedentes periódicos.

La alternativa BitPlot busca ofrecer una alternativa ágil e innovadora para estos actores.

1.3. Desarrollo Urbano

El sistema prevé realizar una diferenciación de la calidad de las zonas residenciales, de acuerdo al sitio donde se encuentren los emprendimientos a fondear.

Ésta diferenciación, tendrá en cuenta los servicios e infraestructura con que se cuentan en cada una de las zonas propuestas. Sin dudas, esto permitirá diagramar el desarrollo urbano de diferentes zonas no explotadas dentro de cada región.

1.4. Generación de Riqueza

Desde hace mucho tiempo, la construcción y el desarrollo urbano han sido y son uno de los grandes motores de la economía nacional e internacional. Está es una razón muy importante para generar confianza en los inversores.

Así, tanto la región latinoamericana como nuestro país, históricamente han ofrecido rendimientos estables, combinados con bajos niveles de riesgo para las inversiones inmobiliarias.

Estos datos, conjugados con el nivel de déficit habitacional existente en las diferentes zonas analizadas, potencia la rentabilidad futura de este tipo de inversiones.

3.-Capítulo 3: Marco legal

2.1. Los fideicomisos.

Un proyecto de esta envergadura requiere ser enmarcado dentro de una legislación que asegure los derechos y obligaciones de todas las partes involucradas. De las alternativas que analizamos, consideramos que el contrato de fideicomiso es la forma contractual que mejor se adapta a nuestro modelo de negocio.

A partir de la sanción del Código Civil y Comercial de la Nación (CCCN), la figura del fideicomiso se encuentra regulada en el Título IV, Capítulo 30, del artículo 1666 al 1707. Allí, se regulan el contenido del contrato, plazo, forma y objeto.

A su vez, el legislador se ha encargado de individualizar los sujetos intervinientes en este contrato, así como los derechos y obligaciones de cada una de ellos.

Por otro lado, se regulan los efectos frente a terceros, la cuestión patrimonial, las acciones de los acreedores, los procedimientos para la toma de decisiones, el

dominio fiduciario hasta la extinción del contrato.

En el artículo 1666, el legislador ha definido al contrato de fideicomiso como un acuerdo a través del cual una o más personas transmite bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros, de su propiedad a otra persona tanto física como jurídica para que sea administrado o invertido en beneficio propio o en beneficio de un tercero y se



Ilustración 1: Las partes de un fideicomiso

transmita, al cumplimiento de un plazo o condición, al fiduciante, al beneficiario o a otra persona, llamado fideicomisario. (CCCN, Ley Nº 26.994, 2015).

En este orden de ideas, el fideicomiso actúa como una herramienta de inversión muy positiva si lo que se busca es un rendimiento más elevado que un plazo fijo pero sin tomar riesgos adicionales.

Asimismo, también posibilita la viabilidad de inversiones que de otra manera no serían desarrolladas como el caso de los negocios inmobiliarios.

Luego de un minucioso análisis, consideramos que esta figura legal tiene grandes beneficios en términos patrimoniales. Ante posibles desavenencias en el negocio, los bienes o derechos que forman parte de un fideicomiso quedan fuera del alcance de los acreedores de los fiduciantes. Por lo tanto, este marco regulatorio es el que mejor se adapta a nuestro modelo de negocio ya que resguarda de una mejor manera el capital del inversor.

2.1.1. Tipos de Fideicomisos

3.1.1.1 Fideicomiso ordinario

El fideicomiso, es un convenio a través del cual un fideicomitente transmite en forma transitoria la propiedad de bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros, a un fiduciario, para que los mismos sean administrados o invertidos de acuerdo a un contrato común, a favor del propio fideicomitente o de un tercero.¹(Inversor Global, 2018)

3.1.1.2 Fideicomiso financiero

La definición de fideicomiso financiero es parecida a la de uno ordinario pero, la diferencia radica en que en este caso, el fiduciario es una entidad financiera o una sociedad especialmente autorizada por la Comisión Nacional de Valores para actuar como fiduciario, y el beneficiario son los titulares de certificados de participación en el dominio fiduciario o de títulos representativos de deuda garantizados con los bienes transmitidos (Inversor Global, 2018).

3.1.1.3 Fideicomiso inmobiliario

Un fideicomiso inmobiliario, es aquel contrato que tiene como bien en cuestión la construcción o administración de inmuebles. En los últimos años, éstos han proliferado mucho en la Argentina debido a las complicaciones de desarrollar negocios inmobiliarios de manera convencional (Inversor Global, 2018).

3.1.1.4 Fideicomiso de administración

El fideicomiso administrativo, es un instrumento que permite constituir un patrimonio que no integra el del propietario ni el del administrador y queda preservado de las acciones de los acreedores de ambos. Se constituye un fideicomiso de administración, cuando se entreguen bienes, sin importar su naturaleza, a una sociedad fiduciaria, con o sin transferencia de la propiedad, para que los administre y desarrolle la gestión encomendada por el constituyente y destine tanto el capital y los rendimientos, si los hay, al cumplimiento de la finalidad señalada ²(Inversor Global, 2018).

¹Inversor Global. Tipos de Fideicomiso. Recuperado de <https://igdigital.com/2014/03/fideicomiso/> con fecha 13/02/2019.

Inversor Global. Tipos de Fideicomiso. Recuperado de <https://igdigital.com/2014/03/fideicomiso/> con fecha 13/02/2019

2.1.2. Las partes en el Fideicomiso.

3.1.2.1 Fiduciante

Es la persona, física o jurídica, propietaria del bien que se transmite en un fideicomiso y es quien instruye al fiduciario acerca del encargo que deberá cumplir. Puede ser a la vez el beneficiario o el fideicomisario. El fiduciante puede exigir rendiciones de cuentas al fiduciario y accionar ante su incumplimiento, puede también exigir la transmisión de los bienes y designar fideicomisarios sustitutos (Comisión Nacional de Valores, 2018).

3.1.2.2 Fiduciario

Es la persona, física o jurídica, que asume la propiedad fiduciaria y la obligación de darle el destino previsto en el contrato. En caso de incumplimiento de sus deberes, puede ser removido. En caso de que el fideicomiso sea uno financiero, el fiduciario deberá ser una entidad financiera o una sociedad autorizada por la Comisión Nacional de Valores (CNV) para actuar como fiduciario de un fideicomiso financiero (Comisión Nacional de Valores, 2018).

3.1.2.3 Beneficiario

Es aquella persona, física o jurídica, en cuyo beneficio se administran los bienes fideicomitidos. El derecho del beneficiario es transmisible. Tiene derecho a pedir al fiduciario rendición de cuentas, puede accionar contra el fiduciario por mal desempeño. (Comisión Nacional de Valores, 2018)

3.1.2.4 Fideicomisario

Es quien se queda con la propiedad de los bienes fideicomitidos al vencimiento del fideicomiso. En la mayoría de los casos los fideicomisarios son los beneficiarios del fideicomiso. Tiene derechos y obligaciones semejantes a las del beneficiario. (Comisión Nacional de Valores, 2018)

3.1.2.5 Operador

Administra la cartera, operando como agente de cobro del producido de los activos. Provee al fiduciario, al fiduciante y al beneficiario de informes mensuales y

anuales del estado de los activos y rendición periódica de cuentas acerca de los flujos percibidos y transferidos.³

2.1.3. Fideicomiso financiero en la Argentina

En la Argentina, los fideicomisos financieros están regulados por el art. 1690 CCCN, según el cual:

Fideicomiso financiero es el contrato de fideicomiso sujeto a las reglas precedentes, en el cual el fiduciario es una entidad financiera o una sociedad especialmente autorizada por el organismo de contralor de los mercados de valores para actuar como fiduciario financiero, y beneficiarios son los titulares de los títulos valores garantizados con los bienes transmitidos (Art. 1690, CCCN, Ley Nº 26.994, 2015).

En esta variante el, fiduciario es una entidad financiera o una sociedad autorizada por la CNV. Los beneficiarios son los titulares de certificados de participación en el dominio fiduciario o de títulos representativos de deuda garantizados con los bienes así transmitidos.

En caso de insuficiencia del patrimonio fiduciario, que impida la continuidad del fideicomiso, la ley establece un régimen que otorga a la asamblea de tenedores de títulos de deuda la solución al problema de la insuficiencia del patrimonio fideicomitado.

El fiduciario citará a asamblea de tenedores de títulos de deuda para que la misma determine las normas de administración y liquidación del patrimonio. No se declarará la quiebra del patrimonio autónomo o separado ni del fiduciario.⁴

2.1.4. Derecho de propiedad.

El derecho de propiedad es el poder legal e inmediato que tiene una persona para gozar, disponer y reivindicar sobre un objeto o propiedad, sin afectar los derechos de los demás ni sobrepasar los límites impuestos por la ley.

Este derecho abarca todos aquellos bienes materiales que pueden ser apropiados, de utilidad, de existencia limitada y que pueden ser ocupados.

³Comisión Nacional de Valores. (CNV). Recuperado de <https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/MarcoRegulatorio> con fecha 10/08/2018

⁴Inversor Global. Tipos de Fideicomiso. Recuperado de <https://igdigital.com/2014/03/fideicomiso/> con fecha 13/02/2019

Es decir, si una persona es propietaria de un espacio de tierra en la que crece un sembradío de batatas, por consecuencia es dueña de las batatas que ahí se cosechan y puede hacer con ellas lo que le parezca más conveniente, es decir, venderlas, regalarlas o donarlas, siempre en dentro del marco que limita la ley.

En algunos casos estos bienes pueden pertenecer a dos o más personas, lo que da lugar a generar el derecho a la copropiedad, la propiedad privada y la propiedad colectiva, según sea necesario (Significados Jurídicos, 2019).⁵

Por otra parte, se puede hablar de derecho de propiedad desde un punto de vista generalizado y no solo desde la noción de dominio o potestad que tiene una persona sobre una cosa. Desde el punto de vista generalizado, el derecho de propiedad es la facultad que tenemos las personas de tomar algo que nos corresponde.

No obstante, desde el ámbito jurídico, el derecho de propiedad contiene el poder directo que una persona posee sobre un bien concediéndole la potestad de disponer sin restricciones del objeto adquirido. En consecuencia, el derecho de propiedad es limitado, en función de proteger el bienestar común y de las demás personas (CCCN, 2015).

Dentro del término propiedad, también se encuentran los bienes que se pueden apropiar, como una herencia, la creación de una marca y de patentes, propiedad intelectual o literaria, entre otros. Por ejemplo “Mi padre me dejó como herencia su motocicleta”, “patenté los diseños del logo de mi empresa”, “el contenido de ese libro está protegido por el derecho de propiedad intelectual”.

El derecho de propiedad se caracteriza por ser:

- Perpetuo porque dependerá del tiempo de existencia del bien.
- Exclusivo porque solo se le puede atribuir al propietario o propietarios del bien.

⁵ Significados Jurídicos. Derecho de Propiedad. Recuperado de <https://www.significados.com/derecho-de-propiedad/> con fecha 13/02/2019

- Limitado a fin de proteger el bienestar común, según lo estipula la ley.⁶

2.2. Integración del modelo de negocio con la estructura legal

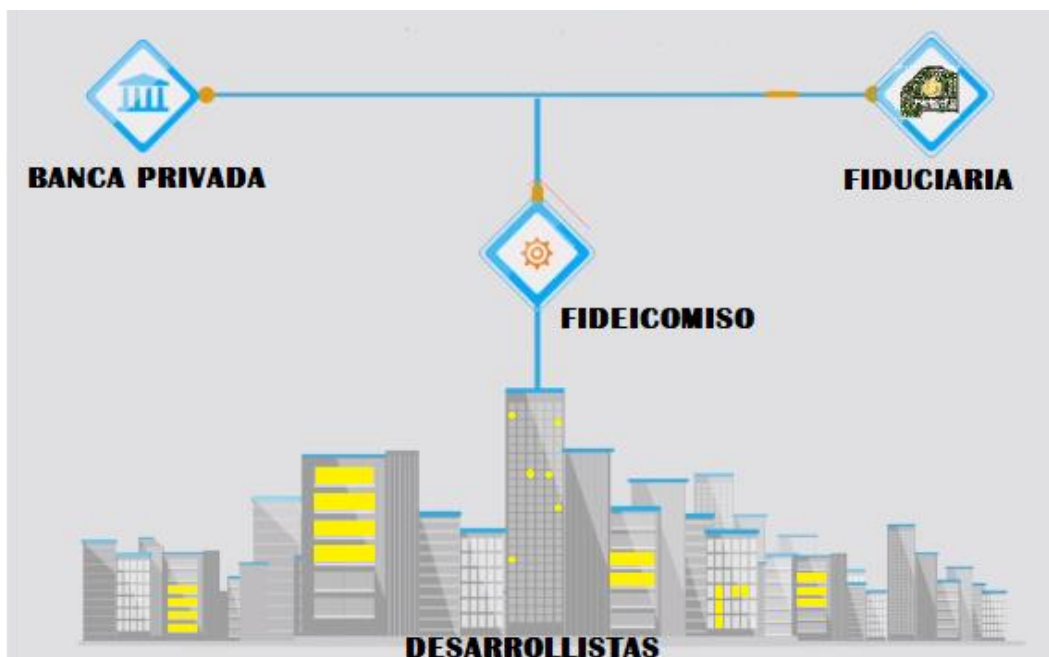


Ilustración 2: Marco legal del proyecto

- El cliente envía los fondos que desea invertir a nuestra Fiduciaria, autorizada por la Comisión Nacional de Valores (CNV).
- Dichos fondos estarán resguardados en un banco privado de reconocida trayectoria en el mercado.
- Los fondos serán administrados por la fiduciaria y serán destinados a los fideicomisos creados especialmente para la inversión elegida por un grupo de clientes.
- El fideicomiso reunirá los fondos para aplicarlos a un producto inmobiliario ofrecido por desarrollistas de primer nivel y destacada performance.

⁶ Significados Jurídicos. Derecho de Propiedad. Recuperado de <https://www.significados.com/derecho-de-propiedad/> con fecha 13/02/2019

- Las inversiones se realizarán buscando disminuir los riesgos, elevar la rentabilidad y reducir los plazos de la inversión.
- Una vez finalizada la obra, las unidades adquiridas por el fideicomiso, se pondrán a la venta, de acuerdo a las condiciones impuestas por la fiduciaria para mejorar el resultado para los clientes.

4.-Capítulo 4: Contexto

Históricamente, el mercado del *Real Estate* ha sido una opción de inversión, a la que no todos los ciudadanos pueden acceder.

La ausencia del capital necesario para invertir en el mercado de inmuebles, se presenta como el mayor obstáculo en los tiempos que corren.

En muchos casos, la magnitud del ahorro para invertir en este mercado, poseer los conocimientos necesarios para elegir las propiedades, instrumentar la transacción y administrar los inmuebles, es una gran barrera de entrada para la gente común.

Hoy, situados en un mundo globalizado y movilizad por las innovaciones que la tecnología nos impone, tenemos la posibilidad de modificar esta realidad, con instrumentos legales adecuados para lograr los fines deseados.

5.- Capítulo 5: Problema / Oportunidad

Existe una gran cantidad de individuos que aspiran a ingresar en el mercado inmobiliario, pero muchas veces se encuentran con que no poseen el volumen de capital necesario para adquirir inmuebles de la manera tradicional.

En el pasado, las únicas vías disponibles para participar del mercado inmobiliario era la compra, a través de largos planes de ahorro, la compra de contado a empresas desarrollistas o la construcción de nuevas unidades.

Estas modalidades no presentaban demasiadas variaciones. La compra podía ser posterior a la construcción a través de inmobiliarias o previo al comienzo de la obra, negocio comúnmente llamado “compra en pozo”.

Ambas modalidades, solo se admitían para la compra de un inmueble completo. La gran desventaja de este modelo de negocio, es que dificulta el ingreso al pequeño y mediano inversor.

6.- Capítulo 6: Objetivos

En el presenta trabajo, identificamos como objetivo general posibilitar el acceso al mercado inmobiliario sin poseer grandes volúmenes de capital, desde la comodidad del hogar y con máximos estándares de seguridad.

El proyecto está orientado a la población argentina con margen de ahorro insuficiente para transacciones de esta magnitud.

Dentro de los objetivos específicos destacamos:

- Facilitar el fondeo de proyectos inmobiliarios,
- Desburocratizar el mercado inmobiliario,
- Democratizar la compra-venta de inmuebles y brindar una herramienta con fácil salida total o parcial para el inversor.
- Otorgar alternativas que no obliguen a los futuros inversores a asistir a una oficina a través de la contratación on-line
- Garantizando la seguridad en las transacciones
- Brindar un margen de rentabilidad mayor al promedio.
- Aplicar el financiamiento colectivo de proyectos o *Crowdfunding*.
- Ofrecer la posibilidad de acceder a los mejores proyectos inmobiliarios desde la comodidad del hogar a través de experimentados profesionales de la industria con montos muy accesibles y en pesos.

En síntesis, presentar una plataforma predictiva e innovadora que permita encontrar la inversión en inmuebles con las características buscadas.

7.- Capítulo 7: Marco teórico

En este punto, y teniendo en cuenta el auge de las innovaciones en materia comercial, resulta necesario adentrarnos en la tecnología o método “Blockchain” aplicado al registro de operaciones transaccionales.

7.1. La tecnología blockchain

Una cadena de bloques, o cadena articulada, conocidas en inglés como “*blockchain*” es una estructura de datos en la que la información contenida se agrupa en conjuntos (bloques) a los que se les añade meta información relativa a otro bloque de la cadena anterior en una línea temporal, de manera que gracias a técnicas criptográficas la información contenida en un bloque sólo puede ser repudiada o editada modificando todos los bloques posteriores. (La Criptomoneda, 2018)

Esta propiedad permite su aplicación en entorno distribuido de manera que la estructura de datos *blockchain* puede ejercer de base de datos pública no relacional que contenga un histórico irrefutable de información. En la práctica ha permitido, gracias a la criptografía asimétrica y funciones de resumen o *hash*, la implementación de un registro contable (ledger) distribuido que permite soportar y garantizar la seguridad de dinero digital.

Siguiendo un protocolo apropiado para todas las operaciones efectuadas sobre la *blockchain*, es posible alcanzar un consenso sobre la integridad de sus datos por parte de todos los participantes de la red sin necesidad de recurrir a una entidad de confianza que centralice la información.

Por ello, se considera una tecnología en la que la "verdad" (estado confiable del sistema) es construida, alcanzada y fortalecida por los propios miembros; incluso en un entorno en el que exista una minoría de nodos en la red con comportamiento malicioso (nodos sybil) dado que, en teoría, para comprometer los datos, un atacante requeriría de una mayor potencia de cómputo y presencia en la red que el resultante de la suma de todos los restantes nodos combinados.

Por las razones anteriores, la tecnología *blockchain* es especialmente adecuada para escenarios en los que se requiera almacenar de forma creciente datos ordenados en el tiempo, sin posibilidad de modificación ni revisión y cuya confianza pretenda ser

distribuida en lugar de residir en una entidad certificadora. Este enfoque tiene diferentes aspectos:

- Almacenamiento de datos: se logra mediante la replicación de la información de la cadena de bloques. (La Criptomoneda, 2018)
- Transmisión de datos: se logra mediante redes de pares.
- Confirmación de datos: se logra mediante un proceso de consenso entre los nodos participantes. El tipo de algoritmo más utilizado es el de prueba de trabajo en el que hay un proceso abierto competitivo y transparente de validación de las nuevas entradas llamada minería.

El concepto de cadena de bloque fue aplicado por primera vez en 2009 como parte de Bitcoin.

Los datos almacenados en la cadena de bloques normalmente suelen ser transacciones (p. ej. financieras) por eso es frecuente llamar a los datos transacciones. Sin embargo, no es necesario que lo sean. Realmente podríamos considerar que lo que se registran son cambios atómicos del estado del sistema. Por ejemplo una cadena de bloques puede ser usada para estampillar documentos y asegurarlos frente a alteraciones (La Criptomoneda, 2018).

7.2. Beneficios de la tecnología Blockchain

- Casi en tiempo real: permite la liquidación casi en tiempo real de las transacciones registradas y reduce significativamente el riesgo. Sin embargo, limita la capacidad de recargar y cancelar operaciones.

3. Reducción de intermediarios: se basa en pruebas criptográficas, lo que permite a dos partes realizar transacciones entre ellos sin la necesidad de un tercero de confianza.

4. Libro de contabilidad: al ser una red *peer to peer* (entre iguales), registra un historial público de operaciones en el que se puede comprobar que dicha transacción se realizó.

5. Irreversibilidad: obtiene un historial verificable de cada transacción realizada. Esto reduce el fraude, abuso y manipulación de operaciones.

6. Herramienta contra la censura: la criptoeconomía incorporada al *blockchain* proporciona incentivos para las partes implicadas para que continúen validando bloques, es decir operaciones. De este modo, se reduce la posibilidad de que personas influyentes puedan modificar los registros en su propio beneficio.

7.3. Aplicaciones del Blockchain

El concepto de cadena de bloques se usa en los siguientes campos:

En el campo de las criptomonedas, la cadena de bloques se usa como notario público no modificable de todo el sistema de transacciones a fin de evitar el problema de que una moneda se pueda gastar dos veces. Por ejemplo es usada en Bitcoin⁷, Ethereum, y Litecoin⁸, aunque cada una con sus particularidades. (La Criptomoneda, 2018)

En el campo de las bases de datos de registro de nombres, la cadena de bloques es usada para tener un sistema de notario de registro de nombres de tal forma que un nombre solo pueda ser utilizado para identificar el objeto que lo tiene efectivamente registrado. Es una alternativa al sistema tradicional de DNS. Por ejemplo es usada en Namecoin. (La Criptomoneda, 2018)

Uso como notario distribuido en distintos tipos de transacciones haciéndolas más seguras, baratas y rastreables. Por ejemplo, se usa para sistemas de pago, transacciones bancarias (dificultando el lavado de dinero), envío de remesas, préstamos y en los sistemas de gestión de activos digitales puede ser usado con distintos propósitos. (La Criptomoneda, 2018)

⁷ **Bitcoin** es una moneda, como el euro o el dólar estadounidense, que sirve para intercambiar bienes y servicios. Sin embargo, a diferencia de otras monedas, Bitcoin **es una divisa electrónica** que presenta novedosas características y destaca por su eficiencia, seguridad y facilidad de intercambio. Crypto Economy. Siete monedas virtuales que debes conocer. Recuperado de <https://www.crypto-economy.net/es-AR/monedas-virtuales/>

⁸ **Litecoin** es una moneda de Internet de tipo punto a punto que permite realizar pagos instantáneos y de costo casi cero a cualquier parte del mundo. Litecoin es una red de pagos global y de código abierto que es completamente descentralizada y sin autoridades centrales. Las matemáticas aseguran la red y permiten que individuos controlen sus propias finanzas. Crypto Economy. Siete monedas virtuales que debes conocer. Recuperado de <https://www.crypto-economy.net/es-AR/monedas-virtuales/>

Es utilizado como base de plataformas descentralizadas, que permiten soportar la creación de acuerdos de contrato inteligente entre pares. El objetivo de estas plataformas es permitir a una red de pares administrar sus propios contratos inteligentes creados por los usuarios.

En primer lugar, se escribe un contrato mediante un código y se sube a la cadena de bloques mediante una transacción. Una vez en la cadena de bloques el contrato tiene una dirección desde la cual se puede interactuar con él. Ejemplos de este tipo de plataformas son Ethereum⁹ y Ripple¹⁰. (La Criptomoneda, 2018)

Implementación del componente criptográfico llamado Bulletin Boards usado, entre otros, en sistemas de voto electrónico, creación de registros, subastas y foros de discusión.¹¹

6.4. Aspectos Jurídicos

El uso de una cadena de bloques, en la práctica, ha permitido resolver dos problemas relacionados con el intercambio de activos sin una entidad certificadora de confianza:

Evitar el problema del doble gasto, es decir evita la falsificación y que una misma moneda pueda ser gastada dos veces.

⁹ Ethereum, es un protocolo que fue concebido originalmente como una versión mejorada de la criptomoneda Bitcoin, para superar las limitaciones de su lenguaje de programación, proporcionando características avanzadas tales como custodia sobre la blockchain, límites de retiro, contratos financieros, mercado de juegos de azar y similares a través de un lenguaje de programación muy generalizado. Crypto Economy. Siete monedas virtuales que debes conocer. Recuperado de <https://www.crypto-economy.net/es-AR/monedas-virtuales/> con fecha 19/08/2019

¹⁰ Ripple, es un sistema virtual de pagos en tiempo real basado en la tecnología de blockchain que es utilizada por instituciones financieras como una forma más rápida y económica que sus sistemas de respaldo tradicionales, ya que les permite enviar y recibir dinero y liquidar **transacciones a una velocidad de entre 5 y 10 segundos** (mucho más rápida que Bitcoin). Además, permite la conversión entre distintas divisas y criptomonedas. Crypto Economy. Siete monedas virtuales que debes conocer. Recuperado de <https://www.crypto-economy.net/es-AR/monedas-virtuales/> con fecha 19/08/2019

¹¹ La Criptomoneda. Blockchain. Recuperado de <https://www.lacriptomoneda.net/2018/04/que-es-blockchain.html> con fecha 13/02/2019

Conseguir la descentralización de los pagos electrónicos ya que se garantiza la realización segura de pagos y cobros directos entre particulares por vía electrónica.

Además, la confianza es otra de las características intrínsecas del sistema. Desde el punto de vista jurídico el Bitcoin sería un bien patrimonial, privado, incorporal, digital, en forma de unidad de cuenta, creado mediante un sistema informático y utilizado como medida común de valor por acuerdo de los usuarios del sistema. Es un bien mueble, fungible, identificable e irrepetible pero divisible. Pero no es dinero, no es dinero electrónico ni tiene valor mobiliario, se trataría de «bienes patrimoniales que son tomados como medida común de valor en sistemas de intercambio económico, cerrados, cooperativos y descentralizados, ajenos al dinero fiduciario estatal, y basados en la confianza y acuerdo de los usuarios del sistema».¹²

6.5. Características de los “Millenials”. ¿Cuáles son sus intereses y necesidades?

Todas las personas que han nacido entre los años 1981 al 2000, son considerados como un *Millennials* o “Generación Y”. Hasta ahora, son la generación que ha vivido un cambio de milenio, transformación de lo tradicional a lo puramente tecnológico y que pasó a ser adulto en pleno auge económico.

Aunque aquellos que hayan nacido antes también tuvieron la oportunidad de vivir experiencias de los millennials, lo cierto es que esta generación tiene unos rasgos claves que la caracterizan y hacen ser únicos frente a las demás.

Son 100% digitales y amantes de la tecnología: la tecnología está integrada en todas las actividades que desarrollan. Su vida gira en torno a mostrar lo que son, lo que hacen o lo que aparentar ser a todas las masas. Su mejor aliado son las redes sociales y todo lo que tenga relación a esto, les genera interés.

Por esta razón, prefieren las carreras ligadas a la tecnología digital. Exigen prepararse profesionalmente a grandes escalas: si para las generaciones anteriores

¹²Ámbito Jurídico. Guzmán Caballero, Andres (2019). Blockchain, el cambio de los paradigmas jurídicos. Recuperado de <https://www.ambitojuridico.com/noticias/tecnologia/tic/blockchain-el-cambio-de-los-paradigmas-juridicos> con fecha 13/02/2019

convertirse en un profesional era considerado un gran logro, para los millennials serlo no es nada del otro mundo. Obtener un título de profesional no está mal, pero quedarse sólo con él no es su fin. Especializarse, ser magister o llegar a doctor es lo realmente importante y valioso.

No son conformistas y son capaces de alcanzar cualquier cosa que se propongan: a diferencia de los padres de los millennials, estos no se conforman con lo que les toque, sino con lo que en realidad quieren. Sin importar lo difícil que pueda llegar a ser aquello que quieren, estos lo consiguen de manera independiente y sin necesidad de depender de alguien. Su inconformismo va ligado a la independencia y libertad de su vida.

Tienen una concepción diferente de lo que significa éxito: para los millennials el éxito no comprende en trabajar para ser millonario o tener una súper empresa. Sí, es importante trabajar, pero el dinero que ganan lo invierten en viajar y en conocer nuevas culturas y personas. Pueden gastar cualquier cantidad de dinero en viajes, pero para ellos eso es sinónimo de un verdadero éxito.

No les gusta el compromiso y prefieren no tener hijos: esto no significa que no sean capaces de tener una relación sentimental muy duradera con alguien, sino que prefieren disfrutar sus mejores años de juventud o edad adulta y luego casarse. Los hijos es tu tema que no está entre sus planes a corto plazo y en muchos casos, ni en un futuro.

13

6.6. ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías al mercado inmobiliario? El caso Airbnb

A medida que la economía compartida toma fuerza, se transforma el comportamiento de compra de los consumidores y los modelos de mercado preexistentes. Esto ya es una realidad en el sector inmobiliario, donde se comienzan a ver afectaciones en el segmento de alquiler, principalmente en las grandes ciudades

¹³ Next U. Autor desconocido (2019). Siete características de los millennials. Recuperado de <https://www.nextu.com/blog/7-caracteristicas-que-poseen-los-millennials/> con fecha 13/02/2019

como Nueva York, Chicago y San Francisco donde ya se han realizado múltiples análisis y estudios al respecto.

Los cuatro efectos Airbnb:

Disminución de inventario en alquiler de largo plazo. De acuerdo con un informe del San Francisco Chronicle, la demanda de propiedades en renta por periodos largos comienza a escasear notoriamente debido a la plataforma digital. Pese a que Airbnb nació como un servicio de renta inmobiliario a corto plazo, algunos han visto la oportunidad de beneficiarse a gran escala. El segmento de más rápido crecimiento es el de mega anfitriones, aquellos que operan tres, incluso llegan a anunciar edificios completos. Estos anfitriones están sacando del mercado el inventario, para colocarlo en el segmento de renta de corto plazo, causando una importante escasez de viviendas en muchas ciudades y colonias con alta demanda de propiedades en renta a largo plazo.

Incremento en precios de renta y venta. Tanto para los inquilinos como para los compradores de vivienda, la conversión a gran escala de unidades residenciales en estancias turísticas significa un mercado inmobiliario más estricto, menos oferta y un aumento de la demanda que resulta en rentas más altas y valores inflados de la propiedad.

Pierden valor viviendas aledañas. Tener vecinos distintos constantemente, el ruido excesivo y preocupaciones de seguridad, son factores que pueden afectar el valor de una propiedad adjuntas a un inmueble Airbnb, y el interés de posibles compradores. Algunos expertos afirman que, en un futuro cercano, los agentes inmobiliarios, vendedores y arrendadores, podrían verse obligados a declarar en la descripción del inmueble si éste se ubica frente, o al lado de un inmueble en renta bajo el esquema Airbnb.

Aumenta demanda de vivienda vacacional. Los agentes inmobiliarios están viendo un alza en las ventas de segunda casa. Los inversionistas esperanzados están intentando conseguir un pedazo del pastel. Los compradores que antes no podían permitirse casas de vacaciones debido a los gastos de administración, ahora podrían pagarlo y recibir una ganancia con inquilinos a corto plazo.

La empresa ha participado en diversos foros de discusión en los que se compromete a ser la solución y no el problema, trabajando en conjunto con los organismos gubernamentales, anfitriones e invitados para fomentar que los alquileres de corto plazo no impacten en la disponibilidad de inmuebles en renta a largo plazo.

6.6.1. Legislación especial para inmuebles Airbnb

En algunas ciudades, ya se han elaborado leyes que prohíbe el uso de propiedades como alquileres a corto plazo, o les exigen un pago de impuestos. Tal es el caso de Ciudad de México, la primera ciudad de América Latina donde Airbnb cobrará impuestos.

A partir del 1 de junio de 2017, en nombre de los anfitriones se cobra el 3 por ciento de impuesto por alojamiento en cada reserva que se realice en la capital, recurso que se destinará a la administración local.

Si eres usuario de Airbnb o no, es importante que conozcas como una plataforma afecta la industria de bienes raíces. Ya sea una solución o un problema lo interesante es reflexionar cómo la tecnología ha influenciado en todo los aspectos de nuestra vida.¹⁴

6.7. Los nuevos desarrollos también llegan al campo. Experiencia Finca Propia

El sueño de la bodega propia usualmente se apodera de la mente de muchos argentinos que disfrutan al descorchar una botella. La gran limitante para ello es el capital.

Finca Propia, es un proyecto mendocino que a través de la figura del fideicomiso, el potencial propietario tiene la posibilidad de comprar una cuota parte, que una

¹⁴ Metros Cúbicos. Autor desconocido (2017). ¿Airbnb está afectando al mercado inmobiliario?. Recuperado de <http://www.metroscubicos.com/articulo/busqueda-de-inmuebles/2017/08/23/airbnb-esta-afectando-al-mercado-inmobiliario> con fecha 13/02/2019

determinada cantidad de plantas de vid, divididas entre Malbec, Cabernet Sauvignon y Chardonnay.

La tierra en su totalidad está dentro del fideicomiso. No es que esté delimitada por propietario. Son cuota partes y cada uno cuenta con la libertad de comprar la cantidad que desee, ser dueño permanentemente o venderlas.

Luego del cuarto año se le descuenta en uvas lo que costó mantener las hectáreas durante ese tiempo y el resto se reparte entre los distintos propietarios. Es decir que únicamente deberá hacerse un desembolso extra si se quiere vinificar la producción.¹⁵

6.8. Las 6 D de las Organizaciones Exponenciales:

Digitalizado: Todo lo que se digitaliza tiene la potencialidad de crecer exponencialmente. La información digital es fácil de acceder, compartir y distribuir.

Deceptivo: Cuando algo comienza a digitalizarse su período inicial de crecimiento es engañoso, ya que las tendencias exponenciales no crecen rápidamente al principio.

Disruptivo: Los mercados existentes para un producto o servicio son trastornados por los nuevos mercados generados a partir de la tecnología exponencial por su eficiencia en costos y su efectividad.

Desmonetizado: El dinero comienza a ser removido de la ecuación a medida que la tecnología se vuelve más barata hasta el punto de ser gratuita. El software es más barato que el hardware y sus copias se pueden crear gratuitamente.¹⁶

Desmaterializado: Los productos separados físicamente, son removidos de la ecuación. Tecnología costosa y voluptuosa (GPS, radio, cámara, teléfono) ahora se reduce a un celular que entra en un bolsillo.

¹⁵ Punto a Punto. Aguirre, Sol (2017) El negocio de la finca propia a través de real estate. Recuperado de <http://puntoapunto.com.ar/223009-2/>

¹⁶ RH Pae News. Salim, Ismail (2019). Características de las Organizaciones Exponenciales. Recuperado de <https://www.rhpaenews.com/caracteristicas-de-las-organizaciones-exponenciales/> con fecha 13/02/2019

Democratizado: Una vez que algo está digitalizado es más sencillo que todo el mundo acceda a ello. Las tecnologías poderosas ya no son exclusivas para gobierno y corporaciones.

8.- Capítulo 8: unidad de análisis – hallazgos preliminares

8.1. Real Estate Investment Trust (REIT)

Se conoce con el nombre de *Real Estate Investment Trust*, a las sociedades de inversión que son dueñas de activos inmobiliarios y cuyos ingresos proceden fundamentalmente de los alquileres de los mismos. Cotizan en bolsa y tienen que repartir dividendos todos los años.

En 1960 nacen en Estados Unidos los REIT (Real Estate Investment Trust), con el objetivo de que las inversiones a gran escala en bienes inmuebles fueran accesibles también a los pequeños inversores. La fórmula escogida consistía en equiparar la inversión en productos inmobiliarios a la inversión en cualquier otra industria; es decir, a través de la compra de valores. Por esta razón, aunque no están obligados, la mayor parte de los REIT son sociedades que cotizan en Bolsa de valores.

Los REIT, que han aportado un gran dinamismo a los fondos inmobiliarios internacionales, ofrecen una exposición directa al mercado inmobiliario, con un alto grado de liquidez y transparencia.

Para los expertos de Banco Finantia Sofinloc, dentro de Europa el mercado de oficinas en alquiler es posiblemente el más atractivo, especialmente en ciudades como París y Londres. También son varios los gestores que destacan el potencial de los países escandinavos, se destacan entre sus favoritos el mercado de oficinas de Oslo y el sector industrial en Suecia.

El hecho de poder invertir internacionalmente (a excepción de los REIT de Bélgica y Hong Kong) genera multitud de oportunidades como son la ampliación del alcance de identificación y captura de oportunidades inmobiliarias globales, la diversificación del riesgo a través de la adecuada elección de mercados poco correlacionados y la

estabilización del ciclo inmobiliario al tener inversiones en diferentes estados del ciclo.

17

8.1.1. Características:

Los REIT ofrecen, por lo general, una inversión de bajo riesgo y una compensación atractiva.

La correlación de las ganancias de los REIT y otras inversiones ha descendido en los últimos 30 años.

Los REIT pueden aumentar ganancias y/o reducir riesgos cuando se añaden a una cartera diversificada de varias acciones.

Disfrutan de ventajas fiscales con respecto a las inmobiliarias tradicionales.

Reparten casi todos sus dividendos de forma consistente.

Implantación a nivel mundial:

En los años 70 entraron en Holanda y Australia. Hoy están en Francia, Bélgica, Canadá, Brasil, Turquía, Singapur, Japón, México, Malasia, Israel, Taiwán, Corea, Reino Unido, Hong Kong, Alemania y Colombia.

8.2. Crowdfunding

El préstamo entre particulares y empresas (del inglés peer-to-business lending o p2b Lending, o simplemente crowdlending), consiste en la financiación mediante préstamos o créditos a pequeñas y medianas empresas, por medio de una red con un elevado número de prestamistas particulares o empresas que invierten su capital privado o ahorros a cambio de un tipo de interés.

Las empresas normalmente han de demostrar su calidad crediticia así como su nivel de morosidad para ser clasificadas y calificadas con el fin de aportar información sobre su riesgo a los prestamistas. Los tipos de interés dependen de la calificación de la empresa, así como la demanda de préstamo por parte de los inversores.

Se presenta como una alternativa a los servicios bancarios u otras entidades financieras tradicionales, aportando una solución al contexto económico actual, ya que el acceso a la financiación a través de estos medios es cada vez es más difícil. También

¹⁷ Mega Bolsa. Autor desconocido (2015). ¿Que son la sociedades REIT? Recuperado de <http://www.megabolsa.com/2015/09/06/que-son-las-sociedades-reit-y-socimi/> con fecha 14/02/2018.

apuesta por la formación de un mercado con libre formación de precios, transparencia y eficiencia.¹⁸

8.2.1. Historia y evolución del crowdlending

El Crowdlending o p2b Lending es una de las modalidades dentro del Crowdfunding, concretamente, dentro del Crowdfunding lending-based (financiación en masa basada en préstamos). La otra variante principal es el préstamo entre particulares, también conocido como peer-to-peer lending o p2p lending.

Actualmente, este modelo de financiación está desarrollando todo un mercado a partir de plataformas online (Marketplace), donde conectan directamente a personas que buscan obtener un rendimiento de sus ahorros o capital y empresas que necesitan financiación. Los factores determinantes de este crecimiento son:

El rápido desarrollo del uso de Internet y de las nuevas tecnologías online, así como el comercio electrónico.

- La popularidad de las redes sociales y otras comunidades en Internet.
- Constante negativa o difícil acceso al crédito a las empresas por parte de las entidades financieras.
- El mayor control y previsión sobre las inversiones que tienen a los inversores, frente a modelos basados en Private equity.¹⁹
- La creciente sofisticación de los inversores que, cada vez más, se sienten capaces y facultados para manejar sus propias inversiones.

La demanda por parte de los inversores de alternativas más económicas, éticas y transparentes a los productos y servicios financieros tradicionales.

8.2.2. Características del crowdlending

- Además del beneficio social, se busca un beneficio económico.

¹⁸ Inflación. Autor desconocido (2017). ¿Qué es el Crowdlending? Recuperado de <https://xn--inflacin-13a.com/que-es-el-crowdlending/> con fecha 13/02/2019

¹⁹ Crowdlending. Gandia, Jose (2017). Diferencias entre crowdfunding y crowdlending. Recuperado de <https://www.crowdlending.es/blog/diferencias-entre-crowdfunding-y-crowdlending> con fecha 13/02/2019

- Puede suponer un importante ahorro en costes de financiación para las empresas y mejores retornos a particulares.
- No lleva, generalmente, asociado otros productos financieros (cuentas bancarias, seguros, pólizas...).
- No es necesaria una relación previa o posterior entre prestamista y prestatario.
- Las plataformas sirven de conexión entre ambas partes y las transacciones se realizan a través de estas. También aportan información sobre las empresas a los inversores, así como los sistemas de pago y comprobación de la veracidad de los datos.
- Tanto las plataformas como los prestatarios divulgarán sus necesidades y buscarán prestamistas para operar en la web y apoyar su proyecto empresarial.
- Normalmente, las empresas tienen un límite temporal para conseguir la financiación.
- Se pretenden evitar prácticas tipo usura estableciendo tipos de interés razonables, acordes con el riesgo del préstamo, generalmente, iguales o mejores que los ofrecidos por los bancos.

8.2.3. Clasificación de empresas por plataformas.

Cada plataforma clasifica las empresas de maneras diferentes, así como su acceso a diferentes tipos de créditos. Sin embargo, comparten las siguientes características:

- Las empresas han de ser capaces de demostrar su actividad y legalidad.
- Han de responder directamente a los prestatarios, según las condiciones del préstamo cerrado a través de la plataforma de Crowdlending.
- Pueden conseguir intereses menores que a través de otras formas de financiación.
- Han de presentar la información demandada con tal de que cada plataforma decida si tienen un perfil apto.

Inversores en crowdlending

Cada plataforma ofrece productos diferentes. Sin embargo, comparten las siguientes características:

- No tienen por qué tener experiencia previa en inversiones o conocimientos financieros.
- No tienen obligación de exclusividad de inversión con la plataforma.
- Pueden elegir en qué empresas invertir (no reciben más asesoramiento que la información sobre la calificación de la empresa que pide financiación).
- Pueden obtener mejores combinaciones de rentabilidad y riesgo que mediante otras formas de inversión.
- No tendrán derechos (aparte de los vinculados con el préstamo) sobre la empresa a la que presta ni participaran en la actividad o gestión de la misma. No podrán decidir o cuestionar que hará la empresa con dinero del préstamo.
- Es posible que no reciban ningún tipo de garantía, por tanto, son totalmente responsables de gestionar sus inversiones y decisiones.
- Los riesgos asociados a la inversión son varios: impago o quiebra de la empresa, cambios en tipo de interés o en las perspectivas económicas de la empresa o economía en general.
- Es recomendable diversificar entre varios préstamos, plataformas y países para que en caso de quiebra del prestatario, plataforma o que empeore la situación económica de un país la inversión se vea menos afectada.

8.2.3.1. Plataformas de Crowd Equity

Son aquellas que invierten en empresas sin cotizar.

- Crowdcube
- La Bolsa Social
- Socios e Inversores
- Plataformas de Crowdlending

8.2.3.2. Plataformas de Invoice Trading

Invoice Trading es una modalidad dentro del Crowdlending con la especial particularidad que en vez de financiar proyectos empresariales o préstamos personales, están orientadas a financiar el anticipo de facturas o descuentos de pagarés de empresas.

8.2.3.3. Plataformas de Crowdfunding Inmobiliario o Real Estate

Es otra modalidad, en este caso su principal particularidad es que se invierten en activos inmobiliarios mediante el mismo sistema.

- Housers
- Inveslar²⁰

8.3. Fondo Común de Inversión²¹

Se constituye cuando un grupo de personas con similares objetivos de inversión aporta su dinero para que un profesional lo administre, invirtiendo en una cartera diversificada de activos.

En los países desarrollados, los Fondos son un instrumento de inversión muy usado, en continuo crecimiento. Actualmente, en Estados Unidos por ejemplo, representan uno de los sectores financieros más importantes en volumen de activos, seguidos por los bancos comerciales y las compañías de seguros.

En la Argentina, los Fondos nacieron en 1961, regulados por la Ley 15885, que fue reemplazada por la Ley 24083 vigente en la actualidad.

8.3.1 Ventajas de los Fondos Comunes de Inversión

Manejo profesional: Usted delega la toma de decisiones en un grupo de profesionales dedicados específicamente a analizar los mercados locales e

²⁰ Cepymenews. Plataformas de crowdfunding, equity y crowdlending. Recuperado de <https://cepymenews.es/plataformas-crowdfunding-equity-crowdlending/> con fecha 13/02/2019.

²¹ Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión. Recuperado de <https://www.cafci.org.ar/conceptos-basicos.html> con fecha 17/08/2019

internacionales y tomar las decisiones de inversión que se consideren más correctas para el logro del objetivo de inversión del Fondo en el cual Usted ha invertido.

Diversificación: Permite la inversión en distintos instrumentos financieros, minimizando el riesgo que se asumiría invirtiendo sólo en uno.

Liquidez: Usted dispone de su dinero cuando lo necesite, no teniendo que esperar un plazo de vencimiento de su inversión.

Facilidad de acceso: Por pequeño que sea su ahorro los Fondos Comunes de Inversión le permiten acceder a alternativas hasta ahora reservadas a grandes inversores.

Simplicidad: A diferencia de otras alternativas su inversión en Fondos Comunes de Inversión no tiene fecha de vencimiento ni requiere ser renovada.

Transparencia: Facilita el seguimiento de la inversión a través del valor de la cuota parte que diariamente se publica en medios de amplia difusión.

Control: los Fondos Comunes de Inversión están regulados y controlados por la Comisión Nacional de Valores.

9.- Capítulo 9: El precio de la reactivación inmobiliaria

¿A qué precio resurgiría la demanda fundamentada por departamentos nuevos en Buenos Aires?

Para realizar este análisis se debe tener en cuenta el uso final que le va a dar el propietario.

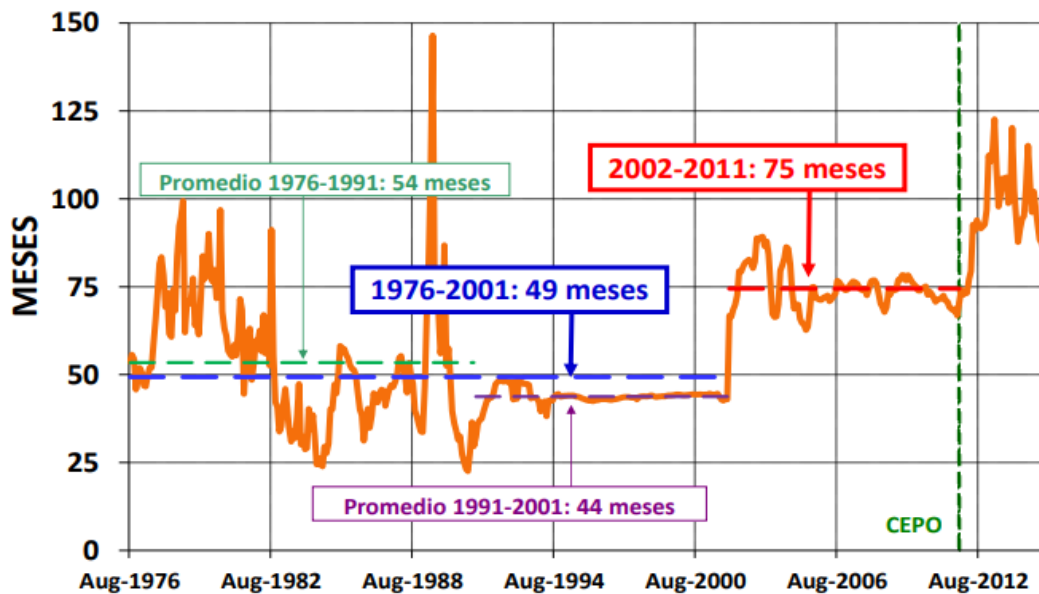


Ilustración 3: Meses de trabajo necesarios para que un joven profesional compre un dpto nuevo de 60 m2. Fuente: Cruces, 2015.

En el promedio 2002-2011 un depto. de 60 m2 a estrenar valía 75 meses de sueldo de un joven profesional en su quinto año de ejercicio.

En el promedio 1976-2001 valía 49 sueldos.

Suponiendo sueldos en dólares 15% más altos que hoy, para volver al poder adquisitivo 1976- 2001 el precio del departamento debe ser 1.833 US\$/m2.²²

9.1. Conclusiones del análisis.

Venimos de una década de gloria del real estate. Fue el único activo a salvo del riesgo político local y del riesgo mundial. Por ser un instrumento más perfecto que plazos

²² Juan Jose Cruces (2015). El Precio de la reactivación inmobiliaria. Recuperado de <https://docplayer.es/14171729-El-precio-de-la-reactivacion-inmobiliaria.html> con fecha 13/02/2019

fijos, bonos y acciones, sustituyó al sistema financiero como vehículo de ahorro a largo plazo.

Pero ese éxito nos dejó con precios demasiado altos, que conspiran contra la viabilidad futura del sector. Los usuarios finales no pueden pagarlos y desde 2012 los inversores tampoco quieren convalidarlos.

Los precios de demanda fundamentada provistos no son pronósticos de lo que pasará. Sí son pronósticos de lo que la demanda debiera hacer. Reflejan el valor máximo que los compradores debieran estar dispuestos a pagar.

A los vendedores les convendría vender a cualquier precio superior a éstos precios. Pero, si los dueños prefieren conservar la mercadería en lugar de bajar precios y vender, LOS PRECIOS NO BAJARÁN. En general, los dueños no tienen necesidad de vender.

Bien puede darse que precios y costo de construcción sean mayores que la voluntad de pago de los compradores. Y que haya una prolongada recesión como en los '80. Ello tiene un gran costo social y el gobierno podría involucrarse para contrarrestarla.

Con nuevo presidente en 2016 (y + si suben tasas en USA), al real estate le surgirán competidores para captar ahorro de la gente. De acá a 2020, la niña bonita serán las acciones y los bonos públicos, dados sus bajos precios actuales. Quien venda hoy real estate y se coloque en estos instrumentos, ganará más dinero a ese plazo que quien se quede en real estate.

Para algunos: vivienda = oportunidad de inversión; pero la vivienda es, fundamentalmente, un activo que da seguridad económica a la familia y permite su crecimiento.

La suba del precio de la vivienda, acá y afuera, desde 2000 es una anomalía que en algún momento sería bueno que pase. Genera costos sociales importantes que pueden minar la sostenibilidad del negocio.

9.2. Análisis de algunas variables

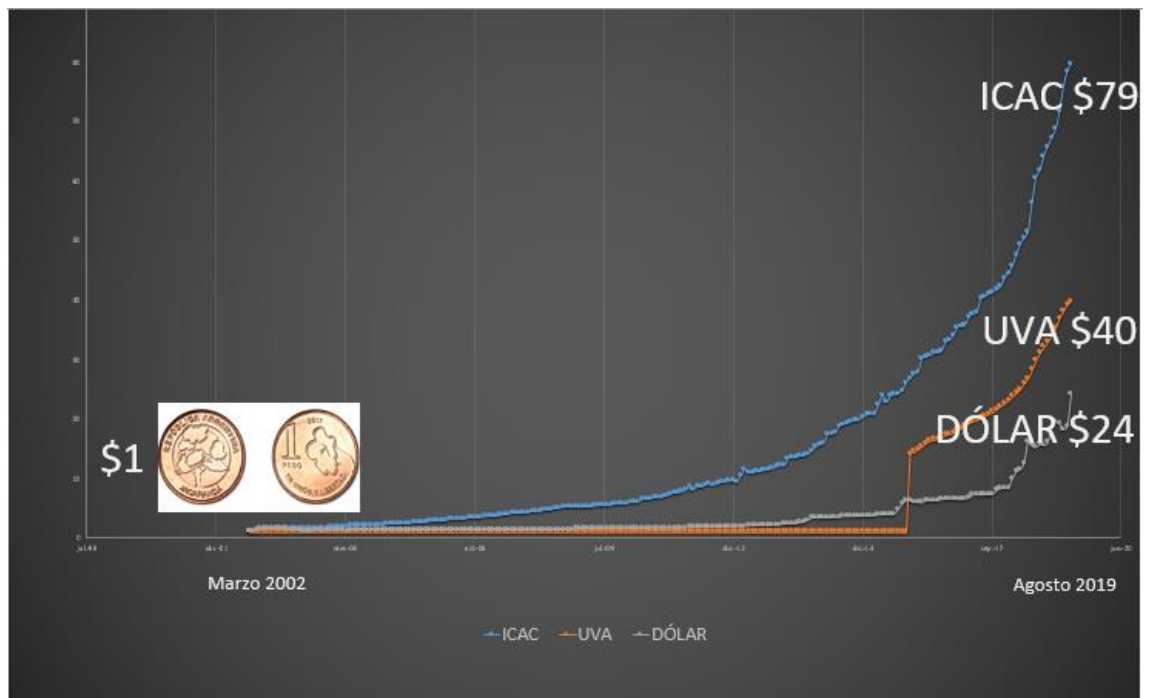


Ilustración 4: Incremento variables de referencia

El gráfico precedente nos muestra los diferentes registros que há tenido el índice de la cámara de la construcción (ICAC), el dólar y las unidades de valor adquisitivas (UVA) en los últimos 18 años.

La serie está analizada desde el año 2002, para tener una idea completa del comportamiento de estas variables, evitando sesgos estacionales entre otros problemas que pueden presentar las series cortas de tiempo.

Las unidades de valor adquisitivo tuvieron origen en marzo de 2016, es por esa razón que la gráfica naranja transita sobre el eje de abscisas desde el año 2002 hasta el comienzo del año 2016.

Este comportamiento de estas métricas nos deja a las claras que, si bien las tres variables coinciden en los últimos años, el valor del índice de la cámara de la construcción ha tenido un gran performance respecto a las demás.

Esto podría describirse con un sencillo ejemplo:

Si en el año 2002 hubiéramos invertido \$100 en comprar dólares para atesorarlos, hoy tendríamos el equivalente a \$1.600 aproximadamente.

En cambio si hubiéramos invertido en inmuebles de valores promedio, hoy tendríamos \$6.800 aproximadamente.

Notablemente la inversión en inmuebles es 4 veces más rentable que el dólar, analizado en términos reales y con niveles de riesgo bajos en ambos casos.

10.- Capítulo 10: Metodología.

10.1. Proceso de Investigación Cuantitativa

FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA



Ilustración 5: Fases del proceso de investigación cuantitativa

La investigación o metodología cuantitativa es el procedimiento de decisión que pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Por eso la investigación cuantitativa se produce por la causa y efecto de las cosas.

Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar. Es decir, que haya claridad

entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y qué tipo existe entre elementos:

10.2 Su naturaleza es descriptiva.

Permite al investigador "predecir" el comportamiento del consumidor.

Los métodos de investigación incluyen experimentos y encuestas.

Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

En este trabajo se han aplicado la fase analítica y experimental.

Investigación Cuantitativa Analítica

Es un procedimiento que es más complejo con respecto a la investigación descriptiva, que consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control sin aplicar o manipular las variables, estudiando éstas según se dan naturalmente en los grupos. Sin embargo, se refiere a la proposición de hipótesis que el investigador trata de probar o negar.

Investigación Cuantitativa Experimental

Es un procedimiento metodológico en el cual un grupo de individuos o conglomerado, son divididos en forma aleatoria en grupos de estudio y control, y son analizados con respecto a un factor o medida que el investigador introduce para estudiar y evaluar.²³

²³ Course Hero. Método de investigación cuantitativo. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/p1r2hl4/Este-m%C3%A9todo-cambia-la-concepci%C3%B3n-positivista-e-incorpora-el-an%C3%A1lisis-de/> con fecha 13/02/2019

11.- Capítulo 11: Modelo Canvas

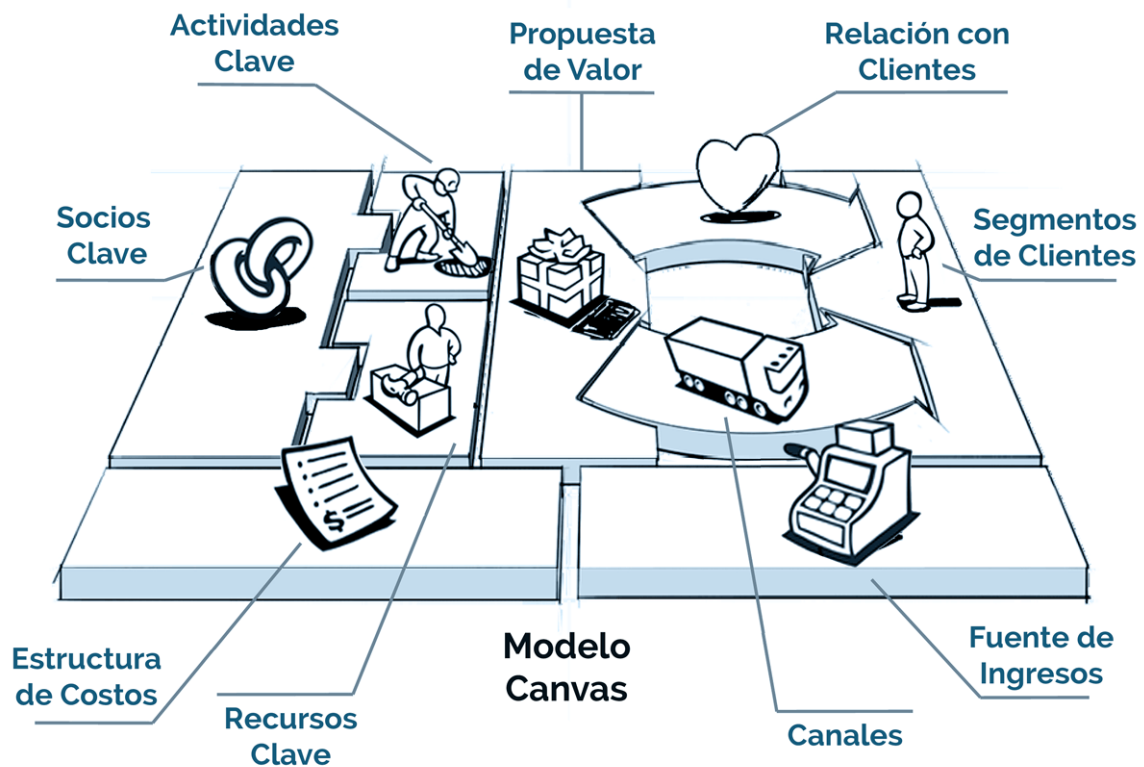


Ilustración 4: Modelo Canvas

10.1. Propuesta de Valor

Puede entenderse como el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Este es el factor que hace que el cliente elija una empresa por sobre otra, su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del mismo, por lo que constituye una serie de ventajas que la empresa ofrece a sus clientes. Se pueden citar como elementos que contribuyen a la creación de valor: novedad, mejora del rendimiento, personalización, tercerización, diseño, estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad.

La relación que existe con los demás elementos del modelo de negocio (ver Gráfico N° 4) es que la propuesta de valor representa valor para un segmento de clientes objetivos y se basa en una o varias capacidades. Esta puede ser descompuesta en un

conjunto de ofrecimientos y es caracterizada por sus atributos, como los son el razonamiento, nivel de valor, nivel de precio y ciclo de vida.

Al poder descomponer la propuesta de valor en una serie de elementos ofrecidos, si la empresa realiza una descripción detallada de ellos podrá observar dónde se encuentra respecto a su competidor, lo que le permitirá innovar y diferenciarse respecto a este y alcanzar una posición competitiva.

Los elementos “ofrecidos” describen un producto, servicio e incluso una característica de ambos y el valor que representa para el cliente. El conjunto de elementos “ofrecidos” constituyen una propuesta de valor.

Los atributos de los elementos ofrecidos son:

I. Razonamiento

Captura las razones de por qué la empresa cree que su propuesta de valor genera valor para su cliente. Esas razones pueden ser:

- **Uso:** el valor deriva generalmente del uso en sí del bien o el servicio que presta, y se crea cuando las características del producto o servicio satisfacen las necesidades del consumidor. Es decir, se crea valor cuando el valor percibido por el cliente coincide con el valor esperado (por ejemplo: conducir un auto);
- **Reducción del Riesgo:** el valor puede ser creado cuando se reduce el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios para el cliente, los cuales pueden deberse a temores financieros, por variación del valor de producto o servicio en el tiempo, u otro riesgo puede ser que un producto no funcione como se esperaba, ahora o en el futuro (obsolescencia).
- **Reducción del Esfuerzo:** hacerle la vida más fácil al cliente, es decir, facilitar las cosas o hacerlas más prácticas. Esta reducción de esfuerzo puede realizarse a través de facilitar la búsqueda y evaluación para la adquisición, como así también ofrecer mantenimiento, utilización y capacitación, es decir, que sea más fácil y más barato adquirirlo (por ejemplo: comida delivery).

Nuestra app tendrá como objetivo facilitarle la vida al inversor. Dismunuir tiempos en tareas operativas que no suman valor.

II. Nivel de Valor

La medición de la utilidad, de la oferta de la compañía, para el cliente, permite compararse con la competencia. Osterwalder plantea una escala de valores cualitativos que se relacionan con la competencia:

- **Me too:** se considera cuando el cliente no diferencia entre los productos o servicios que ofrece una empresa y otra. A pesar de ello, la diferencia puede ofrecerse en el precio bajo.

- **Imitación del Valor:** la empresa imita una propuesta de valor, pero mejora el valor ofrecido, adicionando elementos o atributos innovadores.

- **Excelencia:** el valor se encuentra en su extremo máximo, son ejemplo de esto aquellos productos o servicios de alta gama.

- **Innovación:** significa que una empresa ofrece un nuevo producto o servicio o una combinación revolucionaria de productos o servicios. Las claves de la innovación es ser diferente e impactar, lo que generalmente implica cambiar las reglas del juego. Le otorga a la empresa una ventaja competitiva que le permite generar ingresos superiores, esto puede desaparecer si se introduce una tecnología superior o se generaliza, esto se denomina disrupción innovadora.

Bitplot intenta explotar esta característica, combinando los fondos comunes de inversión, los fideicomisos y el blockchain.

III. Nivel de Precio

Este atributo compara el valor de precio de la propuesta de valor de la firma con la de uno o varios competidores. Los niveles pueden ser:

- **Gratis:** son aquellas propuestas de valor por las cuales la empresa no pide compensación económica, ya que su modelo de negocio se basa en otras fuentes de ingreso, las cuales pueden ser la publicidad y anuncios, o la venta de información sobre sus clientes.

- **Económico:** se refiere a la gama baja en la escala de precios, es decir, cuando una empresa ofrece un producto a un precio más atractivo que la mayoría de sus competidores. Generalmente, pero no necesariamente, esto se debe a un nivel de costo menor. Para poder ofrecer precios atractivos durante un período de tiempo sostenido la empresa debe mejorar elementos de su modelo de negocio, como optimizar actividades o buscar fuentes de ingresos complementarios.

- **De Mercado:** significa que la empresa ofrece un precio similar al de mercado, es decir, no se diferencia por este factor.

Nuestro flujo de ingresos dependerá de la intermediación entre las partes. Las cuotas parte ofrecidas tendrán un costo implícito que el cliente pagará con el precio.

- **Alta Gama (High-End):** representa el límite superior en la escala de precios. Los precios de alta gama se encuentran generalmente en productos de lujo o propuestas nuevas e innovadoras que permiten cobrar una prima.

IV. Ciclo de Vida

La propuesta de valor puede ser estudiada durante su ciclo de vida, por lo cual, el objetivo de este atributo es el de encontrar en qué momento del ciclo de vida la propuesta de valor o los elementos ofrecidos generan valor para el cliente, esto puede ser en el momento de:

- La creación de valor - **requerimientos**, las mejoras en la producción y la ayuda de las TIC's permite que las empresas puedan incorporar a sus clientes en el proceso de creación de valor y crear, así, valor adicional.
- La compra de valor - **adquisición**, el valor también puede crearse durante la fase de adquisición, a través de mejorar y facilitar la experiencia de compra del cliente. El primer paso es simplificar la operación en sí misma, el segundo es mejorar su cumplimiento.
- El valor de uso - **posesión**, es el valor que proviene del consumo real de los productos o servicios, generalmente esta etapa de ciclo de vida del valor es la parte dominante.

- La **renovación**, en algunos casos se requiere renovar el valor, esto puede suceder cuando el valor se agota, caduca, es obsoleto o disfuncional. A veces se puede deber a la adición de nuevas características de una propuesta de valor existente (por ejemplo nuevos juegos para una consola de juegos). También puede significar una actualización gradual del valor, como sucede con nuevas versiones de software.
- La transferencia - **retiro**, el cliente tiene la posibilidad de trasladar el valor adquirido; esto puede deberse a que la propuesta de valor perdió valor para él, pero todavía puede ganar algo transfiriendo ese valor, por ejemplo la venta de libros usados.

Como se mencionó anteriormente,

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.) (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011 p. 23).

Además, de los elementos mencionados anteriormente que contribuyen a generar valor, existen otras variables que pueden lograr el mismo objetivo, se pueden destacar:

- La **novedad**, existen propuestas de valor que satisfacen nuevas necesidades que los clientes no reconocían porque no había ninguna oferta similar o porque simplemente no existía la necesidad.
Desde Bitplot intentamos ofrecer una propuesta de valor innovadora que supere todo lo existente en el pasado.
Esto permitirá destacarnos y sacar ventajas comerciales.
- La **mejora** del rendimiento, se busca crear valor mediante el aumento del rendimiento de un producto o un servicio.

- La **personalización**, la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor.
- El **trabajo hecho**, se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos, para que este se dedique a realizar el trabajo que forma parte de su *core business*.
- El **diseño**, el valor es creado mediante un diseño que hace destacar al producto por sobre otros, este es un factor importante, aunque difícil de medir. En la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede ser una parte esencial de la propuesta de valor.
- La **marca / estatus**, el valor se proporciona mediante una marca reconocida, que hace que el cliente encuentre en ella un simbolismo determinado, como estatus, riqueza, moda.
- La **reducción de costos**, ayudar a los clientes a reducir costos puede generar valor para éstos.
- La **accesibilidad**, el poner a disposición de los clientes productos o servicios a los que antes no tenían acceso genera valor para ellos. Esto puede ser posible por una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas.

10.2. Segmentos de Mercado

Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de todo modelo de negocio; ninguna empresa podría sobrevivir sin clientes rentables. A su vez, es posible aumentar la satisfacción de los mismos, agrupándolos en segmentos de acuerdo a necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños.

La selección del mercado objetivo de una empresa define qué tipo de cliente una empresa quiere abordar y tiene que ver con la segmentación. Una segmentación efectiva permite a la empresa dirigir recursos a aquellos clientes que se encuentran más

atraídos por su propuesta de valor. Una discriminación rápida del mercado objetivo existe cuando se divide entre empresas e individuos, conocido comúnmente como business-to-business (B2B) y *business-to-consumer* (B2C). Adicionalmente, la definición del cliente objetivo ayuda a las empresas a definir a través de qué canal quiere llegar a sus clientes (Alexander Osterwalder, 2004).

Con el fin de establecer una segmentación de cliente, las empresas descomponen el segmento de mercado en un conjunto de diferentes características que se pueden llamar criterio, los cuales pueden ser de carácter geográfico o socio-demográficas.

LAS EMPRESAS, ENTONCES, DEBEN REALIZAR UNA SELECCIÓN FUNDAMENTADA DE LOS SEGMENTOS A LOS QUE SE VA A DIRIGIR Y LOS QUE NO ATENDERÁN. TOMADA ESA DECISIÓN SE PUEDE DISEÑAR EL MODELO DE NEGOCIO BASADO EN EL CONOCIMIENTO DETALLADO DE LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DEL CLIENTE OBJETIVO.

Según lo definen Osterwalder y Pigneur (2011), los grupos de clientes corresponden a diferentes segmentos cuando: sus necesidades demandan y justifican una oferta diferente, o se requieren distintos canales de distribución para llegar a ellos, o buscan un tipo de relación diferente, y/o el índice de rentabilidad difiere y pagan por diferentes aspectos de la oferta.

Nuestro segmento de clientes es abierto a cualquier individuo que tenga la intención de entrar en el mercado del real estate con un capital mínimo de u\$d1000.

Creemos que por el manejo de la tecnología y la confianza en el mundo digital, las personas jóvenes, predominantemente “millenials” serán nuestros principales clientes.

Existen varios segmentos de mercado, entre ellos, los autores (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011), destacan:

- **Mercado de Masas:** esta categoría no distingue segmentos de mercado, se dirige al público en general sin realizar una diferenciación, por lo cual la propuesta de valor,

los canales y la relación con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen problemas y necesidades similares.

- **Nicho de Mercado:** son aquellos modelos de negocios que se dirigen a segmentos específicos y especializados, por lo que la propuesta de valor, canales de distribución y relación con los clientes se adaptan a requerimientos específicos de una porción del mercado.

- **Mercado Segmentado:** el modelo de negocios distingue varios segmentos con necesidades y problemas diferentes, a los cuales se les ofrece una propuesta de valor diferente y se observan implicancias en los demás módulos del modelo como los canales de distribución y la relación con el cliente.

- **Mercado diversificado:** la empresa atiende a dos o más segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Por ejemplo, el caso de Amazon.com que ofrecía venta al por menor y en el 2006 comenzó a ofrecer servicios de “computación en la nube”.

- **Plataformas Multilaterales:** la empresa se dirige a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúa como intermediario entre los grupos para crear valor, por ejemplo las tarjetas de crédito que vinculan los comercios con los titulares de las tarjetas. Para crear valor la plataforma debe atraer a todos los grupos al mismo tiempo, ya que el valor de la plataforma para un grupo depende de la cantidad de usuarios del otro lado. La prestación de servicio a todos los grupos de clientes posee un costo para el operador de la plataforma, que generalmente decide ofrecer gratuitamente o a bajo costo a un segmento para captar a los usuarios del otro lado de la plataforma.

10.3. Lienzo de la propuesta de Valor

Una clave importante para que un modelo de negocio funcione, es que la propuesta de valor ofrecida sea compatible con el perfil del cliente al cual dicha propuesta se dirige.

Para ello, es muy útil profundizar en estos 2 módulos del modelo de negocio pensándolos como un lienzo de la propuesta de valor que tiene 3 partes, el Perfil del Cliente, con el cual se clarifica el entendimiento del cliente al describir las características

de un grupo de personas, y el Mapa de Valor, que describe como se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se logra el encaje, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El Perfil del Cliente (Segmento):

El perfil de cliente describe un segmento de cliente específico de un modelo de negocio de una manera más estructurada y detallada. Descompone al cliente en sus trabajos, alegrías y frustraciones.

- **Los trabajos del cliente:** describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral, podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar o las necesidades que intentan satisfacer.

Se puede distinguir entre tres tipos de trabajos que el cliente quiere resolver y los trabajos de apoyo:

-*Trabajos funcionales:* aquellos en los que los clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, ejemplo: intentar comer sano, redactar un informe, etc.

-*Trabajos sociales:* aquellos en los que los clientes quieren quedar bien o ganar poder o estatus, describen como quieren que los perciban los demás, ejemplo: ir a la moda, ser considerado competente, etc.

-*Trabajos personales / emocionales:* aquellos en los que los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

-*Trabajos de Apoyo:* aquellos que realizan los clientes en el contexto relacionado con la adquisición y el consumo de valor, es decir:

*Compradores de valor: trabajos relacionados con la compra de valor como comparar ofertas, decidir qué productos adquirir, completar una compra u optar por el envío del producto o servicio.

*Co-creador de valor: trabajos como publicar opiniones y comentarios de productos y servicios o incluso participar en el diseño.

*Transferidor de Valor: trabajos relacionados con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor, como cancelar una suscripción, deshacerse de un producto, transferirlo a terceros o revenderlo.

Los trabajos del cliente suelen depender del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones.

- **Las alegrías:** describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan. Entre ellas se incluyen:

-Alegrías necesarias: aquellas sin las cuales una solución no funciona, ejemplo la expectativa más básica de un celular es poder hacer una llamada con él.

-Alegrías esperadas: aquellas relativamente básicas que esperamos de una solución incluso cuando podría funcionar sin ellas, ejemplo desde que Apple lanzó el iPhone esperamos que sean bonitos y estén bien diseñados.

-Alegrías deseadas: van más allá de lo esperado de una solución pero que nos encantaría tener si fuera posible, ejemplo deseamos que los smartphones estén integrados con todos nuestros otros dispositivos.

-Alegrías Inesperadas: aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes.

- Las **frustraciones:** describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos de los clientes, es decir pueden ser:

-Características, problemas y resultados no deseados: las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que una solución no funcione, o no funcione bien), sociales (quedo mal haciendo esto), o secundarias (es un fastidio ir a la tienda a comprar) y también pueden conllevar sensaciones no deseadas (es aburrido correr en el gimnasio o este diseño es feo).

-Obstáculos: aquello que impide a los clientes empezar un trabajo o que los hace ir más lentos (me falta tiempo o no me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes).

-Riesgos: lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas (puede que pierda credibilidad cuando utilice esta solución o una falla de seguridad sería desastroso).

Mapa de Valor:

El mapa de valor describe de una manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Divide la

propuesta de valor en productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

- **Productos y Servicios:** es una lista de todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye una propuesta de valor. Probablemente la propuesta de valor incluya varios tipos de productos y servicios como:

- Físicos / tangibles:* bienes, como por ejemplo productos manufacturados.

- Intangibles:* productos como derechos de autor o servicios como el de postventa.

- Digitales:* productos como descargas musicales o servicios como recomendaciones online.

- Financieros:* productos como fondos de inversión o servicios como financiación de una compra.

Para los clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia, algunos son esenciales y otros simplemente agradables.

- **Creadores de alegrías:** describen como los productos y servicios crean alegrías al cliente, es decir, como producen resultados y beneficios que los clientes esperan, desean o con los que se sorprenderían, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas, y el ahorro de costos.

- **Aliviadores de frustraciones:** describen como los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente, es decir como reducen o eliminan algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo o las que les impiden resolverlo.

Ninguna propuesta de valor puede aportar un aliviador para cada frustración de los clientes que se haya identificado, las buenas propuestas de valor se centran en aquellas que importan a los clientes, sobre todo en las extremas.

EL ENCAJE SE CONSIGUE CUANDO LA PROPUESTA DE VALOR COINCIDE CON EL PERFIL DEL CLIENTE, CUANDO LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS GENERAN CREADORES DE

ALEGRÍAS Y ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES QUE COINCIDEN CON ALGUNOS DE LOS TRABAJOS, ALEGRÍAS Y FRUSTRACIONES IMPORTANTES PARA EL CLIENTE.

10.4. Canales

Se trata del modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Son los canales de comunicación, distribución y venta que establecen el contacto entre la empresa y los clientes y tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa,
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa,
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos,
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor,
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención personalizada.

Los canales de distribución permiten entregar valor a los clientes, y se pueden utilizar canales propios, de socios comerciales o ambos a la vez. Los canales propios pueden ser directos, con su equipo de venta o por internet; o indirectos, a través de intermediarios como los son los revendedores. Los canales de socios comerciales, son indirectos y abarcan un gran espectro de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios ofrecen menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.

"El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia

extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible." (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 30).

Nuestra estrategia de Marketing online será clave, especialmente apuntado a la utilización de la app en teléfonos inteligentes. Este medio nos permite retroalimentar la comunicación con nuestros clientes para la mejora continua de nuestra propuesta.

La relación con el inversor será 100% vía web y call-center para atender el servicio postventa y problemas e inquietudes del cliente. El seguimiento estará basado en un potente CRM como Dynamics de Microsoft o el módulo CRM ofrecido por la marca alemana SAP.

Por ser una opción innovadora, tendremos como objetivo principal dar soporte y seguimiento a los usuarios para que se sientan respaldados.

10.4.1. Subelementos del Canal de Distribución (Links o Conectores)

El elemento canal de distribución se puede descomponer en sub elementos llamados links o conectores.

Los links o conectores describen las partes del canal de distribución y muestran las tareas específicas de marketing, con lo cual, un conjunto de links construyen un canal. Los links de diferentes canales algunas veces se encuentran interrelacionados con la intención de lograr sinergias entre canales (Osterwalder, 2004).

En resumen, la relación que existe entre un link o conector y los demás elementos del modelo de negocio es que son parte de un canal y describe un rol específico del mismo, y a su vez, este puede ser parte de la propuesta de valor o estar relacionado con otro link (Osterwalder, 2004).

Además de la función tradicional de simplemente entregar valor, los canales modernos y sus links o conectores tienen, a su vez, un potencial de creación de valor y, por lo tanto, contribuyen a la propuesta de valor de la empresa. Es así como, se pueden analizar las mismas características que el subelemento ofrecimiento de la propuesta de valor, porque son, al mismo tiempo, parte del canal y elementos de creación de valor para la empresa, es decir, forman parte de la propuesta de valor.

Los atributos del elemento “link” o conector, con los cuales se puede contribuir a generar valor, son:

I. Razonamiento: los canales de comunicación crean valor a través de tres maneras distintas:

-Uso: el link puede crear valor si coincide con las necesidades del cliente y si se integra en la propuesta de valor de la empresa. Por ejemplo, las webs corporativas generan un canal de comunicación no solo como fuente de información sino también como medio para resolver problemas en línea u ofrecer servicios de postventa.

-Reducción del Riesgo: se puede crear valor por la reducción de un riesgo, como por ejemplo integrando al consumidor en el proceso de personalización del producto.

-Reducción del Esfuerzo: un canal agrega valor cuando ayuda también a reducir los esfuerzos. Las mejoras originadas por las TIC’s en los canales y la creación de valor tuvieron su mayor impacto en la reducción del esfuerzo de los consumidores. Si bien las ventas por internet aplicadas por muchas tiendas de consumo no fueron exitosas (debido a que olvidaron otras partes del modelo de negocio), muchas empresas mejoraron su servicio de postventa con el uso de canales virtuales, a través de la solución de problemas en líneas, manuales, FAQ’s y conexiones directas con los ingenieros de productos.

II. Ciclo de Compra del Cliente: el objetivo de este atributo es identificar qué funciones del ciclo de compra del cliente cumple el link o enlace.

El ciclo de compra refleja todos los posibles puntos de contacto que existen entre el proveedor y el consumidor en el contexto de adquisición, tenencia y venta del bien o servicio. Este se divide en cuatro fases:

-Conocimiento: en esta etapa el cliente identifica la propuesta de valor de la empresa que puede satisfacer sus necesidades. Es así como las empresas tratan de llegar a tantos consumidores como sea posible, a través de publicidad, promociones, relaciones públicas y asociaciones.

-Evaluación: en esta segunda instancia, donde el consumidor ya reconoció la empresa que puede satisfacer su necesidad o solucionar su problema, empezará a evaluarla, como así también, al conjunto de productos que ofrece. Para ello la empresa

debe brindar información detallada sobre sí misma y sus referencias, principalmente sobre la propuesta de valor y la disponibilidad de productos. Esto lo puede hacer mediante intervención humana en los puntos de fuerza de ventas o revendedores, o por uso de aplicaciones multimedia, o una mezcla de ambos. Algunas empresas permiten al cliente testear el producto o servicio antes de su compra, para que corroboren si satisface su necesidad o no. También se debe considerar que los clientes buscan información por su cuenta.

-Compra: durante esta etapa, la transacción toma lugar. Esto incluye la negociación, decisión, contrato, envío y seguimiento, facturación, pago y entrega. La tecnología ha ayudado a mejorar los procesos de pago y facturación haciéndolos más eficientes, convirtiéndose en nuevos canales.

-Servicio de Post-Venta: esta fase es probablemente la más importante, porque puede generar la fidelidad del cliente. El servicio post venta contribuye enormemente a la satisfacción del cliente, ayudándolo a que obtenga el mayor beneficio de la propuesta de valor y asistiéndolo en caso de problemas. Puede abarcar la implementación y uso, formación, mantenimiento, supervisión, solución de problemas y la logística inversa, es decir, la venta o eliminación.

El ser cíclico del proceso de compra indica que el objetivo final es mantener al consumidor después de la venta, es decir, reintroducirlo a la primera etapa del ciclo de compra.

En la tabla N° 1 se pueden observar tareas específicas que pueden encontrarse en un canal, agrupadas según el ciclo de compra del cliente:

Tabla 1: Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente.

Canal			
Conocimiento	Evaluación	Compra	Servicio Post-Venta
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad. • Promociones. • Relaciones Públicas. • Asociaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la Empresa. • Catálogos de Productos. • Consejos (requisitos). • Especificación. • Comunidad • Pruebas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta. • Negociación. • Decisión. • Contrato. • Pedidos y seguimiento. • Facturación y pago. • Cumplimiento y entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y Uso. • Formación. • Monitoreo. • Mantenimiento / Servicio. • Resolución de problemas – soporte. • Logística inversa (eliminación). • Comunidad. • Gestión de ciclo de vida del producto.

Fuente: Osterwalder, A. (2004). *Generación de Modelos de Negocios*.

Luego de haber descrito los elementos del canal de distribución y sus relaciones, se puede obtener una herramienta gerencial que consiste en una matriz que posee en uno de sus ejes al ciclo de compra del cliente y en el otro a los diferentes canales que posee la empresa. Para construir esta matriz se agrega al ciclo de compra una fase que se desprende de la etapa de compra, la cual se denomina “entrega”.

Tabla 2: Matriz de Canales de Distribución

Tipo de Canal		Fases de Canal					
Propios	Directo	Equipo	1.	2.	3.	4.	5.
		Comercial	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
De Socios	Indirecto	Ventas en Internet	¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención Post-Venta ofrecemos?
		Tiendas Propias					
		Tiendas de Socios					
		Mayoristas					

Fuente: Osterwalder, A. (2004). *Generación de Modelos de Negocios*.

En el Tabla N° 2 se puede observar la matriz para analizar los canales de distribución. En los cuadros del cuerpo de la matriz, es decir, en la intersección entre los tipos de canales y las 5 fases del ciclo de compra, se encuentran los links o conectores que componen el canal, estos se encuentran conectados entre sí dentro del mismo canal y a través de los diferentes canales.

10.5. Relación con Clientes

El elemento de relación con el cliente se refiere a la forma en que una empresa va al mercado, cómo llega a sus clientes y cómo interactúa con ellos.

La relación que existe con otros elementos del modelo de negocio es que este elemento describe la relación que la empresa establece con el segmento de mercado objetivo. La relación se basa en el valor del cliente y puede ser descompuesta en diferentes mecanismos de relación (Osterwalder, 2004).

Todas las interacciones existentes entre una empresa y sus clientes afectan a la fuerza de la relación que una empresa construye con sus clientes. Debido a que estas

tienen un costo determinado, las empresas deben elegir cuidadosamente que tipo de relaciones quieren entablar y con qué tipo de consumidores; ya que poder beneficiarse de esas relaciones es muy importante para cualquier modelo de negocio (osterwalder, 2004).

Los beneficios que se pueden obtener de las relaciones establecidas pueden lograrse a través de la adquisición de nuevos clientes, la mejora de la rentabilidad de los clientes existentes y la extensión de la duración de la relación con los clientes actuales.

Las empresas deben analizar los datos de los clientes con el fin de evaluar el tipo de clientes que quieren atraer y adquirir, definiendo si son rentables y si vale la pena realizar los esfuerzos de retención. Luego, las empresas deben definir los diferentes mecanismos que desean utilizar para crear y mantener la relación con ese cliente y aprovechar su valor.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas, en los siguientes fundamentos:

-Captación de Clientes: incluso las empresas con altas tasas de retención de clientes terminan perdiendo algunos y, por lo tanto, deben adquirir continuamente nuevos clientes para permanecer en el negocio. Debido a que la adquisición de clientes es muy costosa y que la relación desarrollada durante esta fase influye fuertemente en la retención y en la estimulación de venta posterior, esta tiene que ser controlada y evaluada cuidadosamente.

Generalmente se dice que los clientes atraídos con precios bajos o precio inicial reducidos tienen una tasa de retención baja, muestran poca lealtad y se van ante pequeños aumentos de precios, pero una estrategia más interesante de adquisición es la de atraer a los clientes con un precio bajo y ganar dinero con la compra de componentes y productos o servicios complementarios.

-Fidelización de Clientes: el objetivo de la retención de clientes es aprovechar las inversiones realizadas en la fase de adquisición. Debido a que la adquisición de clientes es generalmente más cara que la retención, es importante encontrar formas y

mecanismos para extender la duración de la relación entre la empresa y el cliente. El foco debe estar principalmente en los clientes más rentables.

La retención de clientes es afectada por: las expectativas del mismo frente, la calidad entregada, el valor del bien o servicio, singularidad e idoneidad del producto, los mecanismos de fidelidad, facilidad de compra, servicio al cliente y la facilidad de salida.

Los mecanismos que se pueden asignar directamente a la retención son: los programas de fidelidad, los programas de deserción de clientes o la instalación de costos de cambio.

-Estimulación de Ventas (ventas sugestivas): es la actividad asociada con la venta de productos o servicios adicionales a los actuales clientes, donde estos productos pueden o no estar relacionados entre sí.

10.5.1 Mecanismos de relación

La relación con el cliente se puede subdividir en mecanismos de relación; los cuales describen la función que cumple entre la empresa y sus clientes, donde también puede ser considerado un canal de enlace o una propuesta de valor.

Es decir, un mecanismo específico tiene una función en la construcción de relaciones con los clientes de una empresa y puede contribuir a:

-Personalización: históricamente se podía realizar una personalización “uno-a-uno”, pero hoy en día se trabaja en mercados masivos, por lo que este tipo de marketing sería demasiado costoso; sin embargo las TIC's permiten almacenar en grandes bases de datos, los perfiles de clientes, el comportamiento de compra histórico, gustos y necesidades y su historial de contacto con la empresa, los cuales pueden usarse para dar al cliente la impresión de ser conocido personalmente por la empresa.

Cabe destacar que la personalización no significa necesariamente un contacto de uno a uno, ya que esta puede realizarse, también, por grupos de clientes. La elección de estas alternativas depende de la relación que quiere mantener la empresa y el factor costo. También se puede realizar una distinción entre personalización en masa y personalización; la primera se refiere a productos relacionados y se vincula a la adaptación de la producción en masa a los deseos del cliente, en cambio, la

personalización en sí misma se refiere a la personalización del marketing, los servicios y ofertas complementarias a la propuesta de valor.

-Confianza: un cierto nivel de confianza es indispensable para que un negocio se concrete. Actualmente en un entorno empresarial más global que requiere transacciones cada vez más virtuales y dónde generalmente las partes no se conocen entre sí, las organizaciones han creado un nuevo mecanismo de confianza. Las TIC's contribuyen a ello con una amplia gama de mecanismos innovadores que construyen la confianza en entornos de e-business mediante la mejora de los resultados esperados en una transacción, por ejemplo, el rol de la reputación recibió un impulso de mano de las TIC's, a través de la utilización por parte de los consumidores de las comunidades o blogs.

-Marca: constituye un elemento fundamental para la creación y mantenimiento de ventajas competitivas, hacer que el cliente reconozca la marca y con ella su propuesta de valor, es lo que permite diferenciarse de la competencia. Por eso es importante, en el momento de creación de modelos de negocios, tener una identificación clara y profunda de la marca, para que los que diseñan e implementan los programas de comunicación no envíen mensajes contradictorios a los clientes.

La marca se ve influenciada por cada interacción que la empresa posee con el cliente, esto incluye operaciones, marketing, relaciones públicas y en general el comportamiento en la sociedad.

Por último, podemos señalar que los mecanismos de relación también pueden evaluarse según:

- El razonamiento (uso, riesgo y disminución de esfuerzo);
- El ciclo de compra del cliente, en este caso si el mecanismo es, a su vez el canal, hereda los atributos que este posee;
- El ciclo de vida, cuando el mecanismo, es a su vez, parte de la propuesta de valor hereda los atributos de esta;
- Nivel de valor y
- Nivel de precio.

10.5.2 Relación propiamente dicha

Otra clasificación fundamental con los clientes (Osterwalder 2004,2011) hace referencia a la relación propiamente dicha, a como el cliente se contacta con el proveedor para obtener información, asistencias y acceder a la propuesta de valor, entre otras funciones.

Se mencionan a continuación las más importantes:

-Asistencia personal: se basa en la interacción humana, en donde el cliente se puede comunicar con un representante real del servicio de atención al cliente para que lo ayude durante el proceso de venta o posteriormente.

-Asistencia personal exclusiva: un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

-Autoservicio: la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes se puedan servir ellos mismos.

-Servicios automáticos: este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de esto es cuando los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características y les ofrece información relativa a sus pedidos o transacciones, lo cual simula una relación personal.

-Comunidades: son utilizadas para profundizar la relación con los clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

-Creación colectiva: cuando las empresas recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

10.6. Actividades Claves

Las actividades son acciones que la empresa lleva a cabo con el fin de crear valor al mercado y obtener beneficio de ello, se trata de las acciones más importantes que realiza la empresa para concebir su negocio y alcanzar sus metas (es decir, para que su

modelo de negocio funcione) y son ejecutadas por actores que puede ser la propia empresa o de sus socios.

LAS ACTIVIDADES CLAVES SON LAS NECESARIAS PARA CREAR Y OFRECER UNA PROPUESTA DE VALOR, LLEGAR A LOS MERCADOS, ESTABLECER RELACIONES CON LOS CLIENTES Y PERCIBIR INGRESOS.

Porter (2001), trabaja con el concepto de actividades y creación de valor y desarrolla el concepto de cadena de valor, donde introduce la lógica de creación de valor como la transformación de insumos en productos. Desde esta perspectiva se puede clasificar las actividades en:

-Actividades primarias: son aquellas que se encuentran involucradas en la creación de la propuesta de valor, su comercialización y entrega; incluye logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio de postventa.

-Actividades de apoyo o soporte: son aquellas que permiten que las actividades primarias puedan desarrollarse; entre ellas se pueden mencionar, infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras.

Las actividades claves son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio tenga éxito. Las mismas varían en función al modelo de negocio y se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción:** actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Dentro de esta categoría se encuentran cinco tipos de actividades primarias:

-Logística de Entrada: actividades asociadas con recibir, almacenar y diseminar los inputs en el potencial producto.

-Operaciones: actividades asociadas con la transformación de las materias primas en el producto final.

-Logística de salida: actividades asociadas con tomar, almacenar y distribuir físicamente el producto a los compradores.

-Marketing y ventas: actividades asociadas con proveer medios por los cuales los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a realizarlo.

-Servicio: actividades asociadas con proveer servicio para mejorar o mantener el valor del producto.

- **Resolución de Problemas:** esta actividad implica la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de cada cliente.

Dentro de esta categoría encontramos también cinco actividades primarias:

-Búsqueda y adquisición del problema: actividades asociadas con la revisión, formulación y obtención del problema a ser resuelto eligiendo el enfoque general para el mismo.

-Resolución del problema: actividades asociadas con generar y evaluar soluciones alternativas.

-Elección: actividades asociadas a la selección de las alternativas.

-Ejecución: actividades asociadas con comunicar, organizar e implementar la solución elegida.

-Control y evaluación: actividades asociadas con la medición y evaluación para entender en que magnitud el problema original fue resuelto.

- **Plataforma-Red:** se trata de aquellas actividades presentes en modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, y son las actividades relacionadas específicamente con dicha plataforma o red.

Dentro de esta categoría encontramos las siguientes actividades:

-Promoción de la red y manejo de contratos: consiste de actividades asociadas con invitar a los potenciales clientes a unirse a la red, seleccionar quienes se pueden unir y a la creación, gestión y finalización de contratos que gobiernen la provisión y cobro del servicio.

-Provisión del Servicio: consiste de actividades asociadas con establecer, mantener y terminar los enlaces con los clientes y cobrar por el valor recibido.

-Operación de la infraestructura de la red: consiste en actividades asociadas con mantener y correr una operación física y de infraestructura. Las actividades mantienen la red en estado de alerta, lista para recibir solicitudes de servicio de clientes.

10.7. Recursos Claves

Las capacidades son patrones repetitivos de acción en el uso de los activos para crear, producir y ofertar los productos y servicios al mercado. Por lo tanto, una empresa requiere tener un conjunto de capacidades para construir su propuesta de valor, a su vez, estas capacidades dependen de los bienes o recursos que posean las empresas o sus socios.

Por lo tanto, los recursos son insumos en el proceso de creación de valor y, a su vez, fuente de capacidades que una empresa necesita para proporcionar sus propuestas de valor.

Es así como todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

CADA MODELO REQUIERE RECURSOS CLAVES DIFERENTES Y ESTOS SE PUEDEN CLASIFICAR EN TANGIBLES, INTANGIBLES; HUMANOS Y ECONÓMICOS. ESTOS A SU VEZ, PUEDEN SER DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA, ALQUILADOS U OBTENIDOS DE SUS SOCIOS.

Los recursos claves pueden ser:

-Recursos Físicos: en esta categoría se incluyen los activos físicos que generalmente son registrados en los balances, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

-Recursos Intelectuales: estos recursos son cada vez más importantes en el armado de un modelo de negocio, al mismo tiempo, son difíciles de valorizar y, por lo

tanto, rara vez se exponen en los balances. Incluye marcas, reputación, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.

-Recursos Humanos: son las personas que la empresa requiere para crear valor con los recursos tangibles e intangibles, en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros, pero todos requieren este recurso. En los ámbitos creativos y aquellos que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.

Nuestra propuesta contará con un importante staff de desarrolladores web para la creación y promoción de la App.

Teniendo en cuenta la parte legal tendremos el respaldo legal de abogados con profundo conocimiento y manejo de fideicomisos.

La relación con el cliente estará basada en un eficiente servicio de atención al público vía call center, atendido por jóvenes con conocimiento profundo en finanzas.

-Recursos Económicos: son aquellos recursos o garantías económicas como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, que algunos modelos de negocios requieren para contratar a empleados clave.

10.8. Asociaciones Claves

Históricamente han existido asociaciones y alianzas entre empresas con diferentes objetivos, actualmente estas se han convertido, en general, en un componente esencial de las estrategias implementadas en la mayoría de ellas. Estas alianzas pueden optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

“UNA ASOCIACIÓN ES UN ACUERDO DE COOPERACIÓN VOLUNTARIA CONFORMADA POR 2 O MÁS EMPRESAS INDEPENDIENTES CON EL OBJETIVO DE REALIZAR UN PROYECTO O UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA EN FORMA CONJUNTA COORDINANDO LOS RECURSOS Y ACTIVIDADES NECESARIAS” (OSTERWALDER, 2004 P.89).

Por lo tanto, este elemento describe la red de proveedores y socios que una empresa requiere para el funcionamiento de su modelo de negocio.

Se pueden observar cuatro tipos de asociaciones:

- **Alianzas estratégicas** entre empresas no competidoras.

Nuestra propuesta busca generar alianzas estratégicas con desarrollistas urbanas, bancos, financieras, cooperativas de vivienda, inversionistas individuales, etc.

- **Competición:** asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

- **Joint ventures:** empresas conjuntas para crear nuevos negocios.

- **Relaciones cliente-proveedor:** para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Para formalizar una asociación deben existir acuerdos previos; estos son subelementos que explican la motivación, el funcionamiento y las condiciones del convenio celebrado entre las empresas partes.

De esta asociación surge el objeto “actor” del modelo de negocio que consiste en una empresa o institución fuera del organismo analizado que se involucra en el modelo de negocio de la empresa y se integra a través de una asociación. Los acuerdos entonces especifican el funcionamiento, los términos y condiciones de la asociación con un “actor”.

Las motivaciones, para establecer asociaciones pueden ser:

- **Optimización y economía de escala:** es la forma más básica de asociación y tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades, para que las empresas se focalicen en sus competencias centrales y confíen en sus socios las competencias no básicas.

Este tipo de asociaciones suelen establecerse para reducir costos y generalmente implican una contratación externa o compartir recursos. Con este tipo de asociaciones la empresa se puede beneficiar de la economía de escala que posee su socio o el conocimiento especializado que no podría alcanzar por sí mismo.

- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** en un entorno competitivo caracterizado por la incertidumbre, las asociaciones pueden servir para reducir riesgos. Realizar experimentos costosos en el mercado se ha vuelto demasiado caro para las empresas, por lo cual prefieren participar en alianzas temporales con sus competidores.

Es así como actualmente es frecuente observar empresas celebrando alianzas estratégicas en un área y, a la vez, compitiendo en otra.

- **Compra de determinados recursos y actividades:** son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio; generalmente, las empresas requieren de otras para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y así lograr un aumento en su capacidad. Una forma frecuente de adquisición de recursos son las alianzas para llegar a mercado extranjeros, con lo cual también es posible obtener el acceso a nuevos clientes, la adquisición de conocimientos, de información, de una marca de gran alcance o de patentes y tecnología que la empresa no posee.

10.9. Fuentes de Ingresos

Este elemento describe cómo la empresa genera dinero en sus diferentes segmentos de mercado, por lo cual, mide la capacidad que posee la empresa para traducir el valor que ofrece a sus clientes, en dinero y flujos de ingresos.

EL MODELO DE INGRESOS PUEDE ESTAR COMPUESTO POR DIFERENTES FUENTES DE INGRESOS Y, A SU VEZ, CADA UNO PUEDE TENER DIFERENTES MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS. LA FUENTE DE INGRESO Y LA ESTIMACIÓN DE PRECIOS DESCRIBEN CÓMO ES LA CORRIENTE DE DINERO OBTENIDA POR LA EMPRESA EN CONTRAPRESTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR. ADEMÁS, ESTABLECE QUÉ MECANISMOS UTILIZAR PARA DETERMINAR EL PRECIO DE ESE VALOR OFRECIDO Y SE CARACTERIZAN POR LOS MÉTODOS PARA ESTIMAR PRECIOS Y LOS ATRIBUTOS DEL TIPO DE INGRESO.

Las fuentes de ingresos que la empresa pueda captar por la propuesta de valor que ofrece son fundamentales para su supervivencia. En general las TIC's y, en particular internet, han ayudado a las empresas a diversificar sus fuentes de ingresos y han facilitado la adopción de mecanismos de fijación de precios más precisos, lo cual permite maximizar los ingresos.

Según Osterwalder y Pigneur (2011), si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias.

Estos autores plantean que los modelos de negocios pueden manejar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- **Ingresos por transacciones** provenientes de **pagos puntuales** de clientes.

- **Ingresos recurrentes** derivados de **pagos periódicos** realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente.

El tipo de flujo describe el tipo de actividad económica con la que una empresa genera ingresos. A su vez, las formas para generar las fuentes de ingresos pueden ser varias:

- **Venta de activos:** es la fuente de ingresos más conocida y consiste en la venta de la propiedad de un bien físico a cambio de dinero.

- **Cuota por uso:** esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado que mientras más se utiliza más paga el cliente. Como ejemplo podemos citar a las empresas de telefonía que cobran a sus clientes por los minutos de aire utilizados.

- **Cuota de suscripción:** los ingresos se generan por una tarifa plana que se paga en contraprestación a la utilización de un producto o servicio.

- **Préstamo/alquiler/leasing:** este tipo de ingresos se originan por la entrega temporal a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. La ventaja que obtiene el prestamista es que genera ingresos recurrentes, por otro lado, el cliente también se beneficia porque disfruta del servicio pagando únicamente por un tiempo limitado y no debe incurrir en el costo de comprar el bien, es el ejemplo de las empresas de alquiler de autos.

- **Concesión de licencias:** consiste en la concesión de un permiso oficial para utilizar o tener una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia; esta propiedad genera ingresos ilimitados para los titulares de los derechos de propiedad sin tener que fabricar productos ni comercializar servicios. Como ejemplo se puede citar a

la industria multimedia donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.

- **Gastos de corretaje:** surgen de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes donde bienes o servicios son intercambiado por dinero. Como ejemplo se puede citar a las tarjetas de crédito que reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago de esa tarjeta.

- **Publicidad:** es la actividad de promocionar algo públicamente a través de un medio, como puede ser la prensa, televisión, Internet, entre otras, con el fin de influir en la elección, la opinión o el comportamiento del público objetivo. Los ingresos se obtienen de las cuotas obtenidas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Por ejemplo, aquellos productos o eventos que recibe una gran atención del público son interesantes para un anunciante; por lo tanto, el sector de los medios de comunicación y organizadores de eventos confían en la publicidad como fuente de ingresos.

Como se mencionó anteriormente, cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que determina cuantitativamente los ingresos generados. Estos se pueden dividir en dos grandes categorías (ver Tabla N° 3):

-**Fijos:** este mecanismo establece precios predefinidos que se basan en variables estáticas. Los principales mecanismos de esta categoría son el pago por uso, suscripción y precios de lista.

A su vez, esta categoría se puede subdividir en precios diferenciales según los mismos se establezcan en función a las características del cliente o producto, al volumen, o las preferencias del cliente:

*Precios por características del producto son cada vez más utilizados por que los productos y servicios se vuelven más y más configurable.

*Precio por preferencias del cliente, este tipo de mecanismo comenzó a tener mayor envergadura con los avances de las TIC's, ya que los precios se adaptan a las características del cliente y la tecnología; el mantenimiento de una gran base de dato con perfiles detallados de los clientes hace esto posible.

*Precios por volumen, establece una diferenciación de precios en función al volumen de compra, por lo cual, le da al cliente un importante papel en el proceso de fijación de precios por que el precio final dependerá en gran medida del análisis que hace éste de la compra.

La otra categoría corresponde a:

-Dinámicos: este mecanismo de fijación de precios establece los mismos basándose en condiciones del mercado. Los principales mecanismos de esta categoría son la negociación, la gestión de la rentabilidad, las subastas, y mercados dinámicos, por ejemplo, los mercados de valores:

*Negociación: ha existido por años, aunque para las negociaciones en grandes mercado e impersonal se ha vuelto menos eficiente y, por lo tanto, comenzó a desaparecer. A pesar de ello, el avance de las TIC's ha permitido, en algunos casos, que la negociación vuelva a ser una opción eficiente. Por otro lado, se debe subrayar que el precio obtenido de la negociación depende en gran medida del poder que cada una de las partes negociantes posea.

*Gestión de la rentabilidad: es la práctica que tiene como fin maximizar ganancias de la venta de bienes perecederos, como habitaciones de hotel o tickets de avión, mediante el control de precios y de inventarios. De esta manera proporciona flexibilidad en las condiciones de mercado sin menoscabar el valor en la mente del cliente.

La gestión de rentabilidad es una técnica económica para calcular el mejor precio y así optimizar las ganancias basado en un modelado en tiempo real y predicciones del comportamiento de la demanda.

*Subastas: en la tradicional el mejor postor es el que gana el derecho a comprar el artículo y de esta manera se fija el precio.

*Mercados dinámicos: produce precios que son el reflejo de las condiciones de mercado en tiempo real y cercano al óptimo, es decir, el precio es el resultado de un gran número de compradores y vendedores que han indicado su precio de referencia y, por lo tanto, ninguno es capaz de influenciar el precio individualmente.

En la siguiente tabla podemos encontrar los mecanismos de fijación de precios separados por sus grandes categorías:

Tabla 3: Mecanismos de Fijación de Precios.

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

Fuente: Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*.

En BitPlot nuestros clientes realizarán la inversión y nosotros obtendremos rentabilidad por la administración de los fondos y las comisiones por las transacciones ejecutadas bajo la asistencia de nuestra plataforma.

La complementación vertical con empresas desarrollistas y constructoras nos permitirán abrir la puerta a nuevas oportunidades de negocio y por ende otras vías de flujo de ingreso.

10.10. Estructura de Costos

Este elemento mide todos los costos en lo que la empresa incurre para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes; es decir, incluye el costo de mantener las relaciones con sus clientes.

SE ASIGNA UN VALOR A TODOS LOS RECURSOS, BIENES, ACTIVIDADES Y RELACIONES E INTERCAMBIOS REALIZADOS EN LA RED DE ASOCIACIONES QUE CONSTITUYEN UN COSTO PARA LA EMPRESA.

Actualmente, las empresas se enfocan en desempeñar sus competencias y actividades centrales, y delegan en la red de asociaciones las competencias y actividades no centrales; esto puede provocar un ahorro importante de costos en el proceso de creación de valor.

La estructura de costos varía de un modelo a otro, sin embargo, es posible distinguir dos extremos:

- **Estructura según costos:** en estos casos el objetivo es reducir los costos al mínimo posible, creando y manteniendo una estructura de costos lo más controlada posible, para poder ofrecer una propuesta de valor a bajo precio; esto implica que se maximice la utilización de sistemas automáticos y contratación externa.

- **Estructura según valor:** son aquellos modelos de negocios que se basan en una propuesta de valor Premium y que generalmente ofrecen servicios diferenciados. La prioridad se centra en la creación de valor, por lo cual los costos no son un factor determinante.

El elemento costo se refiere a todos los gastos monetarios incurridos por la empresa, siendo que estos se pueden clasificar en grupos muy conocidos como:

- **Costos fijos:** estos costos no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos.

- **Costos variables:** los costos varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

- **Economías de escala:** se refiere a las ventajas de costos que se obtiene a medida que crece la producción.

Nuestros costos se reducirán al ampliar nuestra cartera de inversionistas, ya que la adquisición de unidades por mayor, nos permitirá reducir los costos en escala. Esto repercutirá directamente incrementando los márgenes de rentabilidad de la compañía.

- **Economías de campo:** se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

12.- Capítulo 12: Modelo de servicio

El tamaño del sector de servicios está creciendo en todo el mundo, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Es así que con el crecimiento de la economía de servicios, y el énfasis en añadir aquellos que agreguen más valor a los bienes manufacturados, la línea que separa a los servicios de la manufactura en ocasiones se desvanece; por ejemplo muchas empresas de manufactura, desde fabricantes de automóviles como Ford y Fiat, hasta los productores de turbinas aeroespaciales, y los fabricantes de equipo de alta tecnología como IBM y Xerox, están entrando de forma agresiva en el negocio de los servicios.

La creación de un concepto de servicio es el paso inicial para la construcción de un modelo de servicio general, por ello podemos decir que un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del mismo, tanto tangibles como intangibles, pero que crean valor para los clientes.

Por lo general, los servicios se definen a partir del conjunto básico de beneficios y soluciones que se entregan a los clientes. Sin embargo, la entrega de este producto básico suele ir acompañada de una variedad de otras actividades relacionadas con el servicio, a las que denominamos servicios complementarios, los cuales facilitan el uso del producto básico y añaden valor y diferenciación a la experiencia general del cliente.

LOS PRODUCTOS BÁSICOS SUELEN CONVERTIRSE EN ARTÍCULOS DE CONSUMO CONFORME UNA INDUSTRIA MADURA Y AUMENTA SU COMPETENCIA, DE MODO QUE

LA BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS A MENUDO ENFATIZA EL DESEMPEÑO DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.

La combinación del producto básico y los servicios complementarios representan el concepto de servicio que en un contexto de manufactura a veces se conoce como el producto ampliado.

Por ello, la proposición de valor debe abordar e integrar tres componentes:

- **Producto básico:** es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver.
- **Servicios complementarios:** aquellos que amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia.
- **Procesos de entrega:** se refiere a los procesos que se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios. El diseño de la oferta de servicios debe abordar los siguientes aspectos: la manera en que los distintos componentes del servicio se entregan al cliente, la naturaleza del papel del cliente en dichos procesos, la duración de la entrega y el nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertarán.

Lo antes descrito podemos representarlo a través de un gráfico conocido como la Flor del Servicio, donde el centro es el producto básico y los pétalos los servicios complementarios:

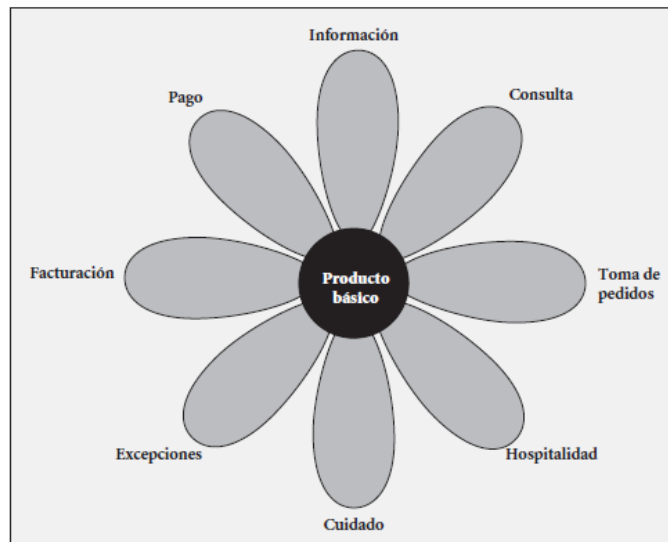


Ilustración 6: *La Flor del Servicio*

La flor del Servicio: el producto básico rodeado por un grupo de servicios complementarios. Marketing de Servicios. Lovelock y Wirtz, 6ta ed.

11.2. Servicios Complementarios

A menudo la búsqueda de ventajas competitivas enfatiza la importancia de los servicios complementarios y es la estrategia de posicionamiento de mercado de una empresa la que ayuda a determinar cuáles deben incluirse.

En general los servicios complementarios cumplen uno de dos papeles:

-De facilitación: se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico, como son los servicios de información, toma de pedidos, facturación y pago,

-De mejora: cuando añaden valor para los clientes, como ser los servicios de consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones.

Los servicios complementarios más usuales en los modelos de negocio son:

- **Información:** clientes nuevos o potenciales están hambrientos de información, sus necesidades pueden referirse a: instrucciones para solicitar el servicio, horario de servicio, precios, instrucciones de uso, entre otras. También aprecian los consejos y pueden pedir documentación de lo que se haya hecho. Las empresas deben asegurarse de que la información que proporcionan es oportuna y precisa. Algunas formas para proveer esa información son: a través de empleados, avisos impresos,

folletos, manuales, videos, tutoriales, menús telefónicos, sitios web, app para dispositivos móviles.

- **Toma de pedidos:** abarca la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones. El proceso de la toma de pedidos debe ser amable, rápido y preciso para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental o físico innecesario. Algunos ejemplos de elementos de toma de pedidos son:

- Solicitudes: membresía de clubes o programas, servicios por suscripción, servicios con requisitos previos.

- Ingreso de pedidos: llenado de solicitud en el lugar, pedido por teléfono, correo, sitio web, app.

- Reservaciones y registros: asientos / mesas / habitaciones, alquiler de vehículos, citas con profesionales, admisión a lugares restringidos.

- **Facturación:** debe hacerse en el momento adecuado, y los clientes esperan que las facturas sean claras, informativas y desglosadas.

- **Pago:** los elementos de pago pueden ser:

- Autoservicio: insertar en una máquina tarjeta, moneda o ficha; transferencia electrónica de fondos; envío de cheques por correo; ingresar número de tarjeta en línea.

- Pago directo a destinatario o intermediario: entrega de efectivo; de cheque; de tarjeta de crédito o débito.

- Control y verificación de débito automático en depósitos financieros, por ejemplo cobros bancarios.

- **Consultas:** implican un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y después desarrollar una solución personalizada. Algunos elementos de consulta abarcan: consejo personalizado, asesoría personal, tutoría / capacitación en el uso del producto, consejo gerencial o técnico.

- **Hospitalidad:** estos servicios deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresan. Incluyen: saludos, sanitarios, instalaciones y servicios, comida y bebida, transporte, seguridad.

- **Cuidado:** incluyen servicios como estacionamientos seguros y cómodos; guardarropas; traslado, manejo y almacenamiento de equipajes; depósito de valores.

- **Excepciones:** aquellos que no están dentro de la rutina normal como pueden ser: pedidos especiales, solución de problemas, manejo de reclamos / sugerencias / elogios, restituciones.

11.3. Distribución de Servicios

Con respecto a la distribución de los servicios hay 3 opciones posibles:

- **Los clientes visitan el local del servicio:** la comodidad de los locales de servicios y de la programación de operaciones tiene una gran importancia cuando un cliente debe estar físicamente, ya sea a lo largo de la prestación del servicio o sólo para iniciar y terminar la transacción. A menudo se utilizan los registros de tránsito y de peatones para establecer la cantidad de clientes potenciales que pasan en un día por cierto lugar.

- **Los proveedores de servicios van a sus clientes:** es inevitable acudir al local del cliente cuando el objeto del servicio es un artículo que no puede moverse físicamente, ejemplo podar un árbol. En general, los proveedores de servicio tienen más probabilidades de visitar a sus clientes corporativos en sus locales que a los individuos en sus hogares, lo que refleja un mayor volumen de operaciones en las transacciones entre negocios. Sin embargo, puede existir un nicho rentable en la prestación de servicios, a individuos que están dispuestos a pagar un precio alto por la comodidad de recibir visitas personales que no solo les ahorra tiempo sino que también es menos estresante.

- **La transacción de servicio se realiza a distancia:** existe la tendencia a una disminución de los encuentros de servicio, y lo más probable es que éstos se realicen a través de un centro de atención telefónica o incluso por correo tradicional o electrónico. Muchos proveedores de servicios ofrecen soluciones con la ayuda de empresas de logística integrada.

11.4. Empleados de Servicios

Desde la perspectiva de un cliente, el encuentro con el personal de servicio probablemente sea el aspecto más importante. Desde el punto de vista de la empresa,

los niveles de servicio y la forma en que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. Además, la fuerza de la relación entre el cliente y el empleado de contacto es determinante para la lealtad de los clientes.

Estas son las razones por las que los empleados de servicio son muy importantes para los clientes y para el posicionamiento competitivo de la empresa debido a que: son parte fundamental del producto, son la empresa de servicios y son la marca.

Por ello, la empresa puede lograr una importante ventaja competitiva si logra un ciclo de éxito (Ver gráfico N° 7).

Para atraer personal de buena calidad se utilizan atractivos paquetes de compensación. Las amplias descripciones de puestos van acompañadas de capacitación y prácticas de fortalecimiento que permiten al personal de contacto controlar la calidad. Con un reclutamiento más enfocado, capacitación intensiva y mejores salarios, los empleados se sienten más satisfechos en su empleo y proporcionan un servicio de mayor calidad que satisface a los clientes. Los consumidores habituales también aprecian la continuidad de las relaciones de servicio que resultan de un índice más bajo de rotación, por lo que son más propensos a ser leales. Los márgenes de ganancias tienden a ser mayores y la organización es libre de enfocar sus esfuerzos de marketing en reforzar la lealtad de los clientes a través de estrategias de retención. Éstas generalmente son mucho más redituables que las estrategias de atracción de nuevos clientes.

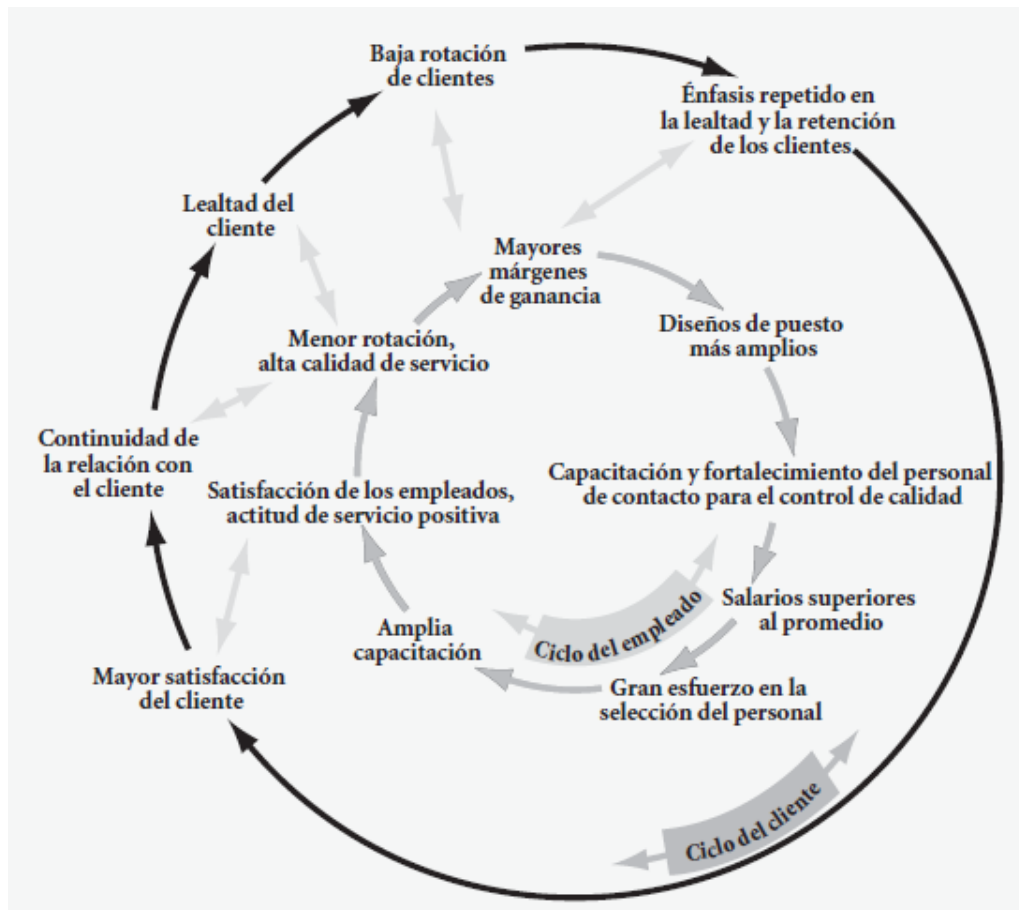


Ilustración 7: El Ciclo de Éxito

Reproducido de *The Cycle of Success* de Leonard L. Schlesinger y James L. Heskett.

11.5. La importancia de la Lealtad en los Modelos de Servicios

Lealtad en el contexto de los negocios se utiliza para describir la disposición de un cliente para continuar visitando a una empresa por un largo plazo, preferiblemente de manera exclusiva, y recomendando sus productos a sus amigos y socios. Se extiende más allá del comportamiento e incluye la preferencia, el gusto y las intenciones futuras.

Es importante porque de ella se pueden derivar: ganancias derivadas de un mayor número de compras, ganancias por reducción de costos de operación, ganancias por recomendaciones de otros clientes y ganancias por sobreprecio.

Utilizamos el círculo de la lealtad (ver gráfico N° 8) que se muestra en la figura siguiente como un esquema para organizar la forma en que se puede crear lealtad en los clientes.

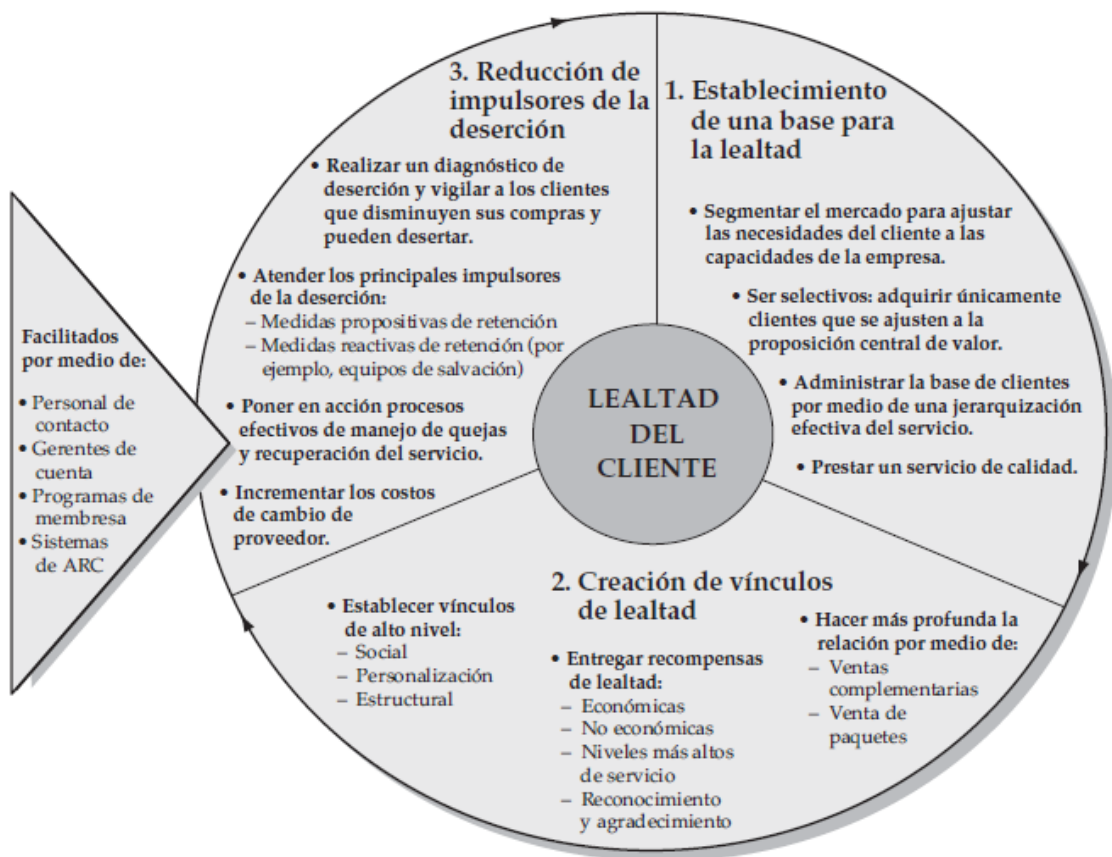


Ilustración 8: El Círculo de la Lealtad

El círculo de la lealtad. Lovelock y Wirtz, 6ta ed.

Incluye tres estrategias secuenciales:

- En primer lugar, la empresa necesita una base sólida para crear lealtad en el cliente, la cual incluye contar con el portafolio correcto de segmentos de clientes, atraer a los clientes correctos, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción.
- En segundo lugar, para crear una verdadera lealtad, una empresa necesita desarrollar vínculos cercanos con sus clientes, los cuales estrechan la relación a través de ventas complementarias y ventas de paquetes, o añaden valor al cliente a través de recompensas por la lealtad y vínculos de nivel más alto.

- En tercer lugar, la empresa necesita identificar y eliminar factores que provocan “deserciones”, es decir, la pérdida de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlos por otros nuevos.

13.- Capítulo 13: Trabajo de Campo

13.1. Investigación de mercado

Este trabajo se ha realizado bajo la hipótesis de que existen gran cantidad de personas que tienen excedentes económicos y deseen ingresar en el mercado del real estate, pero no cuentan con la magnitud necesaria para participar de manera individual..

Sin embargo analizar la demanda potencial de un bien o servicio suele no ser tan sencillo, pero con ayuda de los métodos estadísticos se pueden obtener datos importantes para tener en cuenta a la hora de desarrollar una solución a una necesidad observada.

Ahora bien, al momento de diseñar el modelo de negocio con base en Argentina resulta oportuno realizar una investigación más profunda de dicho mercado, para lo cual pueden utilizarse las siguientes herramientas de gestión:

- Entrevistas.
- Grupos Focales.
- Encuestas Online.
- Información web disponible.

En este sentido las encuestas suelen ser el método más eficiente para obtener datos que permitan confirmar o refutar una hipótesis planteada. El tamaño de la muestra y la eficiencia de las preguntas realizadas son un detalle no menor a la hora de realizar una encuesta para tomar datos que sean consistentes.

La herramienta de inversión **BitPlot** busca combinar las nuevas tecnologías de datos, los fondos comunes de inversión y la figura jurídica de los fideicomisos. De esta manera se puede ofrecer una opción segura y con la flexibilidad operativa a la que está acostumbrado nuestro cliente objetivo.

De acuerdo a una de las encuestas realizadas a la desarrollista “El ladrillo fundamental”, en una muestra de 12.534 clientes, se puede determinar con gran exactitud que el 39% pertenecen a la generación “*Millennial*”, el 35% a la “*Generación X*”, 25% a la generación “*Baby Boom*” y tan sólo un 1% a la generación “*Silent Generation*”.

De este análisis se puede deducir que una gran porción de la demanda tiene entre 25 y 40 años. Está información es muy útil a la hora de definir una propuesta de valor a ofrecer.

Es por esta razón que nuestro público objetivo tiene un perfil dinámico, de corto plazo, que prioriza el bienestar presente. Esto traducido en términos de inversiones, nos indica que debemos ofrecer un instrumento flexible, líquido, de pocas restricciones y que su dinámica no esté en perjuicio de la rentabilidad en el mediano y largo plazo.

13.1.1. Demanda potencial por generación

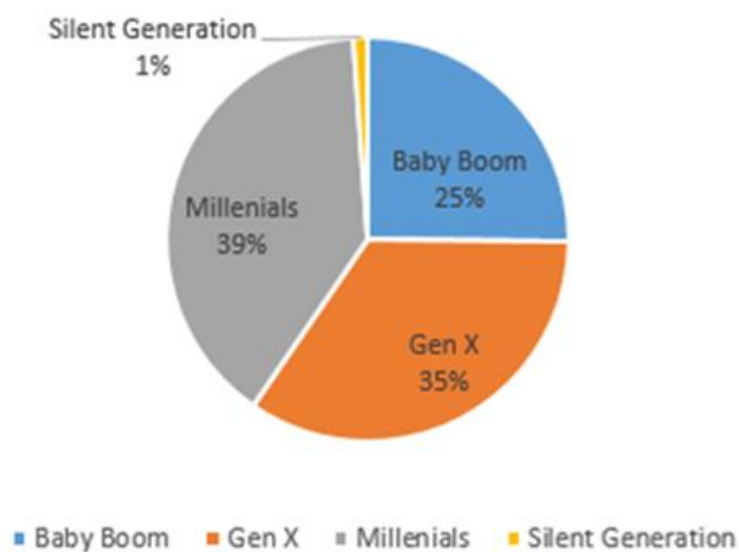


Ilustración 9: Demanda potencial por generación

Como segundo paso, decidimos estudiar a fondo a nuestro inversor objetivo. Es por esta razón que el segundo interrogante fue conocer el origen de los ingresos de los

individuos. Este dato nos ofrece un panorama claro del tipo de inversión que hay que ofrecer.

Se realizó un sondeo a 4.220 potenciales inversores, de los cuales el 71% pertenecen al grupo de asalariados y el 29% a personas que tienen ingresos como independientes.

13.1.2. Demanda potencial de acuerdo al origen de ingresos



Ilustración 10: Demanda potencial por origen de ingresos

Este dato nos permite inferir a que proporción de nuestra demanda objetivo le afectarán los vaivenes de las variables económicas. Esto nos sirve para dirigir el producto o servicio a ofrecer.

El asalariado clase media necesita cuotificar su inversión, en herramientas que le permitan proteger el valor de sus ahorros tanto por devaluaciones de la moneda, como también por la inseguridad.

Otro aspecto evaluado en el inversor clase media asalariada es la capacidad de solventar los aumentos de monto a pagar por período. De esto concluimos que debemos darle la libertad al inversor para hacer la entrega de sus fondos de acuerdo a sus

posibilidades, sin generar un peso psicológico donde nuestro cliente sienta que nos está debiendo dinero.

En una muestra de 1.900 inversionistas inmobiliarios, rescinden su contrato con la compañía en un 52% por motivos económicos, es decir desfasajes entre ingresos y gastos, desempleo inminente del propietario y de familiares, entre otras causas relacionadas.

14.- Capítulo 14: escalabilidad del proyecto



Ilustración 11: Déficit porcentual habitacional en Latinoamérica y el Caribe

Actualmente en Argentina para ingresar al mercado del real estate de manera individual, se deben poseer aproximadamente 180 sueldos completos.

Este problema, además de desincentivar a una parte de los interesados, pone de manifiesto la necesidad de alcanzar el ahorro necesario para lograr ese objetivo.

En ese nicho, es donde **BitPlot** presenta una plataforma que le permite invertir en el mercado inmobiliario desde u\$d1000, con la posibilidad de utilizar esos recursos antes del tiempo previsto. A modo de ejemplo, el uso puede ser para necesidades alternativas que surjan de manera imprevista o no, tales como viajes, emergencias médicas, etc.

15.- Capítulo 15: resumen comercial de la propuesta



Ilustración 12: Logo Bitplot

REAL ESTATE AL ALCANCE DE TU MANO

El logotipo de la compañía tiene de fondo un loteo tradicional de estilo urbano con la letra “B” de BitPlot sobre una moneda que relaciona el negocio inmobiliario con las criptomonedas.

Nos pareció una idea innovadora y que despierta interés.

La intención es tocar puntos del inconsciente del observador que lo lleven a pensar lo que nosotros pensamos cuando diseñamos BitPlot.

15.1. ¿Por qué BitPlot?

BitPlot facilita la toma de decisiones para los inversores, eliminando barrera de entrada a pequeños y medianos capitales.



15.2. Únete al mercado del futuro

Acceda al mercado del real estate a través de una plataforma intuitiva con información privilegiada para el comprador de cuotas partes de un fondo común de inversión respaldado en bienes raíces.



Mejora tu inversión en inmuebles con el soporte permanente de profesionales especializados en la materia.



Una red impulsada por la comunidad basada en la tecnología blockchain

El protocolo de BitPlot, incorpora y permite mecanismos de transparencia, basados en la tecnología “Blockchain”, brindando seguridad a las operaciones y validación global de cada transacción. Esto genera grandes ahorros de tiempo.

15.3. Socios Estratégicos



BitPlot facilita un mercado inmobiliario, dinamizando y permitiendo que desarrollistas e inmobiliarias puedan poner sus productos a disposición de los inversores de una manera innovadora.

15.4. Inversores

Resuelve el problema de la accesibilidad, la facilidad y la transparencia de las operaciones.



Cuando hablamos de inversiones, un factor muy importante es la protección del valor real de los ahorros.

De acuerdo a esto, como compañía tenemos la obligación de resguardar las inversiones de nuestros clientes.

Creemos que la inversión respaldada en ladrillos presenta una estabilidad extra respecto del resto de las alternativas del mercado.

Allí nace el concepto de **BitPlot**, como una herramienta que nos permite ingresar al mercado del Real Estate, respaldado con bienes reales y que tiene la flexibilidad necesaria para el ingreso y egreso de cualquier tipo de inversor.

15.5. ¿De dónde viene el nombre “BitPlot”?

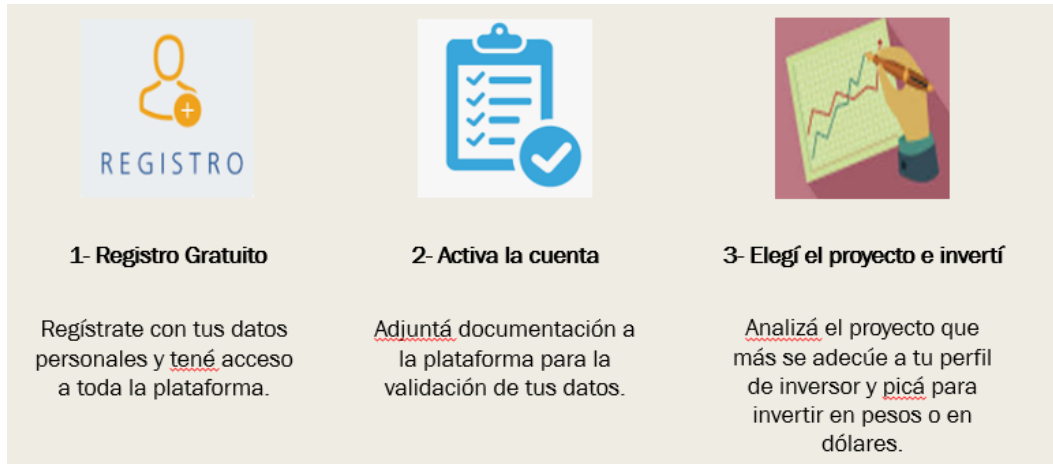
Desde hace muy poco tiempo, han surgido en el mercado las criptomonedas y la que más resonancia ha tenido es el “Bitcoin”. Este nombre ha generado confianza en sus inversores y hace referencia a una porción pequeña de un todo, con un valor económico. Nos pareció bueno capitalizar la noción de innovación en inversiones que el nombre trae consigo.

15.6. BitPlot protege el patrimonio de sus inversores utilizando la figura jurídica del fideicomiso.

Los bienes afectados al fideicomiso no corren el riesgo comercial del fiduciante (el que transmite la propiedad de los bienes) ni del fiduciario (el propietario de los bienes)

fideicomitidos luego del vencimiento del plazo del contrato), puesto que el patrimonio que es objeto del fideicomiso no puede ser perseguido por los acreedores de ninguno de ellos, ni afectado por la quiebra de ambos o de alguno de ellos.

15.7. WorkFlow dentro de la App



El futuro inversor se registrará de manera gratuita. La validación del registro se realizará vía mail o mensaje de Whatsapp.

La activación de la cuenta se realizará luego de que el cliente envíe datos biométricos de reconocimiento facial, fotos de su DNI frente y dorso e impuesto o servicio que deje constancia de los datos introducidos.

Una vez realizada la registración, validación y activación de la cuenta, el inversor estará listo para elegir el proyecto que más se adecúe a su perfil, de acuerdo a plazos, rentabilidades, riesgo, entre otras alternativas.



Ilustración 13: Cursograma del cliente.

Bitplot, elige entre varios desarrollos de primer nivel y sugiere a los inversores en donde invertir su dinero. Una fiduciaria arma la estructura legal (fideicomiso) para permitir el acceso a los inversores.

Una reconocida fiduciaria pública de primer nivel, regulada por la CNV y externa a BitPlot (esto ofrece la independencia y transparencia necesaria para el funcionamiento del negocio), administra los fondos depositados en una cuenta corporativa en un Banco privado de primera línea.

Cada proyecto de inversión tendrá un fideicomiso independiente asociado y una cuenta corporativa independiente en el Banco. Todos los fideicomisos serán administrados por la fiduciaria mencionada.

Una vez realizada la inversión y transferido los fondos, habiéndose presentado la documentación requerida por la fiduciaria, el inversor adquiere una cuota parte del fideicomiso. Esta cuota parte puede ser mayor al valor de una unidad de inmueble o menor de acuerdo al tamaño del inversor. Todos tienen la posibilidad.

Una vez alcanzada la totalidad de los fondos entre todos los inversores, BitPlot le da la orden a la fiduciaria que el fideicomiso compre el inmueble o inmuebles

seleccionados. A partir de este momento, cada inversor es dueño de un porcentaje (%) de los activos.

La fiduciaria administra el activo por el plazo determinado - dependiendo el tipo de inmueble - y finalizado el plazo vende el inmueble y reparte la totalidad del capital potencialmente generado entre los inversores.

Durante este período, BitPlot determina el mejor momento de venta del inmueble para la obtención de los mejores niveles de rentabilidad para el cliente.

Si el inmueble adquirido genera renta antes de la venta, se repartirán los fondos periódicamente entre los inversores.

Es preciso informar que el inversor tendrá a su disposición la venta de su participación a un tercero interesado, de manera parcial o total, luego de que el fideicomiso haya realizado la compra del o de los inmuebles.

15.8. Screenshots de como diseñamos BitPlot para tu Smartphone.

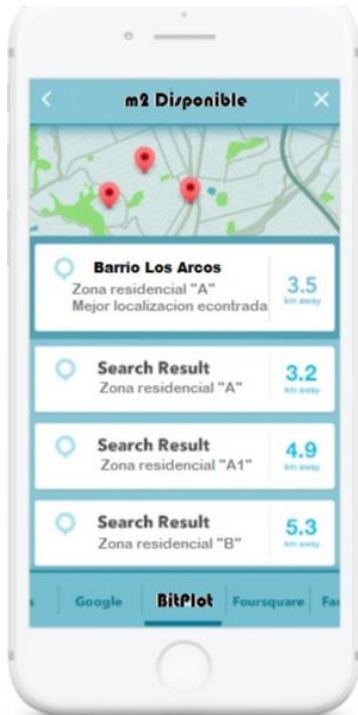


De manera muy sencilla se pueden transferir fondos a la aplicación.

El crédito estará disponible para cuando decidas aplicarlo a alguna de nuestras posibilidades de inversión.

El crédito cargado en la aplicación generará un beneficio para el usuario de una tasa del 25% anual mientras se encuentre en stand by.

BitPlot garantiza la rentabilidad de tus ahorros a todo momento.

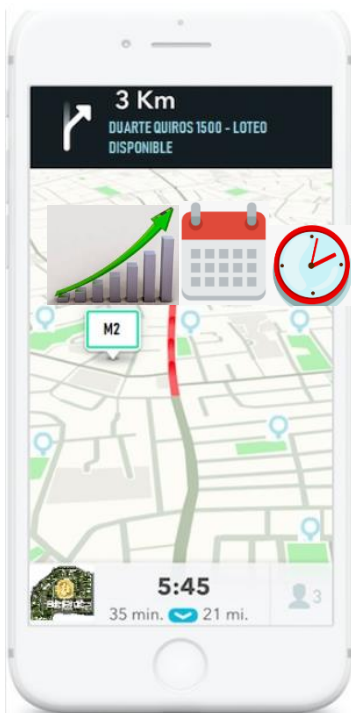


Con la aplicación **BitPlot** podrás observar la ubicación de los desarrollos inmobiliarios donde puedes invertir.

También encontrarás información precisa sobre el valor del metro cuadrado por zona, revalorización de zonas, calidad de servicios públicos, zonas peligrosas cercanas, entre otros datos de suma importancia para el inversor.

Con pequeñas participaciones de dinero podrás ser dueño de una parte de un importante activo inmobiliario y recibir ganancias sobre tu inversión. Todo esto puede realizarse de una manera muy simple y segura a través nuestra App Bitplot, donde puedes invertir en proyectos de primer nivel que antes eran inalcanzables y seguir la evolución

de tu inversión en el tiempo de manera que puedas relajarte y ver crecer tu patrimonio sin tener que ocuparte de su administración.



La aplicación te permitirá ofrecer tu participación total o parcial e intercambiarla o venderla con otros usuarios.

Esta relación P2P elimina intermediarios y disminuye burocracias y pérdidas de tiempo, que hoy son clave a la hora de ofrecer una alternativa de inversión de vanguardia.

Estamos en un mundo donde los tiempos de respuesta son la clave del éxito de las compañías y no podemos pasarlo por alto.

16.- Capítulo 16: Conclusiones Finales

En esta instancia, es momento de exponer de manera concisa los datos más relevantes que hemos obtenido como resultado del presente análisis. Llegado este punto, es importante recordar el problema de investigación, ya que los hallazgos que mostraremos están dirigidos a dar fin al cuestionamiento que nos hicimos al principio. Retomando ello, nos preguntábamos que posibilidad tenía una persona cualquiera de ingresar al mercado del Real Estate.

Tal interrogante plantea que antes existía una barrera de entrada casi infranqueable para cualquier pequeño y mediano inversor.

Por lo tanto, aquí analizaremos los datos obtenidos con la finalidad de dar respuesta a nuestro problema y como consecuencia de ello, confirmar o no la hipótesis que utilizamos como guía en nuestro trabajo.

Cuando iniciamos nuestra tarea hicimos una evaluación de herramientas que no lograban incorporar todos los atributos buscados. Entre ellos mencionábamos la rentabilidad, la liquidez, fácil transacción, la utilización a través de teléfonos móviles inteligentes y el soporte de nuevas tecnologías de la información que disminuyan la vulnerabilidad del sistema.

Actualmente en el juego de decisiones de los jóvenes, tiene más peso el presente que el futuro, quizás por eso sea que hay que apuntar a ese mercado que es el que va a invadir la demanda de cualquier modelo de negocio en el mediano o corto plazo.

He aquí la primera pregunta, ¿Cómo logramos seducir al joven “*millennial*” para que se interese por participar en el mercado inmobiliario?

Es decir, La actualidad trae muchos cambios, y los paradigmas se modifican.

¿Quién iba a pensar hace diez años que existirían monedas virtuales con respaldo de operaciones matemáticas? Vamos más allá con la idea. ¿Quién iba a pensar que jóvenes pertenecientes a la clase media trabajadora iban a invertir sus ahorros en esa alternativa?

Muy pocos jóvenes, se cuestionan la seguridad de las operaciones que realizan a través de sus teléfonos móviles inteligentes. Ellos buscan velocidad de respuesta, flexibilidad, facilidad de operación, y hasta muchas veces diseños apropiados.

Otra de las preguntas a responder, es como nos íbamos a imaginar unos años atrás que el humano realizaría el comercio de manera no presencial y vendiendo bienes que aún no estuviesen materializados.

BitPlot está concebida como una plataforma digital donde los inversores podrán gestionar sus operaciones y armar sus carteras de inversión desde la comodidad de su hogar. Les damos la posibilidad a personas que estaban fuera del mercado inmobiliario de participar activamente invirtiendo en una cuota parte de un fideicomiso propietario de inmuebles de primer nivel en las principales ciudades de la Argentina y del mundo.

Hoy el joven “millenials” no se plantea el funcionamiento de las cosas, las aprovecha al máximo para evitar tiempos muertos. Los tiempos son muy limitados, por eso los jóvenes aceptan los riesgos y prueban lo innovador.

Estas características nos obligan a dirigir nuestras ideas en determinada dirección. Ofrecer una alternativa de inversión que sea totalmente diferente a las anteriores.

Debe ser una experiencia única, donde no existan barreras temporales ni de distancias. El inversor debe tener gran facilidad para ingresar como para salir y sacar sus tenencias. Esto lleva a la necesidad de tener un respaldo necesario para afrontar la salida de los inversores que deseen retirarse.

La flexibilidad debe ser uno de los mejores atributos. Cualquier persona de cualquier zona geográfica del país, debe tener la posibilidad participar en cualquier alternativa inmobiliaria ofrecida por nuestra plataforma.

A su vez, cualquier persona que forme parte del sistema **BitPlot** debe tener la capacidad de intercambiar y comerciar su participación tanto parcial como total con otros usuarios. Este intercambio será realizado en un sistema de macheo que tenga las características de una subasta.

Conocidas las relaciones entre compañías de la actualidad, y la tendencia a la creación de criptomonedas o monedas digitales, respaldadas por comunidades de usuarios, es que esta alternativa de inversión ha sido pensada en línea con estos avances.

BitPlot generará alianzas estratégicas con otras comunidades, con el objetivo de brindar mayores posibilidades de intercambio, lo que le otorga más liquidez y flexibilidad al inversor.

Por otro lado, **BitPlot** continuará con el desarrollo de la venta encuadrada legalmente en fideicomisos, que permitirán disminuir costos, superando cualquier nivel de rentabilidad comparable.

Otro de nuestros puntos fuertes, será la reducción de la vulnerabilidad en las operaciones. La utilización del Blockchain como tecnología de base, nos pone a la vanguardia de la aplicación de tecnología al registro de transacciones. Esto reduce los errores y el riesgo a las posibles estafas, ya que todos los nodos de la red, es decir todos los integrantes de la comunidad, validan cada operación que se realiza dentro de sus hardware dando avisos cuando la información sea diferente en alguno de los nodos.

En síntesis, podemos decir que presentamos al mercado una alternativa interesante que se posicionará como una herramienta de inversión de vanguardia en los tiempos que corren. Creemos fielmente que los unicornios no se crearon con ideas repetidas.

Apuntamos a generar un “Mercado libre” de los inmuebles, incorporando lo mejor de la tecnología actual para responder a las necesidades del mañana.

Bibliografía

Legislación Nacional consultada:

Código Civil y Comercial de la Nación. Ley Nº 26.994.

Libros Consultados

Mougayar, William (2018). *La tecnología Blockchain en los negocios*, Anaya Multimedia, Madrid.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Deusto Ediciones S.A, Barcelona.

Lovelock y Wirtz. (2009). *El círculo de la lealtad.*, 6ta ed.

Revistas consultadas

Asensi-Artiga, Viviana (2002). El método científico y la nueva filosofía de la ciencia. *Anales de documentación*, n.º 5, Universidad de Murcia. <http://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2251/2241>

Lisoprawski, Silvio V. (2016). Medidas cautelares para compradores por boleto de compraventa en un fideicomiso inmobiliario. *La Ley*.

Lisoprawski, Silvio V. - Kiper, Claudio M. (2017). Vicios que pueden afectar al contrato de fideicomiso. Remedios legales cuando se emplea el fideicomiso para burlar la ley. *RCCyC*.

Lisoprawski, Silvio V. (2018). Fideicomiso como medio para asegurar la financiación de los PPP. *La Ley*.

Márquez, José Fernando (2017). La publicidad en el fideicomiso. La registración del contrato. *RCCyC*.

Obligado, Clara A. (2018). El fideicomiso a la luz del nuevo código civil y comercial argentino. Un vehículo tipificado de un negocio subyacente. ¿Ángel o demonio? *La Ley*.

Santamaría, Gilberto León - Gómez de la Lastra, Manuel c. - Monserrat Ortega, Andrea (2016). Fideicomiso: el antes y el después del Código Civil y Comercial. Un análisis comparativo entre la ley 24.441 y las reformas introducidas a partir de la entrada en

vigencia del Código Civil y Comercial". Publicado en: RCCyC, 125. Cita Online: AR/DOC/1192/2016.

Páginas web consultadas

Ámbito Jurídico. Guzmán Caballero (2018). Blockchain, el cambio de los paradigmas jurídicos. [https://www.ambitojuridico.com/noticias/tecnologia/tic/blockchain-el-](https://www.ambitojuridico.com/noticias/tecnologia/tic/blockchain-el-cambio-de-los-paradigmas-juridicos)

[cambio-de-los-paradigmas-juridicos](https://www.ambitojuridico.com/noticias/tecnologia/tic/blockchain-el-cambio-de-los-paradigmas-juridicos)

Banco Interamericano de Desarrollo (2012). Déficit habitacional de América Latina y el Caribe. [https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-del-bid-america-latina-y-el-caribe-](https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-del-bid-america-latina-y-el-caribe-encaran-creciente-deficit-de-vivienda)

[encaran-creciente-deficit-de-vivienda](https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-del-bid-america-latina-y-el-caribe-encaran-creciente-deficit-de-vivienda)

Cámara Argentina de la Construcción. <http://www.camarco.org.ar/>

Cámara Empresarial de Desarrollistas. <https://www.ceduc.com.ar/>

Cepymenews. Plataformas de crowdfunding, equity y crowdlending.

<https://cepymenews.es/plataformas-crowdfunding-equity-crowdlending/>

CNN Español. Compra un auto de Toyota y págalo manejando Uber.

[https://cnnespanol.cnn.com/2016/05/25/compra-un-auto-de-toyota-y-pagalo-](https://cnnespanol.cnn.com/2016/05/25/compra-un-auto-de-toyota-y-pagalo-manejando-uber/)

[manejando-uber/](https://cnnespanol.cnn.com/2016/05/25/compra-un-auto-de-toyota-y-pagalo-manejando-uber/)

Comisión Nacional de Valores. (CNV). <https://www.cnv.gov.ar/sitioweb/>

Course Hero. Método de investigación cuantitativo.

<https://www.coursehero.com/file/31515037/Unidad-1-2-y-APAdocx/>

El Financiero. Nissan y VW aceleran sus ventas con Uber.

<https://www.elfinanciero.com.mx/tech/nissan-y-vw-aceleran-sus-ventas-con-uber>

Inflación. Autor desconocido (2017). ¿Qué es el Crowdlending? Recuperado de

<https://xn--inflacin-13a.com/que-es-el-crowdlending/>

Juan Jose Cruces (2015). El Precio de la reactivación inmobiliaria. Recuperado de

<https://docplayer.es/14171729-El-precio-de-la-reactivacion-inmobiliaria.html> [con](#)

[fecha 13/02/2019](https://docplayer.es/14171729-El-precio-de-la-reactivacion-inmobiliaria.html)

La Criptomoneda. Que es el Blockchain.

<https://www.lacriptomoneda.net/2018/04/que-es-blockchain.html>

Mega Bolsa. Autor desconocido (2015). ¿Que son la sociedades REIT? Recuperado de <http://www.megabolsa.com/2015/09/06/que-son-las-sociedades-reit-y-socimi/> con fecha 14/02/2018.

Metros Cúbicos. ¿Airbnb está afectando al mercado inmobiliario? <http://www.metroscubicos.com/articulo/busqueda-de-inmuebles/2017/08/23/airbnb-esta-afectando-al-mercado-inmobiliario>

Next U. Siete características de los millennials. <https://www.nextu.com/blog/7-caracteristicas-que-poseen-los-millennials/>

Punto a Punto. El negocio de la finca propia a través de real estate. <http://puntoapunto.com.ar/223009-2/>

RH Pae News. Características de las Organizaciones Exponenciales. <https://www.rhpaenews.com/caracteristicas-de-las-organizaciones-exponenciales/>

Significados Jurídicos. Derecho de Propiedad. Recuperado de <https://www.significados.com/derecho-de-propiedad/> con fecha 13/02/2019