



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de Negocios: MS Home Staging**

Autores:

Eduardo Oscamou Mallea - Legajo: 29232

Lucas Santamarina - Legajo: 28099

Mentor: Pedro Frías

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 27/07/2021

# Índice

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Evaluación de la oportunidad</b>	
Tendencias	<b>4</b>
¿Que es el Home Staging?	<b>5</b>
Mercados	<b>5</b>
Problema	<b>8</b>
Oportunidad	<b>9</b>
<b>Capítulo 2: Negocio propuesto para captar la oportunidad</b>	
Introducción	<b>10</b>
Análisis del Sector (Porter)	<b>13</b>
Análisis FODA	<b>15</b>
Entrevistas	<b>16</b>
Encuestas	<b>17</b>
<b>Capítulo 3: Propuesta de modelo de negocio</b>	
Método CANVAS	<b>19</b>
<b>Capítulo 4: Plan de Marketing</b>	
Visión	<b>23</b>
Misión	<b>23</b>
Valores corporativos	<b>24</b>
Servicio desde el punto de vista del marketing	<b>24</b>
Marketing mix de lanzamiento	<b>26</b>
Producto	<b>28</b>
Precio	<b>29</b>
Plaza	<b>30</b>
Promoción	<b>30</b>
<b>Capítulo 5: Operaciones del Negocio</b>	
Proceso de operaciones	<b>32</b>

<b>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión</b>	
Análisis de costos del proyecto	<b>34</b>
Determinación de la inversión inicial	<b>35</b>
Estimación de ingresos	<b>36</b>
Flujo de fondos	<b>36</b>
Calculo de indicadores financieros	<b>36</b>
Flujo de fondos escenario negativo	<b>38</b>
Flujo de fondos escenario positivo	<b>38</b>
Grafico de indicadores financieros (VAN y TIR)	<b>39</b>
<b>Capítulo 7: Equipo</b>	
Socios Fundadores	<b>40</b>
Estudios Contable y Jurídico	<b>40</b>
<b>Capítulo 8: Aspectos Legales</b>	
Estructura societaria	<b>41</b>
Registro de marca y patentes	<b>41</b>
Aspectos impositivos	<b>42</b>
<b>Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos</b>	
Implementación	<b>43</b>
Riesgos	<b>44</b>
<b>Capítulo 10: Conclusiones</b>	<b>46</b>
<b>Bibliografía y fuentes de información</b>	<b>47</b>
<b>Anexos</b>	<b>50</b>

## Resumen ejecutivo

El objetivo del presente plan de negocios es introducir un método innovador en la industria inmobiliaria mediante un concepto de puesta en escena del inmueble para demostrar la potencialidad de este a los interesados, repercutiendo esto en la venta, que como quedó plasmado, puede realizarse más rápido y hasta con un precio más elevado que la tasación original.

El mercado inmobiliario argentino, ha sido uno de los sectores más afectados de los últimos años, teniendo un pico durante la pandemia causada por el coronavirus. También es para destacar que esta rama es sensible a cuestiones políticas y las tendencias que depara el gobierno en turno. Lo anterior genera que la oferta de inmuebles supere a la demanda, generando un estancamiento en las operaciones.

Por eso en MS Home Staging, luego de haber reconocido esta necesidad, se busca brindar una alternativa para los vendedores de inmuebles generando un valor agregado a la operación mediante la prestación de un servicio que puede ser realizado 100% de acuerdo con las necesidades de cada cliente y/o proyecto.

El funcionamiento del negocio propuesto requerirá de una inversión inicial de \$ 4.705.268. Luego de realizar un cashflow para tener un panorama sobre los ingresos y los costos en los que recae el proyecto, se estimó un valor actual neto (VAN) de \$ 1.407.679,41 con una tasa interna de retorno (TIR) de un 44% (superior a la tasa de descuento empleada), indicando lo anterior la viabilidad de la idea planteada.

## Capítulo 1: Evaluación de la oportunidad

El plan de negocios del presente trabajo se desarrollará a partir del análisis de los servicios de marketing disponibles para el mercado inmobiliario argentino. La investigación realizada ha arrojado como resultado una escasa variedad de servicios tendientes a optimizar y acelerar las acciones de compra, venta y alquiler de inmuebles.

### A. TENDENCIAS

Nos encontramos con un consumidor con nuevas formas de comportamiento. Posee mayor nivel de información, más reflexivo, que busca minimizar los riesgos, y que quiere seguridad, simplicidad y celeridad en los proceso de compras. El consumidor tiene a su alcance a una gran variedad de opciones para poder comparar un mismo producto y poder saber de él a través de la tecnología. Las empresas se preocupan cada vez más por la calidad de su oferta para evitar la migración de sus clientes a otras marcas.

El gran avance tecnológico ha producido consumidores más demandantes que desean satisfacer sus necesidades en plazos más cortos; buscan una respuesta más inmediata que de respuesta a la ansiedad producida al momento de consumir.

En la actualidad, las marcas de vanguardia, tienen como estrategia generar una conexión emocional con el público, es decir, estrechar un vínculo con el cliente a través de las emociones en lugar de la razón, podemos notar esto en muchas publicidades de Nike y de Coca Cola entre muchas otras.

“El consumidor olvidará lo que dijiste, pero jamás olvidará lo que le has hecho sentir” Eric Kandel (2018)

## **B. ¿QUE ES EL HOME STAGING?**

En español, home staging quiere decir “puesta en escena de una vivienda”. Es una innovadora herramienta de marketing inmobiliario, consiste en aplicar un conjunto de procedimientos para poner a punto una vivienda para su venta o alquiler, haciendo que ésta resulte más atractiva, luminosa y acogedora para la mayor cantidad de potenciales compradores, logrando que se venda o alquile rápidamente y a un mejor precio.

El objetivo de home staging es lograr que el comprador conecte emocionalmente con la vivienda, que se imagine viviendo ahí. La vivienda que se pondrá a la venta tiene la impronta de la personalidad del propietario, interfiriendo en la posible conexión emocional del comprador, podría ser que tenga una decoración pasada de moda o muy personal. Un home stager es por defecto objetivo y por eso tiene la capacidad de presentar la vivienda de la manera más “neutra” posible y en todo su esplendor para que guste a la mayor cantidad de compradores potenciales. Para esto es necesario la reorganización y optimización del espacio físico, el estudio de la circulación y la distribución del mobiliario, limpieza, orden, efectuar pequeñas reparaciones, resaltar puntos fuertes, minimizar puntos débiles, presentar una decoración neutra y lo que es de suma importancia, la fotografía estratégica.

## **C. MERCADOS**

### **i. Home Staging en el mundo**

En Estados Unidos el home staging se ha transformado en algo esencial a la hora de vender un inmueble. No solo brinda a los compradores potenciales la oportunidad de visualizar el potencial de diseño de su hogar, sino que resulta que organizar su espacio (también conocido como exhibir su hogar con muebles)

podría ayudar a que su hogar se venda más rápido y por más dinero. Según el estudio "Staged to Sell" publicado por UpNest, un servicio de sitio web gratuito que le permite comparar múltiples agentes y cotizaciones de bienes raíces, la puesta en escena del hogar también es una táctica poderosa; una que puede darle una ventaja competitiva en el mercado inmobiliario despiadado de hoy. El estudio descubrió que las casas vacías se vendían un 6% menos que las casas ocupadas y permanecen en el mercado por más tiempo. Los inmuebles amueblados profesionalmente tienen una mayor percepción del valor que los inmuebles sin amueblar, esto lleva a ofertas más grandes. En promedio, un hogar amueblado se vende un 17 por ciento más que uno sin amueblar. Estudios muestran que los inmuebles que utilizan el servicio antes de publicarlo en el mercado se venden un 87 por ciento antes que las que no. También, que los inmuebles amueblados por profesionales, un 95 por ciento se venden antes de los 11 días publicadas, mientras que los que no son amuebladas tardan un promedio de 90 días en ser vendidas o alquiladas. Los compradores que van a ver las casas se quedan en promedio 5 minutos en una casa vacía, mientras que en una casa amueblada por el servicio brindado, el promedio es de 40 minutos.

Dado el índice el cual dice que gracias al home staging una propiedad es vendida mucho más rápido que sin el servicio, creemos que el potencial de crecimiento es enorme. Utilizando los proveedores correctos (red de diseñadores, decoradores, marcas de decoración, etc.) una vez entrado el mercado el crecimiento es exponencial. El home staging agiliza la compraventa de inmuebles y es una idea más rentable tanto para el vendedor como para el comprador. Para el vendedor, el servicio no solo hace mas rápida la venta, sino que también puede subir el precio del inmueble.

## **ii. Mercado de Home Staging en Argentina**

Las dos principales figuras que encontramos en este mercado son Estudio 3R y Germán Rasia.

Estudio 3R realiza puesta en escenas únicamente para fotografías, videos y tours virtuales. Han trabajado con muchas inmobiliarias y transmiten mucha confianza y profesionalismo. Sus precios son bajos debido a que solo utilizan los muebles y la decoración que encuentran ahí. Creemos que el servicio ofrecido por Estudio 3R se focaliza en atraer clientes al inmueble y es de gran ayuda para personas que alquilan su departamento en plataformas online, donde las fotos son de suma importancia, como lo es en Airbnb.

Germán Rasia es arquitecto y agente de bienes raíces, quien trajo el home staging a la Argentina luego de haberlo practicado por años en Europa. Nos llama la atención que no tenga página web y su perfil empresarial de Facebook este muy desactualizado y con muy poco material. Fuera de ellos dos no existe ningún otro competidor en la Argentina, lo cual consideramos alentador. Creemos que hay mucho lugar para crecer en este mercado y no nos sorprendería que en los próximos años vayan apareciendo cada vez más jugadores en el mismo. Actualmente las inmobiliarias, no realizan puestas en escenas con muebles propios y decoradores sino que únicamente buscan presentar el inmueble de la mejor manera posible con el mobiliario que está en la propiedad.

### **iii. Mercado Inmobiliario argentino**

El mercado inmobiliario cuenta con una amplia y variada oferta de inmuebles, tanto para la compra, venta o alquiler. Según el estudio realizado por el software inmobiliario 2clics.com.ar, en Argentina el tiempo estipulado en vender una propiedad es aproximadamente de 5 meses. En promedio, hay unos 60.000 contratos de compra venta en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires al año, en el Gran Buenos Aires es de 100.000 (anexo 1). El mercado inmobiliario actualmente es de 30.000 escrituras de compraventa al año en CABA (2019, el peor año), mientras que en la provincia de Buenos Aires se registraron 70.000 contratos (anexo 1), además de miles de alquileres anuales.

## D. PROBLEMA

Como resultado del análisis realizado en base a los nuevos comportamientos de los consumidores, notamos que las inmobiliarias no están respondiendo a la necesidad que el mercado demanda con respecto a las operaciones de bienes raíces. Tanto los compradores como los vendedores desean procesos más cortos y eficaces. Las herramientas de marketing utilizadas y ofrecidas por los agentes inmobiliarios se basan primordialmente en los contactos sociales con los que cuentan sus corredores, en una página web, en la colocación de carteles en los balcones de las propiedades, anuncios en los diarios de mayor tirada y en participar en portales como Argenprop, Zonaprop y Topinmobiliario entre otros. Esta metodología de trabajo coloca al vendedor (en caso que se tratase de una compra-venta) en una posición pasiva, sin ofrecer otra alternativa más que la espera.

Otro factor muy importante son los costos en los cuáles hay que incurrir para mantener un inmueble. En el 2019 las expensas en la Ciudad subieron por encima de la inflación general del distrito. El dato surge del relevamiento que mes a mes realiza la Dirección de Estadísticas y Censos del Gobierno. En diciembre 2019, las expensas promedio que paga una familia en Buenos Aires completaron un aumento del 51,8% en el año. Si el costo mensual era de \$2368 en diciembre de 2018, un año más tarde se fue a \$3598. No hay que perder de vista que el aumento del 51,8% es un promedio, esto quiere decir, que para muchas familias el aumento fue bastante mayor, hubo casos del 70% de incremento.

Además de las expensas todos los inmuebles pagan servicios de energía (Edesur), gas (Metrogas), ABL y el agua (AySA).

## **E. OPORTUNIDAD**

La herramienta de home staging prácticamente no está instalada en Argentina y menos aún explotada por las empresas dedicadas a las operaciones de bienes raíces. Ninguna de las inmobiliarias de mayor prestigio del país ofrece este servicio.

Las dos empresas que ofrecen home staging en el país no ofrecen una propuesta acorde a las necesidades del mercado. Los beneficios de contratar el servicio de un home stager son varios. Primero, que tienen la capacidad de ver con objetividad la vivienda, potenciar sus cualidades y crear un vínculo emocional con el comprador o inquilino. El monto invertido en sus honorarios (no es un gasto), es mínimo en comparación con tener que bajar el precio de venta de una vivienda. Las propiedades a las cuales se les aplicó home staging se destacan y diferencian de viviendas similares sin home staging. Además, la imagen del comercializador se ve beneficiada por ofrecer un servicio innovador y diferencial.

## **Capítulo 2: Negocio propuesto para captar la oportunidad**

### **Introducción**

En este apartado, se analiza la situación del sector utilizando un modelo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) en conjunto con el modelo de las Cinco fuerzas competitivas que expresa Porter (2012), donde se estudia el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre las empresas, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes.

El emprendimiento desarrollado utilizará como soporte de ventas una página web a través de la cual se explicará el concepto de home staging.

Realizaremos una primera inversión para la compra de muebles y alquiler de un depósito en CABA (Villa Crespo) para guardar los mismos. De esta manera poseeremos el control total de nuestra mercadería. Con este presupuesto tendremos el mobiliario para que los decoradores luego puedan utilizar en la etapa de puesta en escena.

Uno de los mayores focos del proyecto serán las alianzas estratégicas que se acordarán con diferentes rubros del mercado necesarios para la puesta en escena de un inmueble.

En primer lugar se realizará un plan para captar de la mejor manera lo solicitado por el cliente. MS utilizará su mobiliario y objetos de decoración propio para realizar las puestas en escena de los inmuebles. Tanto nuestros muebles como los accesorios podrán ser comprados por los nuevos propietarios. En segundo lugar, contaremos con una red de decoradores capacitados en la tarea de stagings que llevarán a cabo cada proyecto. El fee calculado para los stagings será dependiendo del tamaño del inmueble con el que trabajen. Contarán por

bonificaciones de los inmuebles vendidos con rapidez. Esto los motivará a realizar su trabajo de la mejor manera. Posteriormente, se realizará un portfolio con la intervención de diseñadores gráficos y fotógrafos. Trabajaremos con una agencia de marketing digital para el reconocimiento de la marca, la captura de nuevos clientes y el posicionamiento tanto de la empresa como del servicio.

Para captar clientes que tienen el tiempo necesario para llevar a cabo las tareas ofrecidas por MS Home Staging pero que no tienen la capacidad para proyectar el trabajo a realizar, se les ofrecerá la opción de Home Staging Consulting a través de la cual nuestros decoradores realizarán un proyecto en base a la propiedad a intervenir para que luego el cliente lo lleve a cabo.

Nuestro canal de ventas principal, al comienzo, serán clientes particulares, ya que vemos un mercado desatendido para este segmento. Con el servicio de Home Staging los clientes se verán altamente beneficiados por contar con la herramienta de marketing a la hora de cerrar una operación comercial ya que los tiempos de venta serán menores, la atracción de futuros compradores será mayor y los precios de venta serán mejores. Una vez que el negocio crezca ofreceremos nuestro servicio a las inmobiliarias y de esta manera ayudaremos tanto a los propietarios como a las inmobiliarias a vender en un menor plazo de tiempo.

Al comenzar nuestra operación, nos enfocaremos en dar a conocer la marca y el servicio a la mayor cantidad posible de gente. Nos centraremos en describir los beneficios de trabajar juntos demostrando que contamos con lo que están necesitando, es decir, vender más rápido y a un mejor precio. Comenzaremos realizando una campaña de marketing tanto en Google Ads como en Instagram, con un video explicativo sobre nuestro servicio y nuestra marca. Sumado a esto realizaremos diez servicios con influencers mediante la modalidad denominada "canje", es decir, trueque, para que realicen acciones en redes sociales.

Los primeros doce meses van a ser de vital importancia, por eso

continuaremos realizando dos canjes por mes para seguir incrementando el tráfico en Instagram y en la web, generar confianza, conseguir visibilidad y aumentar el número de leads y las oportunidades de venta. El marketing conocido como “boca a boca” (WOM, Word of Mouth, su nombre en inglés) va a cumplir un rol fundamental en las primeras etapas del negocio. Es por eso que pondremos foco en el cliente y en el customer experience. Cuando destacamos experiencia significamos que esta influye directamente en la capacidad del cliente de recomendar la marca y generar así nuevos clientes. Es por eso que, buscaremos crear una conexión emocional con el mismo, superando las expectativas y demostrando que el servicio de MS está sustentado en solucionar un problema.

Tendremos una estrategia para conseguir clientes tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo:

- Crearemos una plantilla de mail para enviar a propietarios de viviendas ofreciéndoles nuestros servicios y contándoles los beneficios del home staging.
- Buscaremos los emails de los propietarios que ofrezcan sus inmuebles a través de los portales de internet y les enviaremos la información del servicio. Días después realizaremos un follow up mediante llamada telefónica para ver chequear sobre el servicio ofrecido para aclaraciones o directamente, en caso viable, para concretar una visita.

A largo plazo nos enfocaremos en generar mayor visibilidad en internet.

- Crearemos una página web realizada en Wordpress con un diseño custom hecho por un Senior Designer. Se pretende conseguir un diseño sobrio y minimalista enfocado en explicarle al cliente el servicio, su aplicación, sus beneficios, demostraciones y con un formulario de contacto.
- Contrataremos los anuncios de Google para posicionarnos en los primeros lugares cuando el usuario realice búsquedas relacionadas con la venta de inmuebles y con nuestro servicio.
- Crearemos un perfil de MS Home Staging en redes sociales donde

publicaremos regularmente fotografías de nuestros trabajos destacando el antes y el después remarcando a su vez las ventas efectuadas.

Habrá un tiempo estipulado de mutuo acuerdo entre MS Home Staging y el cliente, en el cual se llevará a cabo el servicio de puesta en escena del inmueble. El servicio puede concluir por dos razones: la venta de este o la finalización del tiempo establecido, donde el cliente puede renovar el contrato y continuar utilizando el servicio.

El valor del servicio se determinará según distintos factores como los ambientes a amueblar acordados entre el cliente y los stagers, la tasación del inmueble, el tipo de staging según la categoría contratada, entre otros.

### **Análisis del Sector (Porter)**

Podemos analizar también el atractivo de esta oportunidad utilizando a Michael E. Porter (1979), que explica que la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y este ambiente consiste en 5 fuerzas: El poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre las empresas, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes.

#### **- Poder de Negociación de los Clientes**

Consideramos que los clientes tienen un poder de negociación medio, ya que pueden optar por alguna de las pocas opciones que hay en el mercado así también como por realizar ellos mismos el home stage (lógicamente en esta situación el resultado final no sería el mismo pero el cliente tiene la posibilidad). Al ser una técnica innovadora en el país, la desconfianza en el servicio puede afectar la decisión del consumidor.

- **Rivalidad entre las Empresas**

El negocio de home staging en la Argentina es muy joven y la cantidad de empresas que hay en el mismo es realmente baja. Teniendo en cuenta la cantidad de viviendas en proceso de venta u alquiler, hay mucha demanda para explotar. Es una gran oportunidad para establecer una marca de calidad y confianza.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Definimos a los proveedores en esta industria como las casas de decoración. Las mismas van a ocupar un gran rol. Vamos a llevar a cabo una gran inversión en muebles de diferentes casas. Así que podemos decir que el poder de negociación con los proveedores es alta.

- **Amenaza de Sustitutos**

La consideramos una amenaza baja ya que no encontramos otro servicio que cumpla con la misma función que el home staging. Quizá un buen agente inmobiliario podría generar ventas más rápidas y a un mejor precio, pero no creemos que ambos servicios están conectados, de hecho combinando los dos sería aún más sencillo vender un inmueble.

- **Amenaza Nuevos Entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes es media. Las inmobiliarias son la principal amenaza, ya que al tener una amplia cartera de clientes, pueden comenzar con una unidad de negocios dedicada a ofrecer este servicio.

## **Análisis FODA**

### **- Fortalezas**

La habilidad de los trabajadores es un gran fortaleza. La empresa contrata staggers profesionales, que serían diseñadores de interior, gráficos y arquitectos, para poder brindar el mejor diseño y servicio para el cliente. La consulta con el cliente y la charla clara con el mismo es la clave para que el home staging logre resultados. El gasto que tendrá que hacer el cliente también es una fortaleza, ya que es bajo. Con invertir entre 1 a 3 por ciento del precio del inmueble el home staging es posible. La empresa es totalmente de home staging, esto es una fortaleza ya que nos enfocamos solamente en nuestro core competence.

### **- Oportunidades**

En Argentina, y más que nada en la Capital Federal, vemos que hay un mercado que está desatendido. Es una gran oportunidad ya que las casi ninguna inmobiliaria utiliza el home staging y la mayoría de la gente que vende o alquila su inmueble no conoce de qué se trata el servicio. No hay competidores directos en el área que queremos enfocarnos.

### **- Debilidades**

Una de las más grandes debilidades es a falta de conocimiento sobre el servicio. Esto lleva a que en el comienzo, va a haber un gran gasto en marketing para poder llegar a hacer conocido el servicio y que la gente quiera implementarlo. Otra debilidad puede ser lo difícil que puede ser convencer y hacer entender a la gente que el servicio que brindamos es la mejor opción. Es decir, convencer al cliente a que invierta más dinero en la venta o alquiler de su inmueble.

## - Amenazas

La amenaza más grande con respecto al negocio son los constantes cambios económicos y políticos del país. La inflación, el 2019 fue el año más bajo en contratos de compraventa de inmuebles, bajando a 30.000 contratos. Los alquileres de inmuebles también bajaron.

## Entrevistas

Para poder comprender el mercado desde adentro realizamos dos entrevistas, las cuales se encuentran en el anexo de este trabajo junto con el modelo guía utilizado, con miembros de importantes inmobiliarias del país. Pudimos notar que el servicio que ofrecemos es novedoso, innovador y de gran utilidad, pero que la aplicación del mismo va a depender mucho de la confianza que depositen los clientes en esta técnica disruptiva y en su posibilidad económica. Para generar un vínculo de confianza con el cliente y asegurar el servicio, se decidió brindarles facilidades de pago cobrando un adelanto del 30% del servicio total y una vez que se venda el inmueble, el pago final del restante 70%.

Dolores Fresco, la primera entrevistada, posee conocimientos casi nulos sobre el home staging. Por otro lado, Enrique Caubarrere, dio una buena definición sobre el servicio y comentó que se interesa y capacita en estas técnicas.

Luego de haber analizado el mercado del home staging en la Argentina y haber concluido que la competencia era casi nula, llamó la atención que el Gerente de Toribio Achaval afirmara que la aplicación de este servicio va tomando mayor volumen al aparecer más empresas que prestan el servicio. Pero, luego genera una contradicción diciendo que este servicio es sólo adoptable por las principales inmobiliarias que tienen respaldo económico y están dispuestas a invertir en estas oportunidades.

También, realizamos una llamada telefónica con él para resolver esta duda y afirmó que tanto las inmobiliarias o empresas con servicios similares, no realizan puestas en escenas con muebles propios y decoradores sino que únicamente buscan presentar el inmueble de la mejor manera posible con el mobiliario que está en la propiedad. Es decir que si un inmueble está sin amueblar, no invierten tiempo y recursos en él. A lo sumo, pueden subcontratar a alguna empresa que mediante un render pueda “vestir” de forma virtual la propiedad a vender, quedando esto por fuera del concepto que involucra el home staging.

Los dos entrevistados, hacen referencia a la dificultad por la cual está atravesando este mercado. Tanto por la inestabilidad económica como política del país. Esto provoca que los procesos de venta sean tediosos y a largo plazo, ya que la oferta es mucho mayor a la demanda. Nuestro foco está en brindarle al vendedor un servicio innovador que lo ayude a destacarse con una diferenciación de las demás ofertas que hay en el mercado, y como dice el gerente contactado: “el primer impacto positivo es el más efectivo y esto se produce a través de una buena imagen, así logra diferenciarse y facilitar el proceso de selección.”

Como todo mercado, el inmobiliario también cambia y busca ser dinámico y efectivo, dejando atrás propuestas que hoy son obsoletas, por ello, podemos concluir que el mercado inmobiliario argentino está en una etapa de estancamiento, que busca procesos más efectivos y con plazos menores, los cuales pueden venir de la mano del home staging. Este servicio ofrece al vendedor una ventaja competitiva realmente valiosa y es nuestra tarea dar a conocer el mismo y generar confianza en los clientes para que puedan invertir en él generando una publicidad de boca en boca, que permita a MS poder posicionarse entre su público objetivo.

## **Encuestas**

Las necesidades del consumidor, resultan centrales a la hora de llevar a cabo un

análisis del sector. Realizamos un total de cien encuestas a individuos con inmuebles en venta en el corredor de Avenida Libertador (Núñez, Palermo, Recoleta, Belgrano). Tanto el modelo de encuesta como las tablas y gráficos que se generaron de los datos obtenidos, se encuentran detallados en el anexo.

De estos datos, se evidencia que el 74% de los encuestados tiene en venta su propiedad hace más de seis meses y casi la mitad de ellas se encuentra sin muebles. 6 de cada 10 personas que contestaron la encuesta están intentando realizar la venta de su unidad mediante un agente externo o particularmente. Los encuestados consideran que los lapsos para la venta de unidades son demasiado extensos, incluso con los agentes externos más populares que se encuentran hoy en día en el mercado, los cuales deberían agilizar el proceso, aun así no cumplen con las expectativas de los oferentes. Es por ello que 8 de cada 10 encuestados consideran que los procesos actuales de compraventa de inmuebles necesitan redefinirse. El 76% de los encuestados encuentran atractivo e innovador una “puesta en escena” que consista en decorar y amueblar temporalmente la unidad para agilizar el proceso de venta, pero la mayoría no conoce que este servicio ya existe, es muy popular en otros países y se denomina “Home Staging”. Casi la totalidad de los encuestados realizarían una inversión para agilizar el proceso de venta como el mencionado anteriormente siempre que el costo – beneficio sea mayor a los procesos tradicionales, y a este tipo de servicio lo buscarían en Redes Sociales o un Buscador web.

Con los datos que explicamos anteriormente, podemos reafirmar que el mercado inmobiliario argentino está en una etapa de estancamiento. Con tiempos extremadamente largos en lo que refiere a la venta de inmuebles. Los vendedores tienen la necesidad de re-definirse para poder lograr la efectiva venta de su inmueble, que en el mayor de los casos está parcialmente o sin muebles, dificultando aún más la operación. El concepto de home staging se les presenta como un concepto “innovador”, el cual, casi la totalidad de los encuestados analizaría realizar una inversión.

## Capítulo 3: Propuesta de Modelo de negocio (CANVAS)

El Método CANVAS o como se le conoce mundialmente el “Business Model CANVAS” fue creado inicialmente como tesis del doctorado de Alex Osterwalder, como todo joven inquieto subió este documento a Internet y empezó a tener muchas descargas y una empresa de telecomunicaciones de Colombia adopto la metodología y lo invitó a dar un curso sobre este tema y es allí donde Osterwalder se da cuenta que ésta propuesta tenía mucha acogida y lo mejor resultaba sustentable para las empresas.

<p><b>Key Partners</b> </p> <p>Empresa de Logística Casas de Decoración</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>Puesta en escena. Canales de distribución. Relación con el cliente. Capacitación de empleados.</p>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <p>Novedad Personalización Facilitación de trabajo Diseño Reducción de riesgo y costo</p>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <p>Asistencia personal y una co-creación con el cliente.</p>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <p>Cientes particulares En un futuro, las inmobiliarias,</p>
<p><b>Key Resources</b> </p> <p>Plataforma web (tecnología), redes sociales, las campañas de marketing y el buen desempeño de las/los decoradores.</p>		<p><b>Channels</b> </p> <p>Canales propios. Canales asociados.</p>		
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>El desarrollo de la plataforma web. La capacitación a las/los decoradores y pago. Las campañas de publicidad y marketing. Alquiler de depósito y compra de muebles.</p>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <p>La comisión de la venta de un inmueble de un cliente de la inmobiliaria y el pago recibido por el cliente particular al brindar el servicio.</p>		

El primer bloque es sobre los segmentos del mercado, define los diferentes grupos de personas u organizaciones a la cual la empresa apunta a alcanzar o servir. El negocio que proponemos tiene dos segmentos en los cuales quiere hacer foco. El primer segmento apunta a usuarios particulares que quieran vender o alquilar su inmueble. Se empezará por Ciudad Autónoma de Buenos Aires más específicamente, en el corredor de la Avenida Libertador, abarcando inicialmente en los barrios de Nuñez, Palermo y Recoleta. Personas que quieran alquilar o vender su inmueble de la forma más rápida y rentable posible. El segundo segmento al que apuntamos son las grandes inmobiliarias de Buenos Aires. Este segmento lo proponemos como un plan a futuro, una vez que, tanto

la marca MS Home Staging, como el servicio brindado, sea distinguido entre los potenciales consumidores. Queremos que las inmobiliarias propongan nuestro negocio a sus clientes como una opción cuando estos quieran vender o alquilar su inmueble. Idealmente, el negocio por un lado buscará a las personas particulares que quieran llevar a cabo el servicio. Con el tiempo, gracias a la efectividad del servicio, trataremos de ser una ventaja competitiva para las inmobiliarias, llevando a cabo el servicio para sus clientes.

En segundo lugar está el bloque de proposiciones de valor, que describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. Para los dos segmentos propuestos para el negocio, el servicio crea una propuesta de valor gracias a la novedad, personalización, facilitación de trabajo, diseño, reducción de riesgo y costo. El home staging es una novedad en la Argentina, donde el servicio todavía no está implementado. El mismo se adapta según las preferencias del cliente, con diferentes opciones acerca del tipo de servicio o el producto creado al terminar el trabajo. El home staging facilita tanto el trabajo del segmento de clientes particulares, llevando a cabo el trabajo por profesionales y reduciendo el costo necesario, como también el segmento inmobiliario, ya que gracias al servicio brindado de home staging, el inmueble se vende o alquila con mayor rapidez para sus clientes. Esto crea también, reducción de riesgo y costo, ya que hoy en día en la Argentina, la rapidez de venta es esencial.

Los canales de distribución y la mezcla correcta de canales son clave para alcanzar a los clientes de la manera que ellos desean, es esencial para poder llevar la proposición de valor al mercado. En nuestro caso vamos a contar con canales propios y asociados. Para la percepción, evaluación y compra vamos a utilizar, por un lado, canales propios (página web, aplicación móvil, influencers, redes sociales, recomendaciones de antiguos clientes), por el otro lado, canales asociados (las inmobiliarias y sus clientes). En las fases de entrega y post-venta los canales van a ser exclusivamente propios, es decir, nuestra empresa se va a encargar de la entrega de muebles, el acabado del inmueble y la comunicación

luego de haber terminado el trabajo.

En cuanto al bloque de relaciones con el cliente, el home staging busca una asistencia personal y una co-creación con el cliente. Para que el negocio funcione, se necesita una relación entre el representante de la empresa (diseñador, arquitecto, etc.) y el cliente, ya que se busca una mezcla entre qué es lo mejor para el cliente y su inmueble, mientras se toma en cuenta las preferencias del mismo. Ya sea por el diseño, tipo de muebles o de servicio que quiere llevar a cabo.

El quinto bloque se refiere a cómo la empresa buscará generar dinero. Las principales fuentes de ingreso del modelo presentado serán dos: la comisión de la venta de un inmueble de un cliente de la inmobiliaria y el pago recibido por el cliente particular al brindar el servicio. Estimamos una inversión del cliente del uno al tres por ciento del precio listado del inmueble. Con este dinero el servicio de home staging será posible. El cobro del mismo se efectuará un treinta por ciento anterior al servicio y el resto se cobrará cuando el inmueble se haya vendido. Esto beneficia a nuestro cliente y muestra lo efectivo que es el servicio, ya que motiva al diseñador a hacer su trabajo de la mejor manera para que el inmueble sea vendido lo antes posible.

Dentro de los recursos claves, que serán los activos encargados del funcionamiento del modelo de negocios se encuentran: la plataforma web (tecnología), redes sociales, las campañas de marketing y el buen desempeño de las/los decoradores.

Es necesario definir las actividades clave que se deben realizar para que el proyecto funcione. En nuestro negocio va a ser de suma importancia la puesta en escena del inmueble, generando la valorización y la aceleración de la compra/venta de las propiedades. A su vez los canales de distribución cumplen un rol fundamental dentro de las actividades clave de nuestro negocio, tanto las redes sociales como los propios clientes van a ser los medios para que nuestro

servicio llegue de manera adecuada a los potenciales clientes. Nuestra relación con los clientes es fundamental para seguir fortaleciendo los canales de distribución (WOM). La capacitación a los decoradores va a ser de suma importancia para generar la correcta puesta en escena.

Además de los recursos y las actividades clave es indispensable contar con una red de socios que impulsan el funcionamiento del negocio. Dentro de nuestro modelo de negocios se necesita de alianzas estratégicas con: empresa de logística, casas de decoración y en el futuro, las inmobiliarias. La empresa de logística va a llevar a cabo todo el transporte de los activos para poner en escena los inmuebles. Las casas de decoración van a ser los proveedores de los activos anteriormente mencionados, haciendo una gran inversión en muebles en un principio para que sean propios. Luego las utilizaremos como proveedores de nuevos accesorios para la decoración del inmueble.

Por último se encuentra el noveno bloque que refiere a la estructura de costos. Se describen todos los costos incurridos para operar en un modelo de negocios. En nuestro negocio se encuentran los siguientes costos: el desarrollo de la plataforma web y su constante actualización, la capacitación a las/los decoradores y las campañas de publicidad y marketing. La inversión inicial en muebles y en un depósito para guardarlos. Una oficina para los empleados comerciales y la administración, con sus correspondientes bienes de uso (tablets, computadoras, escritorios, etc.)

## Capítulo 4: Plan de Marketing

### Visión

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable.

MS Home Staging pretende marcar una nueva tendencia en el Mercado inmobiliario, consiguiendo que cada vez mas gente conozca los beneficios de este trabajo. Concienciar lo importante que es invertir para ganar. Observando que en otros países esto ya es una realidad, estamos seguros que aquí se conseguirá también.



*Fuente: elaboración propia*

### Misión

Esta es una imagen a mediano y corto plazo de como ejecutar la visión de la empresa. Para este caso, de diseñó la siguiente misión:

Solucionarle a nuestros clientes el peso y el gasto de tener un inmueble parado, ya que cada día que esa vivienda permanece cerrada se esta perdiendo dinero. A su vez generar un proceso de venta cómodo y ágil para el propietario.

## Valores corporativos

MS Home Staging se encuadra dentro de los siguientes valores:

- Honestidad
- Compromiso
- Actitud positiva
- Excelencia en la gestión
- Colaboración
- Integración profesional y personal:
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Ética profesional
- Innovación y creatividad

## Servicio desde el punto de vista del marketing

Los consumidores de servicio son muy demandantes a la hora de satisfacer sus necesidades, es necesario que toda la gente que trabaja para brindar el servicio tenga en mente las etapas del mismo con la finalidad de lograr una cadena solida donde se brinde un servicio de calidad desde el momento que el cliente llega a las instalaciones y es atendido por el personal de guardia hasta aquellas personas capacitadas para brindar el servicio<sup>1</sup>:

- Previa a la Compra. Cuando los consumidores tienen algún tipo de necesidad buscan la manera de satisfacerlas, esta es la razón de origen de los servicios; y por ende buscan una empresa que les provea de dichos servicios. Existen factores de hábitos de compra como amigos, familiares, cultura, sociedades, etc.

---

<sup>1</sup> Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2022/1/UPS-QT02504.pdf>

- **Compra.** Esta etapa es la más compleja en la prestación del servicio. Es necesario realizar acciones y actividades específicas para que el cliente decida la contratación del servicio. Por ejemplo, en la oficina comercial de MS, se puede presentar una puesta en escena a escala de distintos ambientes para demostrar la utilidad y el valor agregado que genera el home staging al proceso de venta, más siendo un servicio dónde el usuario no puede llevarse algo tangible. También podrían sumarse visitas a propiedades o ambientes que tengan realizas puestas en escena para que el interesado tenga la vivencia del servicio.
- **Evaluación de la Compra.** Desde un inicio se mencionó la satisfacción del cliente como la razón de ser de las empresas y más de aquellas que brindan servicio ya que el mismo es la única garantía y respaldo de seguir trabajando. Si la empresa satisface a un cliente este regresará y no solo eso sino que traerá consigo más clientes potenciales para la empresa, pero si al contrario no sale satisfecho jamás volverá a la empresa, es por esta razón tan esencial que es completamente necesario medir o evaluar el nivel de satisfacción del cliente frente a al servicio para así en caso de no haber satisfecho al cliente poder tomar medidas necesarias para lograr la satisfacción total de ese cliente.

La promoción comercial es la acción más útil para que un servicio se conozca. La promoción comercial es fundamentalmente comunicación, y es de forma básica la transmisión de información del vendedor al comprador con el objeto de estimular la demanda. Los objetivos que tiene la comunicación y promoción para la empresa son los siguientes:<sup>2</sup>

- Estimular las ventas de servicios establecidos.

---

<sup>2</sup> Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2022/1/UPS-QT02504.pdf>

- Atraer nuevos mercados.
- Ayudar en la etapa de lanzamiento del servicio.
- Dar a conocer los cambios en los servicios existentes.
- Aumentar las ventas en las épocas críticas.
- Atacar a la competencia.
- Aumentar ventas más rápidas de servicios en etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.

## Marketing mix de lanzamiento

La RAE (Real Academia Española) define redes sociales como<sup>3</sup>: “Servicio de la sociedad de la información que ofrece a los usuarios una plataforma de comunicación a través de internet para que estos generen un perfil con sus datos personales, facilitando la creación de comunidades con base en criterios comunes y permitiendo la comunicación de sus usuarios, de modo que puedan interactuar mediante mensajes, compartir información, imágenes o videos, permitiendo que estas publicaciones sean accesibles de forma inmediata para todos los usuarios de su grupo”. En otras palabras, las redes sociales son plataformas digitales formadas por personas, las cuales tienen intereses en común, comparten información y contenido e interactúan entre ellas.

El tener presencia en redes puede ampliar el tráfico web y por ende aumentar las posibilidades de la concreción del servicio de MS Home Staging. Es determinante destacar que existen herramientas como el Facebook Business Manager para manejar las campañas en el propio Facebook o Instagram. Pinterest es otra red social que cuenta con un aspecto de negocios donde las empresas pueden cargar sus campañas según sus necesidades.

También es importante realizar una planificación en cuanto al posicionamiento web en buscadores, puesto que no es lo mismo estar en la primera página de,

---

<sup>3</sup> Consultado en: <https://dpej.rae.es/lema/red-social>

por ejemplo, Google, que en la tercera o en la octava. Para poder ubicarse entre los primeros lugares es necesario contratar una campaña de posicionamiento. Es importante destacar que el posicionamiento web es una necesidad de cualquier empresa que, como es en este caso, necesita de visibilidad para poder comercializar el servicio propuesto.

Google Ads ofrece la posibilidad de mostrar banners en distintos sitios web vinculados con el público al que se quiere llegar, mostrar los productos con una imagen a quienes buscan productos similares o pagar por poner anuncios de video en redes como YouTube, Instagram, Facebook, etc.

Para complementar la campaña de presencia en Redes Sociales y posicionamiento web, “MS” contará con la colaboración de “Influencers” (Es una persona que influncia una comunidad de seguidores)<sup>4</sup>. Esta colaboración es una herramienta del marketing digital, que, manejada adecuadamente, puede generar mucha interacción entre el servicio ofrecido y los potenciales clientes.

Para el desarrollo de la campaña de publicidad mediante redes sociales, se trabajará con una agencia de Marketing Digital y se seguirán los siguientes pasos:

- Creación del contenido, mediante la contratación de una agencia especializada.
- Especificación de la calendarización, para determinar el “timing” en el que se publicarán las distintas acciones propuestas.
- Publicación del contenido en los tiempos predeterminados.
- Control de las publicaciones y las reacciones e interacción de los usuarios.
- Respuesta a las consultas recibidas.
- Terminado el período previsto, elaborar un informe con los

---

<sup>4</sup> Consultado en: <https://www.iebschool.com/blog/como-ser-influencer-marketing-estrategico/>

resultados obtenidos.

- Comenzar el ciclo con los ajustes necesarios según los datos recabados en la campaña anterior.

Para las publicaciones que se lleven a cabo es importante pre-definir el diseño, tono, plataformas, y keywords que acompañen con el objetivo propuesto. Medir los resultados, según Kotler, es gran parte del éxito de cualquier campaña de marketing que se lleve adelante.

## **Las 4 P de MS Home Staging**

### **Producto**

Para analizar el concepto de producto, vamos a utilizar los conceptos propuestos por Philip Kotler en su trabajo *Marketing Management: Analysis and Control* (1967). Se refiere a la importancia de analizar tres niveles fundamentales en la naturaleza de un producto, los cuales son el producto básico, el producto aumentado y el producto potencial.

En primer lugar, el producto básico de MS Home Staging es la puesta de escena de un inmueble. Como consecuencia, el interesado en el inmueble aprecia mejor los espacios del mismo y puede imaginarse viviendo ahí, generando mejores precios de venta y en tiempos más cortos.

En segundo lugar, el producto aumentado de esta propuesta consiste en la instalación de la puesta en escena adaptándose a las necesidades del inmueble. Es evidente que cada inmueble es un mundo diferente, lo cual tienen necesidades y espacios diferentes. De esta manera MS Home Staging identificará dichos factores para poder ofrecer un servicio acorde a lo anteriormente mencionado.

Por último el servicio de MS Home Staging también implicaría el mantenimiento

de dicho servicio. El inmueble tendrá servicio de limpieza previo a las visitas guiadas y se prestara suma atención a los detalles del mismos.

## **Precio**

El precio contribuye de manera muy importante e influyente en el posicionamiento del servicio y de la marca en el mercado. De esta manera la estrategia de precio es de las más importantes ya que es clave para el éxito y es la única que influye de manera directa en los ingresos.

Los precios del servicio que MS Home Staging ofrece varían según el tipo de cliente y según el tipo de servicio que elijan. Cabe aclarar que para determinar la estrategia de precio no se hizo foco en el precio de la competencia dado que hoy en día no existe ninguna empresa que ofrezca un servicio integral como el nuestro. Es por esto que se decidió llevar a cabo una estrategia de precio basada en el mercado y en el valor del servicio.

Para desarrollar la estrategia de pricing de MS Home Staging vamos a trabajar con los conceptos desarrollados por Nagle y Holden (1998). En su texto se refieren a tres factores clave a la hora de referirse sobre la problemática del precio de un producto/servicio. Estos son los costos para la empresa, el valor para el consumidor y finalmente el precio determinado.

Con respecto a los costos de la empresa (los cuales serán mas especificados más adelante) estarán basados principalmente en la inversión inicial, en el costo de la oficina y el galpón y el costo del personal capacitado para la instalación y adaptación de la puesta en escena para requerida para cada inmueble.

Este servicio brinda al cliente un valor agregado a la hora de vender su inmueble, tanto en velocidad de venta como en aumento de precio de su inmueble. Para poder determinar este valor que el cliente le da al servicio vamos a tener en cuenta el aumento de precio de una casa preparada contra una casa que no paso por un proceso de home staging. En USA, en promedio, los inmuebles con

HS se venden un 17% por arriba de su valor de mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, al calcular los honorarios del servicio entre un 1.5% - 3% del valor del inmueble, y considerando la potencial suba del valor de este, tanto el propietario como MS terminan beneficiándose por el incremento percibido, dejando esto cubierto la inversión original del interesado en el servicio.

## **Plaza**

El canal de distribución de MS Home Staging será principalmente a través de internet. Realizaremos una landing page, informativa y responsive, para acceder a toda la información de nuestro servicio. Se podrán realizar consultas y contactarse directamente con un ejecutivo de ventas con quien gestionarán una cita presencial en nuestra oficina. Empezará a asesorar a cada cliente de acuerdo con las necesidades de cada uno.

## **Promoción**

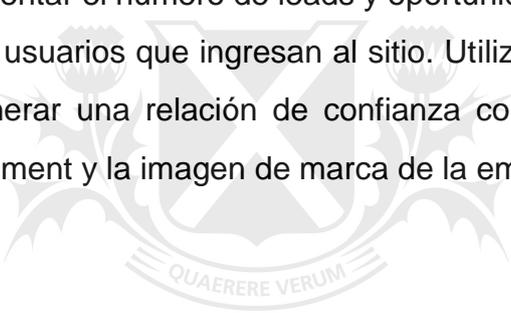
Últimamente el mercado digital se encuentra en auge, con un gran crecimiento en los últimos años y con expectativas aún mayores. De esta manera resulta indispensable pensar en una estrategia de comunicación basada principalmente en mostrar la plataforma web de manera online. También es importante tener en cuenta que existen innumerables cantidades de empresas que promocionan sus actividades mediante internet, por lo que la estrategia a desarrollar debe ser preparada de manera inteligente.

Uno de los principales objetivos será aparecer en los primeros resultados de las búsquedas que se realicen a través de Google, ya que es el principal buscador de internet en la actualidad. Para lograr esto, se combinarán las herramientas SEM y SEO. La herramienta SEM consiste principalmente en todas aquellas acciones a tomar para mejorar el posicionamiento y publicidad online de un sitio web en los buscadores. Por el otro lado, la herramienta SEO consiste en todas

aquellas acciones no pagas que ayudan a mejorar el posicionamiento de manera orgánica en los buscadores.

La estrategia consistirá en trabajar de manera conjunta con ambas herramientas. En primer lugar, se trabajará fuertemente con herramientas SEM, donde se invertirá para dar a conocer MS Home Staging y a partir de la información recolectada ir desarrollando una estrategia para trabajar con instrumentos SEO para desarrollarlos de una forma inteligente.

En adición a esto, se realizarán campañas en Instagram focalizadas en dar a conocer tanto la marca como el servicio. Se buscará incrementar el trafico de calidad a la web. Aumentar el numero de leads y oportunidades de venta. Tener información sobre los usuarios que ingresan al sitio. Utilizaremos campañas de remarketing para generar una relación de confianza con ellos, mejorando la interacción, el engagement y la imagen de marca de la empresa.



<b>Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación, instalación y mantenimiento de la puesta en escena del inmueble.</li></ul>
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia de precio basado en el aumento del valor del inmueble por el proceso de Home Staging.</li></ul>
<b>•Plaza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Online a través de nuestra página web y en persona en nuestra oficina.</li></ul>
<b>•Promoción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia online, Google e Instagram</li></ul>

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 5: Operaciones del Negocio

### Proceso de operaciones

MS Home Staging empleará el siguiente funcionamiento para el contacto con sus clientes.

- Contacto comercial
- Solicitud de Información del inmueble a vender
- Análisis físico del inmueble (diseño de interiores)
- Armado del presupuesto, basándose en las necesidades del cliente y su inmueble (total o por ambientes)
- Pago inicial y firma de contrato de trabajo
- Acondicionamiento y puesta en escena del inmueble
- Multimedia del inmueble para compartir en plataformas de la empresa y del cliente
- Mantenimiento de la puesta en escena
- Concreción de venta
- Cancelación económica del servicio (por venta o por fin de contrato)
- Desarmar puesta en escena

El primer paso es el contacto comercial por parte del cliente a MS Home Staging. El mismo se da ya sea por la página web, contacto telefónico o redes sociales. Una vez que el cliente es contactado se inicia la solicitud de información del inmueble a vender. Los empleados comerciales solicitarán información al cliente para hacer un análisis completo sobre el inmueble en cuestión. Luego se llevará a cabo la visita física al inmueble, donde en conjunto con el cliente, el empleado comercial y un diseñador de interiores, buscarán la manera de llevar a cabo la puesta en escena en los ambientes previamente establecidos.

Luego de la visita y análisis, comienza el armado de presupuesto, basándose en las necesidades del cliente. El presupuesto es enviado al cliente para su aprobación. Con la aprobación de este el contrato es firmado y se lleva a cabo

el pago inicial de servicio.

Se comienza el acondicionamiento y la puesta en escena del inmueble donde mediante diferentes formas todos los trabajadores (directos e indirectos) de MS Home Staging son partícipes. Los muebles y la decoración solicitada por los diseñadores de interiores son enviados a la locación. Una vez terminada esta etapa, se prosigue con la realización de fotografías y videos que también pueden formar parte de la plataforma digital propia de MS Home Staging, como también para el cliente, que puede utilizarlos para sus propios canales de comunicación. Se efectuará un mantenimiento quincenal de la puesta en escena por el tiempo que dure el servicio, incluyendo la limpieza, arreglos o cambios de muebles según las necesidades que se presenten.

Al momento de la concreción de la venta, se lleva el segundo y último pago del servicio luego de la venta del inmueble dando lugar al último paso en el proceso de operaciones del servicio que es el desarmado de la puesta en escena. Luego de la finalización del contrato y la cancelación del servicio se lleva a cabo el desarme de la puesta en escena llevando los muebles y la decoración al centro logístico para ser acondicionados y darles un nuevo fin, mientras aquellos que pertenecen a casas de decoración, pueden o no ser devueltos, dependiendo la demanda que exista en ese momento.

## Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión.

Se realizará un análisis financiero del negocio para poder evaluar su viabilidad económico-financiera. Se comienza por el planteo de los costos en los que recae el proyecto.

### Análisis de costos del proyecto

<b>Alquiler</b>		
	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Oficina	\$ 43.250,00	\$ 519.000,00
Galpón	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 193.250,00</b>	<b>\$ 2.319.000,00</b>

*Fuente: elaboración propia*

<b>Recursos humanos</b>		
	<i>Mensual</i>	<i>Anual<sup>5</sup></i>
Encargado Oficina	\$ 70.000,00	\$ 910.000,00
Encargado Galpón	\$ 65.000,00	\$ 845.000,00
Comercial / administrativo A	\$ 70.000,00	\$ 910.000,00
Comercial / administrativo B	\$ 70.000,00	\$ 910.000,00
Socio M	\$ 50.000,00	\$ 650.000,00
Socio S	\$ 50.000,00	\$ 650.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 375.000,00</b>	<b>\$ 4.875.000,00</b>

*Fuente: elaboración propia*

<b>Tercerizado / Freelance</b>			
	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>	<i>Por proyecto<sup>6</sup></i>
Decorador	\$ 210.000,00	\$ 2.520.000,00	\$ 30.000,00
Flete	\$ 42.000,00	\$ 504.000,00	\$ 6.000,00
Limpieza	\$ 18.000,00	\$ 216.000,00	-
Pintores / carpinteros	\$ 70.000,00	\$ 840.000,00	\$ 10.000,00
Marketing	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00	-
Fotografía	\$ 75.000,00	\$ 900.000,00	\$ 10.715,00

<sup>5</sup> El SAC (Salario Anual Complementario) es contemplado.

<sup>6</sup> Estimación de 84 proyectos por año

Influencers	\$	-	\$	-	-
Estudio contable y legales	\$	30.000,00	\$	360.000,00	-
<b>Total</b>	\$	<b>595.000,00</b>	\$	<b>7.140.000,00</b>	-

Fuente: elaboración propia

<b>Total de costos</b>		<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>
Alquiler	\$	193.250,00	\$ 2.319.000,00
Recursos Humanos	\$	375.000,00	\$ 4.875.000,00
Tercerizado / Freelance	\$	595.000,00	\$ 7.140.000,00
<b>Total General de costos</b>	\$	<b>1.163.250,00</b>	<b>\$ 14.334.000,00</b>

Fuente: elaboración propia

## Determinación de la Inversión Inicial

<b>Bienes de uso</b>			
Oficina			
	<i>Computadora all in one</i>	\$	103.000,00
	<i>Tablet</i>	\$	17.000,00
	<i>Mesa / escritorio</i>	\$	55.000,00
	<i>Sillas</i>	\$	69.850,00
	<i>Televisor Led 65"</i>	\$	95.000,00
	<i>Aire acondicionado split</i>	\$	48.590,00
	<i>Frigobar</i>	\$	34.699,00
	<i>Microondas</i>	\$	17.699,00
Galpón	<i>Estanterías</i>	\$	34.080,00
Decoración	<i>Adquisición inicial</i>	\$	1.500.000,00
Mobiliario	<i>Adquisición inicial</i>	\$	2.500.000,00
<b>Total Bienes de Uso</b>		<b>\$</b>	<b>4.474.918,00</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Alquiler y acondicionamiento</b>			
Acondicionamiento - Oficina		\$	22.100,00
Acondicionamiento - Galpón		\$	40.000,00
Gastos de alquiler - Oficina		\$	43.250,00
Gastos de alquiler - Galpón		\$	125.000,00
<b>Total alquiler y acondicionamiento</b>		<b>\$</b>	<b>230.350,00</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Total inversión inicial</b>	
Bienes de uso	\$ 4.474.918,00
Alquiler y acondicionamiento	\$ 230.350,00
<b>Total Inversión inicial</b>	<b>\$ 4.705.268,00</b>

Fuente: elaboración propia

<b>Amortización bienes de uso</b>	
Total Bienes de uso	\$ 4.474.918,00
<b>Amortización a 5 años</b>	<b>\$ 894.983,60</b>

Fuente: elaboración propia

## Estimación de ingresos

<b>Servicios prestados (Cantidad y Valores)</b>				
Promedio por servicio		Mensual		Anual
\$ 197.916,67	7 servicios	\$ 1.385.416,67	84 servicios	\$ 16.625.000,00

Fuente: elaboración propia

## Flujo de fondos

Ítems / Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Ingresos</b>	\$ 16.625.000,00	\$ 23.275.000,00	\$ 32.585.000,00	\$ 45.619.000,00
<b>Costos</b>	\$ (14.334.000,00)	\$ (20.067.600,00)	\$ (28.094.640,00)	\$ (39.332.496,00)
<b>Amort.</b>	\$ (894.983,60)	\$ (894.983,60)	\$ (894.983,60)	\$ (894.983,60)
<b>Result antes imp</b>	\$ 1.396.016,40	\$ 2.312.416,40	\$ 3.595.376,40	\$ 5.391.520,40
<b>Imp gan 30%</b>	\$ (418.804,92)	\$ (693.724,92)	\$ (1.078.612,92)	\$ (1.617.456,12)
<b>Result desp imp</b>	\$ 977.211,48	\$ 1.618.691,48	\$ 2.516.763,48	\$ 3.774.064,28
<b>Amortizaciones</b>	\$ 894.983,60	\$ 894.983,60	\$ 894.983,60	\$ 894.983,60
<b>Flujo de efectivo</b>	\$ 1.872.195,08	\$ 2.513.675,08	\$ 3.411.747,08	\$ 4.669.047,88

Fuente: elaboración propia

## Cálculo de indicadores financieros

El cálculo del VAN y la TIR son instrumentos financieros que le permiten a los emprendedores, inversores y administradores evaluar la rentabilidad de cada

proyecto en el que invierten, es decir, determinan si el proyecto es viable o no. Para lograr el cálculo VAN y TIR a través en Excel se necesita el Flujo Interno Neto, este se calcula restándole a los ingresos de la empresa de cada periodo los egresos de cada periodo, para así obtener el flujo de efectivo.

Es importante que para realizar este cálculo se conozca el significado de cada letra, por eso dejamos una tabla que hará la tarea más sencilla.

Donde los valores significan:

*F: Flujo de efectivo neto*

*N: Cantidad de años o períodos*

*I: Tasa de interés*

*IO: Inversión Inicial*

---

=

**Función Valor Actual Neto**  
**(tasa de interés; flujo del primer año; flujo del último año) - inversión inicial**

---

El resultado de esta operación será el VAN. Es importante destacar que si el VAN es  $< 0$ , el proyecto no es rentable. Porque la inversión es mayor y significa que el proyecto no es viable. Cuando este es  $= 0$ , el proyecto es rentable, porque establece una ganancia para la empresa. Y si es  $> 0$ , el proyecto es rentable, ya que el valor actual neto es mayor que la inversión.

Al calcular la TIR, o Tasa Interna de Retorno, esta obliga al VAN a convertirse en cero (0) y se pretende identificar la tasa de interés que convierte el valor actual neto en cero, es decir, la tasa de interés (I).

La fórmula para realizar esto desde Excel sería la siguiente:

---

=

**Tasa Interna de Retorno (Inversión inicial; último periodo)**

---

El resultado de esta fórmula es el porcentaje de TIR:

- Cuando TIR es  $> k$ , el proyecto de inversión es viable pues la tasa interna de retorno que obtienen es mayor a la inversión inicial.
- Pero si es  $= k$ , la inversión solo podrá realizarse si mejora la posición de la empresa dentro del mercado y se multiplican las ventas del producto que se ofrece.
- Y cuando el resultado es  $< k$ , el proyecto no es viable pues no tiene la rentabilidad necesaria.

**Tasa de descuento**

**27%**

Fuente: elaboración propia

**Valor actual neto**

**\$ 1.407.679,41**

**Tasa interna de retorno**

**44%**

Fuente: elaboración propia

**Flujo de fondos (escenario negativo) – Aumento del 5% de los costos**

Ítems / Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	\$ 16.625.000,00	\$ 23.275.000,00	\$ 32.585.000,00	\$ 45.619.000,00
Costos	\$ (15.050.700,00)	\$ (21.070.980,00)	\$ (29.499.372,00)	\$ (41.299.120,80)
Amort.	\$ (894.983,60)	\$ (894.983,60)	\$ (894.983,60)	\$ (894.983,60)
Result antes imp	\$ 679.316,40	\$ 1.309.036,40	\$ 2.190.644,40	\$ 3.424.895,60
Imp gan 30%	\$ (203.794,92)	\$ (392.710,92)	\$ (657.193,32)	\$ (1.027.468,68)
Result desp imp	\$ 475.521,48	\$ 916.325,48	\$ 1.533.451,08	\$ 2.397.426,92
Amortizaciones	\$ 894.983,60	\$ 894.983,60	\$ 894.983,60	\$ 894.983,60
Flujo de efectivo	\$ 1.370.505,08	\$ 1.811.309,08	\$ 2.428.434,68	\$ 3.292.410,52

Fuente: elaboración propia

**Flujo de fondos (escenario positivo) – Disminución del 5% de los costos**

Ítems / Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	\$ 16.625.000,00	\$ 23.275.000,00	\$ 32.585.000,00	\$ 45.619.000,00
Costos	\$ (13.617.300,00)	\$ (19.064.220,00)	\$ (26.689.908,00)	\$ (37.365.871,20)
Amort.	\$ (894.983,60)	\$ (894.983,60)	\$ (894.983,60)	\$ (894.983,60)
Result antes imp	\$ 2.112.716,40	\$ 3.315.796,40	\$ 5.000.108,40	\$ 7.358.145,20
Imp gan 30%	\$ (633.814,92)	\$ (994.738,92)	\$ (1.500.032,52)	\$ (2.207.443,56)
Result desp imp	\$ 1.478.901,48	\$ 2.321.057,48	\$ 3.500.075,88	\$ 5.150.701,64

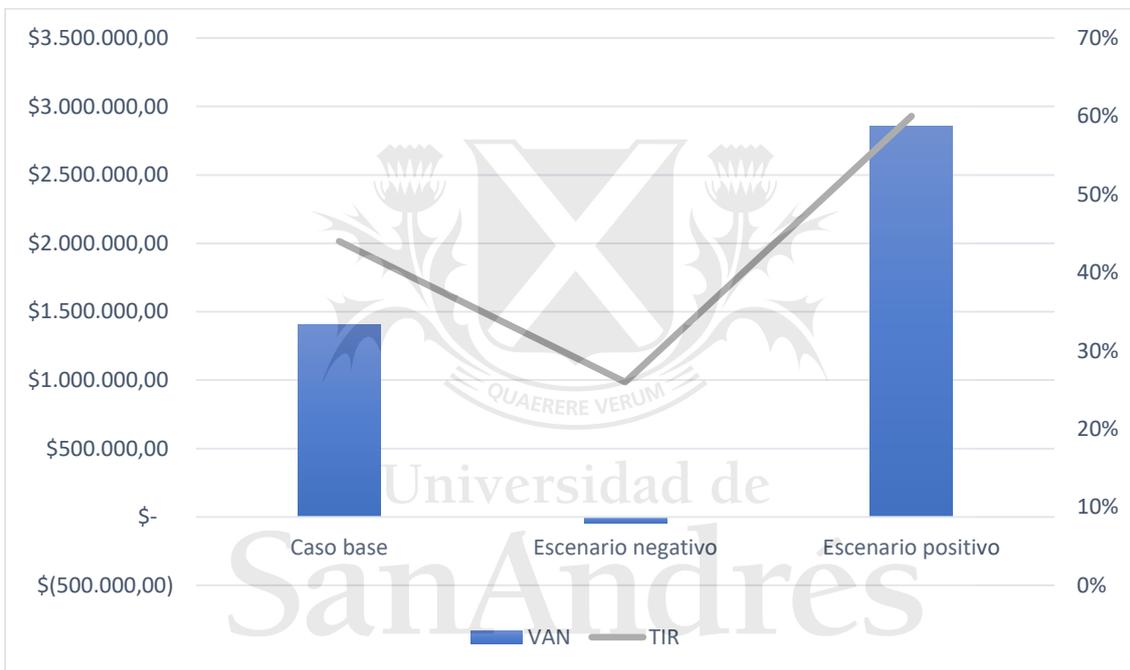
<b>Amortizaciones</b>	\$ 894.983,60	\$ 894.983,60	\$ 894.983,60	\$ 894.983,60
<b>Flujo de efectivo</b>	\$ 2.373.885,08	\$ 3.216.041,08	\$ 4.395.059,48	\$ 6.045.685,24

Fuente: elaboración propia

<b>Comparación de escenarios</b>			
		<b>Costos +5%</b>	<b>Costos -5%</b>
	<i>Caso base</i>	<i>Escenario negativo</i>	<i>Escenario positivo</i>
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.407.679,41</b>	<b>\$ (40.922,20)</b>	<b>\$ 2.856.281,02</b>
<b>TIR</b>	<b>44%</b>	<b>26%</b>	<b>60%</b>

Fuente: elaboración propia

Gráfico de los indicadores financieros (VAN y TIR)



Fuente: elaboración propia

## **Capítulo 7: Equipo**

### **Socios Fundadores**

Los socios fundadores de MS Home Staging serán Eduardo Oscamou Mallea, Lucas Santamarina y Santiago Caniggia.

Eduardo Oscamou Mallea ha terminado su cursada y está próximo a recibirse de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Ha realizado una capacitación de Project Manager y actualmente se desempeña como Líder de unidad CMS en Latech Digital Services. Es quien se desempeñara como CEO, estará a cargo del área de marketing y de las operaciones.

Lucas Santamarina ha terminado su cursada y está próximo a recibirse de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Actualmente trabaja en la mesa de operaciones del sector IFA en BALANZ CAPITAL como Sales Trader. Es quien se desempeñara como CFO, estará a cargo del área de finanzas y ventas.

Santiago Cannigia es managing partner de Nazca Venture, un fondo de inversión con gran trayectoria será asesor del proyecto.

### **Estudios Contable y Jurídico**

Se contratará los servicios de un estudio jurídico quien nos asesorará en la formación de nuestra estructura societaria y en el armado de los contratos necesarios para el desarrollo comercial de nuestra actividad. En cuanto al estudio contable también se lo contratará con el fin de controlar y hacer el cierre de los balances de la empresa y verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias del proyecto.

## **Capítulo 8: Aspectos Legales**

### **Estructura societaria**

Para este caso, se escoge una figura societaria como la S.R.L. Una Sociedad de Responsabilidad Limitada es un tipo de sociedad mercantil, donde la responsabilidad está limitada al capital aportado, es decir, las deudas no se responden con el patrimonio de los socios. Los directores de MS Home Staging van a ser Eduardo Ocamou Mallea y Lucas Santamarina. Junto con Santiago Caniggia, managing partner de Nazca Venture, un fondo de inversión con gran trayectoria se formará el board de socios.

Los trámites necesarios para llevar a cabo la constitución de la S.R.L. no son complejos y serán llevados a cabo mediante el asesoramiento contable y jurídico contratado, previsto en el análisis de costos para que se pueda cumplir con todas las obligaciones y formalidades requeridas.

La S.R.L. es la forma más común de asociación en las micro, pequeñas y medianas empresas debido a que su constitución es más sencilla en comparación con una Sociedad Anónima. Otro motivo de la elección de esta figura es para proteger el patrimonio personal de los socios. Esta sociedad se encuadra como MiPyME según la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) posibilitándola de beneficios impositivos y financieros, como tasas de préstamos subsidiadas para la inversión de capital y una carga tributaria menor en comparación con la S.A.

### **Registro de marca y patentes**

Con respecto al registro de la marca “MS Home Staging”, este se realiza en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Para ello, se debe presentar informes especificando el nombre de la marca, el logo, el propietario del registro, entre otros. En la página web, [www.inpi.gov.ar](http://www.inpi.gov.ar), se encuentra un documento, el cual destaca las distintas clases, de productos y servicios disponibles. Por cada

formulario que se suba al sitio se debe abonar una suma de dinero de aproximadamente \$1000.

## **Aspectos impositivos**

Los impuestos en Argentina, de acuerdo con la figura societaria elegida, S.R.L. en este caso en particular, abona tributos en distintos niveles según corresponda, por ejemplo, nacional, provincial y municipal.

Por la ubicación en CABA de MS Home Staging, y al encuadrar en las características de una MiPyme, deberá tributar los siguientes ítems:

- Impuesto a las Ganancias como personas físicas
- Régimen de Autónomos (aportes jubilatorios mensuales obligatorios)
- IVA Exentos (será obligatoria la inscripción, pero NO la presentación de las declaraciones juradas mensuales. Esto último sí se debe hacer de manera mensual a nombre de la sociedad).

No se puede evitar mencionar la alta presión tributaria que está sometido todo el sistema en Argentina, no sólo en niveles sino también en cantidad de impuestos directos como los citados anteriormente, o aquellos conocidos como indirectos como pueden ser el IVA en la compra de insumos o los Ingresos brutos que suelen estar cargados en los precios de la mercadería o de la prestación de servicios por parte de terceros.

## Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

### Implementación

Para el lanzamiento de MS Home Staging, se prevén 9 meses de trabajo previo para concretar la primera prestación del servicio. Los pasos necesarios se detallan a continuación en el siguiente diagrama de Gantt:

Etapas del proyecto	Meses								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Planteo de la idea del servicio	■								
Investigación previa del mercado		■							
Constitución de la SRL			■						
Inscripción en AFIP			■						
Inscripción en CABA			■						
Registro de marca			■						
Alquiler de oficina					■				
Inversión inicial					■				
Alquiler de galpón						■			
Diseño estrategia de marketing						■			
Búsqueda de personal propio						■			
Búsqueda de personal tercerizado						■			
Pruebas de implementación							■		
Ajustes de implementación							■		
Campaña de lanzamiento								■	
Prestación del servicio									■

Fuente: elaboración propia

## Riesgos

*Riesgos operativos. Prestación del servicio*

<p><b>Implementación del servicio</b></p>	<p>Este riesgo es muy diverso debido a la naturaleza del servicio prestado, por ello pueden aparecer incidentes con:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Daño del mobiliario usado durante la puesta en escena</li><li>• Rotura de elementos entre los diferentes traslados</li><li>• Posibilidad de robo / hurto de objetos pequeños</li><li>• Dependencia de prestados externos que intervengan en la puesta de escena como mueblerías, decoradores, casas de diseño, etc.</li></ul>
---	--

*Fuente: elaboración propia*

Universidad de  
**San Andrés**

*Riesgos de comercialización. En este aspecto pueden surgir los siguientes inconvenientes:*

<p><b>Campaña comunicacional de marketing inadecuada</b></p>	<p>Se apunta a una campaña agresiva mediante el uso de redes sociales especializadas en imágenes como pueden ser Instagram o Pinterest. Sin embargo, pueden gestionarse mal los mensajes comunicacionales y que el público objetivo ignore o no entienda el servicio ofrecido al ser algo novedoso en el mercado</p>
--	--

	argentino.
<b>Incorrecta definición del target objetivo</b>	Es posible que la gerencia de MS Home Staging en conjunto con la agencia de marketing encargada de las estrategias no definan correctamente el target al que dirigir el servicio.
<b>Disociación de marca con el logotipo propuesto</b>	MS Home Staging cuenta con un logo diseñado para el lanzamiento, sin embargo podría producirse una “no-asociación” del servicio y la imagen propuesta.

Fuente: elaboración propia

*Riesgos de mercado. En este aspecto se tienen en cuenta los sucesos o acciones que no pueden ser controlados por MS Home Staging.*

<b>Competencia:</b>	Posibilidad de nuevos competidores una vez instalada la idea propuesta.
<b>Inestabilidad propia del país:</b>	La constante crisis, incertidumbre y contexto adverso por el que atraviesa el país ponen en jaque a cualquier pyme. Desde la imposibilidad de tomar créditos a tasas convenientes hasta la alta burocracia del marco laboral con los costos que esto implica para desarrollar cualquier tipo de actividad.
<b>Creación de nuevos impuestos</b>	Por la política inestable llevada a cabo en la Argentina, es posible la aparición de nuevos impuestos que afecten a los propietarios de viviendas desocupadas y esto influya negativamente en el servicio por prestar.

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 10: Conclusión

Este plan de negocios funciona como evaluación integradora del proyecto “MS Home Staging”, y tiene como intención unir los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria con la realidad.

De acuerdo con lo expuesto en el presente trabajo, se puede concluir que existe una oportunidad de negocio en el rubro inmobiliario que justifica la creación de la empresa presentada con el fin no sólo de innovar, simplificar y sino también brindar una oportunidad en la agilización del proceso de venta de un inmueble mediante una inversión por parte del propietario. Esta oportunidad surge del estancamiento del mercado inmobiliario en Argentina, dejando en evidencia la necesidad de una alternativa superadora para la comercialización de propiedades. Lo anterior se justifica en que, luego de estudiar el mercado, se apreció una importante oferta de inmuebles sin la respectiva concreción de la venta, para una demanda existente, aunque es baja. Adicionalmente, los indicadores utilizados en el presente plan, permitieron determinar que se trata de un negocio rentable.

Cabe destacar que MS Home Staging, en primer lugar, buscará instalar el concepto de puesta en escena en el mercado, gracias a proyectos sin costo para influencers, utilización de redes sociales y publicidad en portales web especializados. En segundo lugar, se proyecta que el negocio funcione teniendo la premisa de brindar un servicio innovador y personificado al cliente, con un resultado eficaz, promoviendo la confianza durante todo el proceso. También se prevé una planeación a futuro, para tener una colaboración con inmobiliarias a nivel país para agregarle valor a su servicio.

Es así que MS Home Staging, puede adaptarse a diferentes clientes y sus necesidades, innovando el proceso de venta y, hasta, acelerándolo.

## Bibliografía y Fuentes de Información

- ALCARAZ RODRÍGUEZ, R. (2011). *Emprendedor de éxito*. (4a.ed). Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- BARROETA, H. (2015). *El libro blanco de la logística para el comercio electrónico*.
- BASANTES at al. (2016). *Comercio Electrónico*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- BIANCIOTTI, P. (2015). Premios y Concursos para Emprendedores de Argentina. Recuperado en: <http://drimcom.com.ar/2015/05/19/premios-y-concursos-para-emprendedores-argentina/>
- CAIZA CHANGOTÁSIG, Mayra A. Instrumento para el control estratégico en la empresa de servicios de ingeniería y diseños. Trabajo de diplomatura disponible en: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1410/1/t-utc-0989.pdf>
- CHASE, R. B., JACOBS, R. F., Romo Muñoz, J. H., Mascaró Sacristán, P., y MAURÍ HERNÁNDEZ, M. E. (2014). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs ; traducidos por Jorge Humberto Romo Muñoz , Pilar Mascaró Sacristán y Martha Elsa Mauri Hernández (13a. ed.)*. México D.F.: McGraw Hill.
- CUNNINGHAM, Michael (2001): "B2B. Como desarrollar una verdadera estrategia de comercio electrónico". Pearson Educación. México.
- GIMÉNEZ, Carlos Manuel. (1995). *Sistemas de costos*. 1º Edición. Editorial La Ley
- KRAJEWSKI, L. J. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor (8a. ed.)*. Mexico: Pearson Educacion.
- KOTLER, P. (1967). *Marketing management: analysis, planning, and control*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- KOTLER P. & AMSTRONG G. (2007) *Marketing versión para Latinoamérica*. (12a.ed.). México: Pearson.

- MONCALVO, Ariel. (2008). "Comercio Electrónico para Pymes". Editorial Lectorum- Ugerman. Buenos Aires.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., IN CLARK, T., & SMITH, A. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.
- Porter, Michael E. (2012). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia / Michael E. Porter (42a. reimpr.--.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- PORTER, Michael E. (2011). "Internet y la estrategia". Revista Gestión, Volumen 6. México: Editorial Compañía Editorial Continental.
- PORTER, Michael E. (2005). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Editorial Compañía Editorial Continental.
- TERRY, George. (2006). Principios de Administración. Continental. México.
- STONER, J.; FREEMAN, E. y GILBERT, Daniel. (2013). Administración. Libro digital disponible en: [www.books.google.com](http://www.books.google.com).
- VÁZQUEZ, D. (2018). Marketing digital: marketing tradicional vs. marketing digital, ¿cuál ganaría? [versión electrónica]. América Retail. <https://www.cronista.com/economiapolitica/Se-promulgo-la-ley-de-Economia-del-Conocimiento-las-claves-de-los-cambios-de-beneficios-fiscales-20201026>
- Apartment Therapy. (2017, agosto 7). The Secret to Selling Your Home Faster and For More Money. Recuperado 27 de abril de 2020, de <https://www.apartmenttherapy.com/this-data-reveals-the-secret-to-selling-your-home-faster-and-for-more-money-248599>
- Colegio de Escribanos CABA. (s. f.). Lo que se ofrece vs lo que se concreta. Recuperado 27 de abril de 2020, de <http://www.maureinmobiliaria.com/evolucion-oferta-departamentos/>
- Clarín. (2019, diciembre 26). Mercado inmobiliario. Recuperado 27 de abril de 2020, de <http://www.maureinmobiliaria.com/el-mercado-inmobiliario-en-los-medios/>

Reason Why. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/tendencias-consumo-2020-consumidor-llyc>

Software Inmobiliario 2clics. (s. f.). Cómo vender un inmueble rápido.  
Recuperado 27 de abril de 2020, de  
<https://www.2clics.com.ar/vender-propiedad-rapido-2017/>

[https://www.clarin.com/ciudades/expensas-superaron-inflacion-aumenta-morosidad-consorcios\\_0\\_PkJqYr7w.html](https://www.clarin.com/ciudades/expensas-superaron-inflacion-aumenta-morosidad-consorcios_0_PkJqYr7w.html)

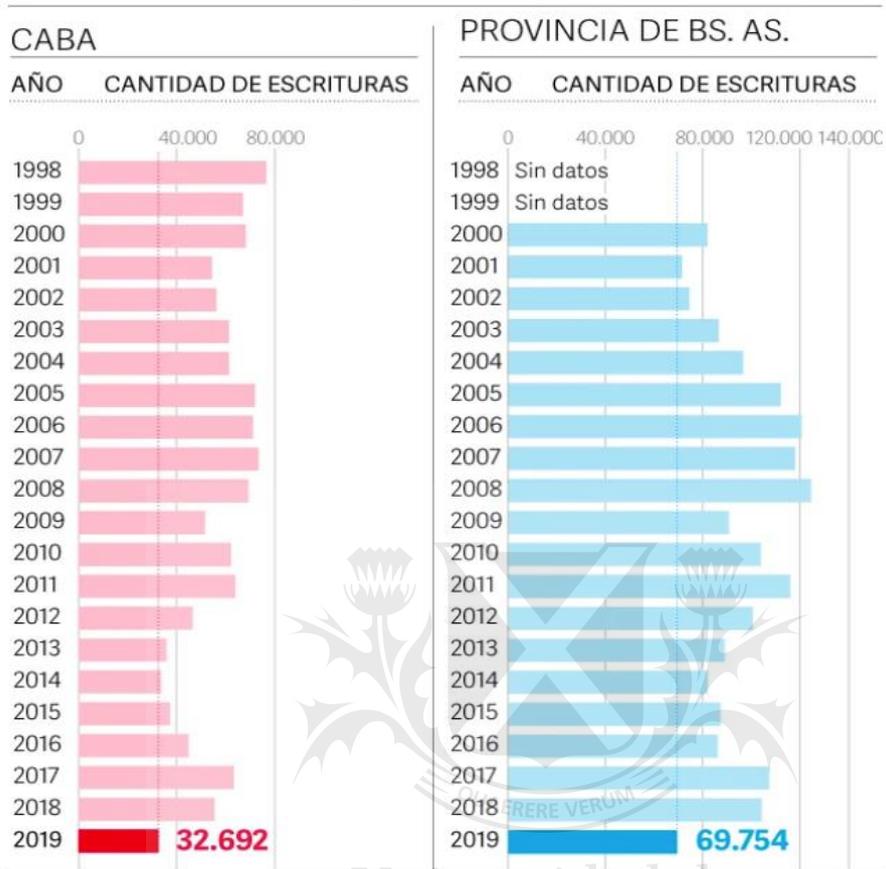
Comportamiento de clientes;  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/ahora-los-clientes-son-mas-exigentes-nid318148/>



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 1

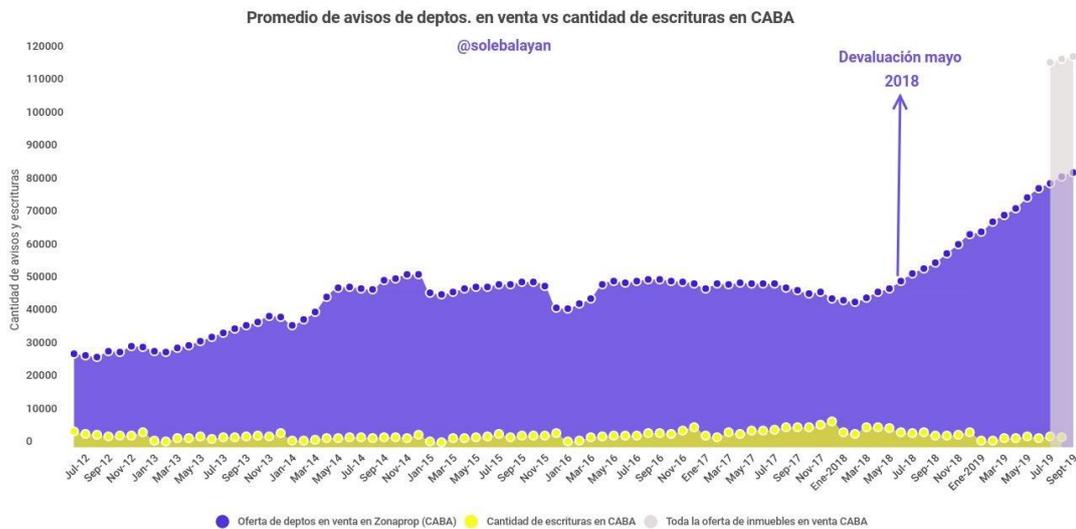
### Escrituras de compraventa por año



Clarín. (2019, diciembre 26). Mercado inmobiliario. Recuperado 27 de abril de 2020, de <http://www.maureinmobiliaria.com/el-mercado-inmobiliario-en-los-medios/>

## Anexo 2

### Lo que se ofrece vs lo que se concreta mes a mes en CABA



Fuente: Colegio de Escribanos de CABA - Oferta: datos propios en base a seguimiento de avisos publicados en Zonaprop (promedio mensual) -  
Importante: La oferta de departamentos suele representar el 70% de la oferta total de los inmuebles por lo que debe considerarse que la oferta es aun mayor.

Colegio de Escribanos CABA. (s. f.). Lo que se ofrece vs lo que se concreta.

Recuperado 27 de abril de 2020, de  
<http://www.maureinmobiliaria.com/evolucion-oferta-departamentos/>

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 3 : Modelo de Entrevista

### Nombre

### Puesto y Rubro

- ¿Cuál es su visión actual de los últimos 3 años del mercado inmobiliario con respecto a las operaciones de compra y venta?  
¿En qué basa su respuesta?
- Según su experiencia, ¿Cuál es el factor clave que determina que una operación de compra-venta se realice?
- ¿Cuál de los canales de comunicación es más conveniente para promocionar una unidad?
- Desde su perspectiva, su sector, su profesión, etc., ¿Cómo podría innovar el mercado en el proceso clásico de una operación de compra y venta de un inmueble? ¿Puede dar más detalles al respecto?
- ¿Conoce el concepto de home staging y de que se trata? ¿Dónde lo escuchó nombrar? ¿Sabe si se aplica en Argentina?
- Para innovar el proceso de compra-venta de un inmueble, ¿encuentra atractivo el hecho de vestir y amueblar temporalmente la unidad para que el potencial cliente pueda concretar más rápidamente la operación? ¿Por qué respondió lo anterior?
- El proceso de la pregunta anterior, ¿es apto tanto para una casa como un departamento? ¿Puede ampliar su respuesta?
- ¿Cree que este concepto permite para agregar valor a las propiedades para que puedan ser vendidas más rápidamente?  
¿Por qué?
- Según su percepción, ¿es viable este servicio denominado home staging para ser aplicado en viviendas de los barrios de Belgrano, Palermo y Recoleta? ¿Puede explayarse más? ¿Lo haría en otro barrio? ¿Cuál?

## **Anexo 4: Respuestas Entrevistas**

- Nombre: Dolores Fresco
- Puesto y Rubro: Dueña de una inmobiliaria en BA.
- [www.doloresfresco.com/](http://www.doloresfresco.com/)

**¿Cuál es su visión actual de los últimos 3 años del mercado inmobiliario con respecto a las operaciones de compra y venta? ¿En qué basa su respuesta?**

*La realidad es que los últimos tres años en el mercado inmobiliario fue malo, por el tema del COVID que creo que a nivel económico se produjo un derrumbe muy importante en todos los nuestros, el nuestro incluido. EL mercado se vio complicado por no poder ir a ver departamentos ni poder hacer mudanzas. Previo a eso, el cambio de gobierno, en el de Macri tuvimos bien, los precios se mantuvieron, en los últimos meses empezó a haber mucha desconfianza. En la parte económica del país y en las medidas que iba a tomar el nuevo gobierno. EL mercado inmobiliario es muy sensible a cualquier cuestión política que puede haber en un gobierno, cualquier cambio en la tendencia política en el país hace que el mercado se frene y quede expectante.*

**Según su experiencia, ¿Cuál es el factor clave que determina que una operación de compra-venta se realice?**

*Hay un factor que es sumamente importante con la compraventa, que tienen que ver con la ubicación. La ubicación del inmueble determina la agilidad de la operación, si una operación se concreta bien, rápido o no. Otro factor clave es el precio. Con que el precio del inmueble sea atractivo en el momento que se ofrece.*

**¿Cuál de los canales de comunicación es más conveniente para promocionar una unidad?**

*Hoy por hoy, es a través de las redes, son lo portales. Los dos portales mas importantes que funcionan en BA es zonaprop y argenprop.*

**Desde su perspectiva, su sector, su profesión, etc., ¿Cómo podría innovar el mercado en el proceso clásico de una operación de compra y venta de un inmueble? ¿Puede dar más detalles al respecto?**

*Tendría que ver cómo mejorar la comunicación, cuanto más fácil sea para el cliente acceder a la información de un inmueble y cuando más detallada y mas clara sea creo que es la manera la cual uno puede mejorar e innovar el proceso.*

**¿Conoce el concepto de home staging y de que se trata? ¿Dónde lo escuchó nombrar? ¿Sabe si se aplica en Argentina?**

*Entiendo que el HS es como hacer un showroom en un departamento, tengo entendido que se utiliza en edificios nuevos a estrenar, en el piso se arma un departamento modelo y eso se utiliza para ayudar en el proceso de venta. Se que se aplica en torres de categoría y en desarrollos importante en Argentina.*

**Para innovar el proceso de compra-venta de un inmueble, ¿encuentra atractivo el hecho de vestir y amueblar temporalmente la unidad para que el potencial cliente pueda concretar más rápidamente la operación? ¿Por qué respondió lo anterior?**

*Me parece interesante, innovador vestir y amoblar temporalmente la unidad. Me parece algo nuevo que podría ayudar al proceso de compra porque a veces la gente no se imagina como quedaría el departamento bien amueblado y presentado.*

**El proceso de la pregunta anterior, ¿es apto tanto para una casa como un departamento? ¿Puede ampliar su respuesta?**

*Si creo que es apto, no se bien cual sería el costo y si fuese muy elevado, si la propiedad esta ocupada, como sería el proceso.*

**¿Cree que este concepto permite para agregar valor a las propiedades para que puedan ser vendidas más rápidamente? ¿Por qué?**

*Si creo que puede agregar valor y las propiedades pueden ser vendidas más rápidamente.*

**Según su percepción, ¿es viable este servicio denominado home staging para ser aplicado en viviendas de los barrios de Belgrano, Palermo y Recoleta? ¿Puede explayarse más? ¿Lo haría en otro barrio? ¿Cuál?**

*Creo que sería interesante, creo que estaría bueno ver cuál sería el costo, quien lo asumiría. Porque no es lo mismo que este servicio se cobre al finalizar la operación, que al principio que por ahí esta con dificultados financieras, motivo por el cual me parece complicado. Los barrios señalados yo creo que sí, zona norte yo lo sumaría, todo el corredor de libertador, también le sumaria Puerto Madero.*

## Entrevista II

- Nombre: Enrique Caubarrere
- Puesto y Rubro: Socio - Toribio Achaval - Tigre
- <http://toribioachaval.com>

### **¿Cuál es su visión actual de los últimos 3 años del mercado inmobiliario con respecto a las operaciones de compra y venta?**

*El mercado inmobiliario tracciona fundamentalmente, con estabilidad política y económica.*

*Los años 2018 - 2019 producto de las crisis políticas/económicas/elecciones y demás situaciones, impactan naturalmente generando la inacción de los compradores y vendedores, y esto produce una fuerte recesión en el mercado inmobiliario, con una consecuente y fuerte caída de las compra-ventas.*

*Esto se profundiza aún más en 2020, con la llegada de la Pandemia COVID-19, que genera el aislamiento de la población con cese de todas las actividades económicas más largo del mundo, con lo cual se paraliza también la actividad inmobiliaria.*

*Los valores del mercado inmobiliario fluctúan en función de cómo actúa la oferta y la demanda:*

*cuando la oferta supera a la demanda = esto genera caída en los precios*

*cuando la demanda supera a la oferta = esto genera suba en los precios*

*cuando la oferta y la demanda están equilibradas = esto genera estabilidad en los precios.*

*Durante este periodo '18/'19/'20, producto de esta inacción cae fuertemente la demanda, mientras que la oferta se mantiene vigente.*

*Las Estadísticas de escrituras (Fuente: Colegio de Escribanos de PBA) lo reflejan claramente:*

*- Año 2018 (108.582 actos) vs. año 2017 (128.345 actos) = CAÍDA -15%*

*- Año 2019 (93.917) vs. año 2018 (108.592) = CAÍDA -14%*

- Enero a Marzo año '19 (19.058 actos) vs. mismo período 2020 (9.019) = CAÍDA -53%.

- Respecto del último año de mayor cantidad de escrituras 2008 (146.041 actos) - 2019 (93.917) = CAÍDA -46%.

A todo esto sumale: la extinción del Crédito hipotecario, la imposibilidad de adquirir dólares oficiales por el Cepo cambiario, el incremento tributario continuo en los inmuebles, la extinción de los inversores, y la insuficiente adaptación de los precios a la baja.

**CONCLUSIÓN:** Todos estos factores juntos están produciendo una de las peores caídas del mercado inmobiliario desde 2001.

**Según su experiencia, ¿Cuál es el factor clave que determina que una operación de compra-venta se realice?**

*Una operación inmobiliaria, para que alcance su mayor factibilidad de realización, requiere de la satisfacción de ambas partes. La operación tiene que ser win-win para ambas partes y para que esto suceda, el inmueble tiene que estar bien tasado y el agente inmobiliario debe interceder con estos objetivos.*

**¿Cuál de los canales de comunicación es más conveniente para promocionar una unidad?**

*Los portales de inmuebles: Zonaprop, Argenprop, Mercado Libre (estos como los líderes) y el resto en menor incidencia. Las acciones en Redes Sociales.*

**Desde su perspectiva, su sector, su profesión, etc., ¿Cómo podría innovar el mercado en el proceso clásico de una operación de compra y venta de un inmueble? ¿Puede dar más detalles al respecto?**

*Siendo profesionales; capacitando a sus vendedores en técnicas profesionales de ventas; seguimiento de los clientes post-venta; interesándose y respetando sus necesidades de sus clientes y actuando en consecuencia; realizando campañas en los medios digitales; mejorando las*

*técnicas de presentación para generar alto impacto; utilización de técnicas digitales y profesionales para la presentación de los inmuebles; utilizando Tour 3D, Fotos profesionales, Videos con Dron y publicaciones adecuadas en los portales; inversiones adecuadas para lograr el mejor posicionamiento de las publicaciones.*

**¿Conoce el concepto de home staging y de que se trata?**

*Es una técnica que consiste en mejorar la presentación del inmueble, cuidando la imagen, el orden, a través de imágenes más profesionales, para diferenciarla entre la oferta, hacerla más atractiva y con esto acceder a la mayor cantidad de interesados y facilitar una rápida y eficiente operación.*

**¿Dónde lo escuchó nombrar?**

*Me intereso y capacito, en estas técnicas, permanentemente.*

**¿Sabe si se aplica en Argentina?**

Este servicio se viene aplicando hace pocos años y por pocos agentes inmobiliarios, pero en crecimiento en la medida de la exigencia que el mercado va aumentando. A medida también que se va conociendo producto de su utilización, va tomando mayor volumen y van apareciendo más empresas que prestan el servicio.

**Para innovar el proceso de compra-venta de un inmueble, ¿encuentra atractivo el hecho de vestir y amueblar temporalmente la unidad para que el potencial cliente pueda concretar más rápidamente la operación?**

Si.

**¿Por qué respondió lo anterior?**

Sin duda, pero son técnicas necesarias que implican gastos adicionales difíciles de costear en un mercado altamente recesivo hace tanto tiempo, que viene devastando a las inmobiliarias. Solo adoptable por las principales Cias inmobiliarias que tiene respaldo económico, y están dispuestas a invertir en estas oportunidades.

**El proceso de la pregunta anterior, ¿es apto tanto para una casa como un departamento?**

Si.

**¿Puede ampliar su respuesta?**

*Estas técnicas son más aplicables a toda comercialización de inmuebles, pero tiene mayor impacto e incidencia para inmuebles residenciales.*

**¿Cree que este concepto permite agregar valor a las propiedades para que puedan ser vendidas más rápidamente? ¿Por qué?**

*Si, porque el primer impacto positivo es el más efectivo y esto se produce a través de una buena imagen, así logra al diferenciarse y facilitar el proceso de la selección.*

**Según su percepción, ¿es viable este servicio denominado home staging para ser aplicado en viviendas de los barrios de Belgrano, Palermo y Recoleta? ¿Puede explayarse más? ¿Lo haría en otro barrio? ¿Cuál?**

*Sin duda. También en los barrios cerrados de la Zona Norte donde los interesados son los más exigentes.*

## **Anexo 5: Modelo de Encuesta**

Población: Propietario de vivienda (Casa y departamento) ubicada en los barrios de Palermo, Recoleta y Belgrano de CABA, que estén en un proceso de venta.

Norte General Paz

Sur 9 de Julio

Este Libertador

Oeste Córdoba

*Muestreo no probabilístico*

*Diseño de bola de nieve*

**Tamaño de la muestra: 100**

**¿Hace cuánto tiempo está en venta su propiedad?**

*Menos de 6 meses*

*Entre 6 meses y un año*

*Entre uno y dos años*

*Más de dos años*

**¿Su unidad se encuentra...?**

*Amueblada totalmente*

*Amueblada parcialmente*

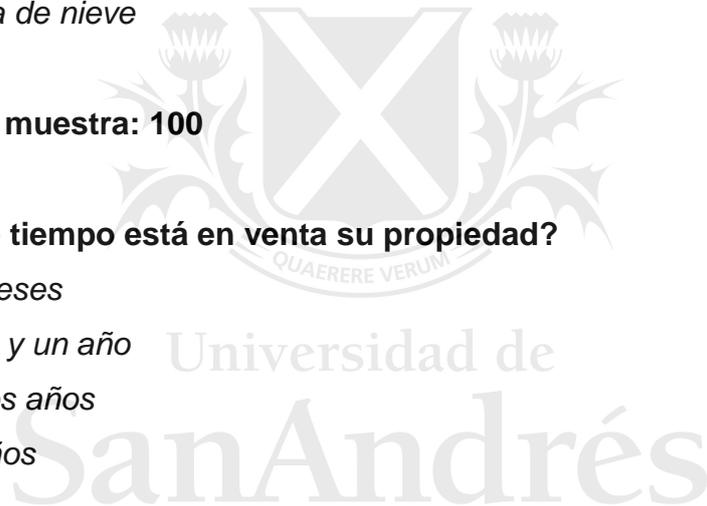
*Sin muebles*

**¿La venta de su unidad es mediante...?**

*Inmobiliaria*

*Un tercero*

*Particular*



**¿Cómo califica entre las siguientes opciones al proceso de compra-venta de un inmueble en la actualidad?**

*Necesita re-definirse*

*Es adecuado / correcto*

**Para innovar el proceso de compra-venta de un inmueble, ¿encuentra atractivo una “puesta en escena” al vestir, decorar y amueblar temporalmente (sin que sea una reforma) la unidad para que el potencial cliente pueda concretar más rápidamente la operación?**

*Si, es innovador*

*No es innovador*

*Me resulta indiferente*

**¿Dónde buscaría un servicio como el descrito en el punto anterior?**

*Buscador*

*Redes sociales*

*Medio gráfico*

*Medio audio-visual*

*Otro*

**¿Haría una mínima inversión en un proceso de venta que agilice la operación que usted necesita realizar?**

*Si lo haría*

*Tal vez*

*No lo haría*

**¿Conoce de qué se trata el servicio de “home staging”?**

*Si*

*Parcialmente*

*No*



Universidad de

San Andrés

## Anexo 6: Respuestas Encuesta

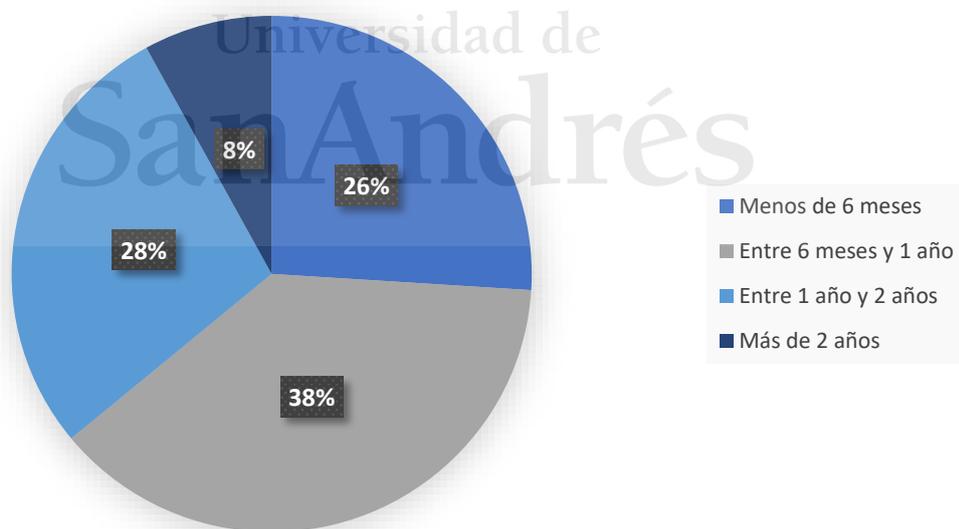
### Pregunta 1

¿Hace cuánto tiempo está en venta su propiedad?

Tabla I de las encuestas

Opciones de respuesta	f(x)	%
<b>Menos de 6 meses</b>	13	26%
<b>Entre 6 meses y 1 año</b>	19	38%
<b>Entre 1 año y 2 años</b>	14	28%
<b>Más de 2 años</b>	4	8%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia según tabla anterior

**Análisis de la pregunta:**

*El 38% de los encuestados contestó que su propiedad se encuentra en venta la opción Entre 6 meses y 1 año, el 28% Entre 1 año y 2 años, el 26% Menos de 6 meses y el 8% restante Más de 2 años.*

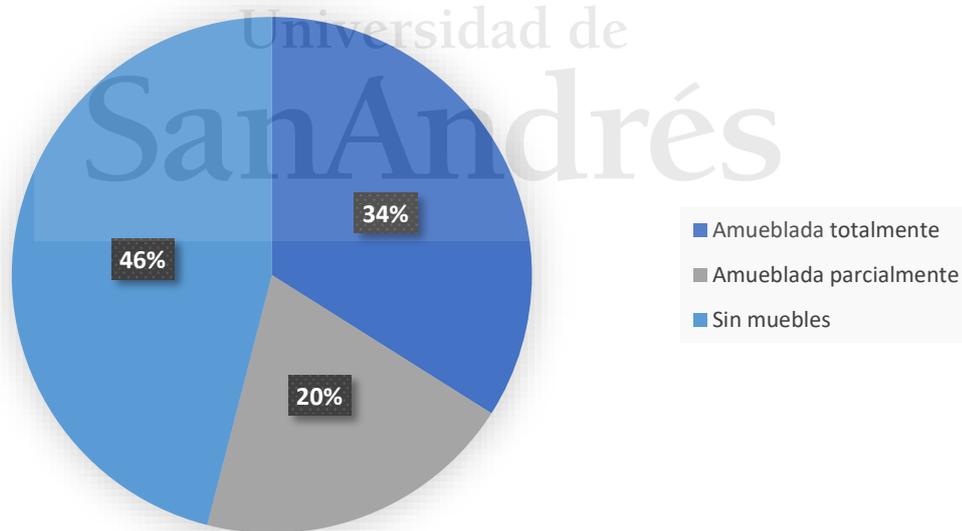
Pregunta 2

**Su unidad se encuentra...**

Tabla II de las encuestas

Opciones de respuesta	f(x)	%
<b>Amueblada totalmente</b>	17	34%
<b>Amueblada parcialmente</b>	10	20%
<b>Sin muebles</b>	23	46%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia según tabla anterior

**Análisis de la pregunta:**

*El 46% de los encuestados cuenta con su unidad Sin Muebles, el 34% Amueblada totalmente y el 20% restante Amueblada parcialmente.*

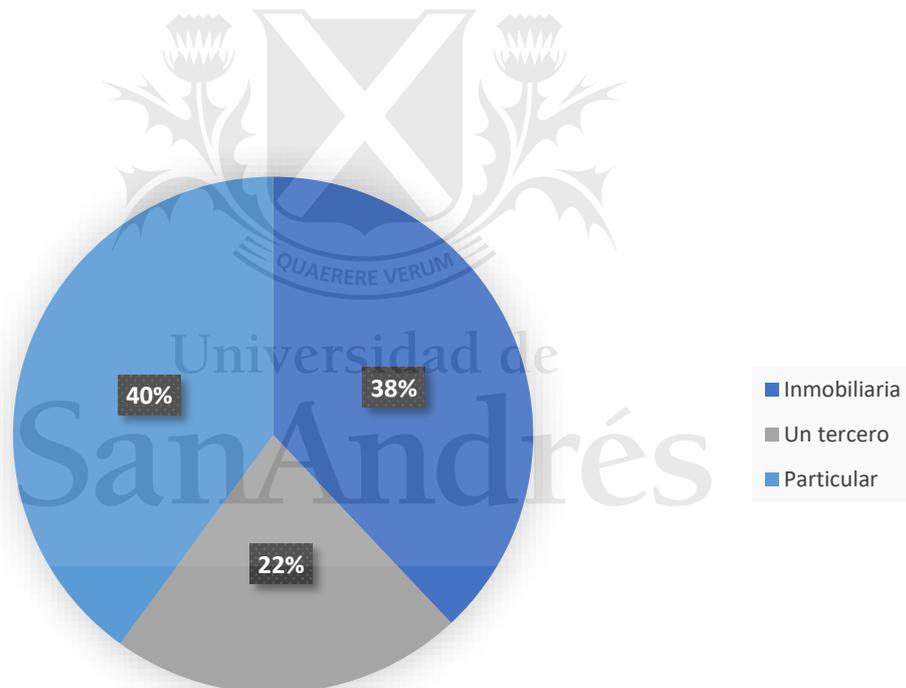
Pregunta 3

La venta de su unidad es mediante...

Tabla III de las encuestas

Opciones de respuesta	f(x)	%
<b>Inmobiliaria</b>	19	38%
<b>Un tercero</b>	11	22%
<b>Particular</b>	20	40%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia según tabla anterior

**Análisis de la pregunta:**

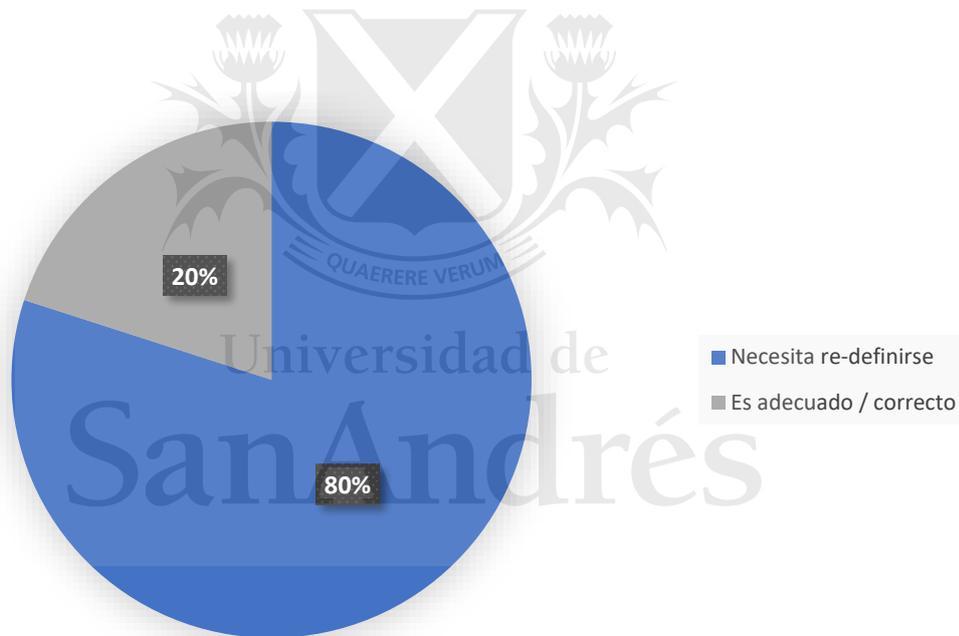
*Del total de personas que contestaron la encuesta, el 40% realiza la venta de su unidad de manera Particular, el 38% mediante una Inmobiliaria y el 22% restante mediante un Tercero.*

Pregunta 4

¿Cómo califica entre las siguientes opciones al proceso de compraventa de un inmueble en la actualidad?

Opciones de respuesta	f(x)	%
<b>Necesita re-definirse</b>	40	80%
<b>Es adecuado / correcto</b>	10	20%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia según tabla anterior

**Análisis de la pregunta:**

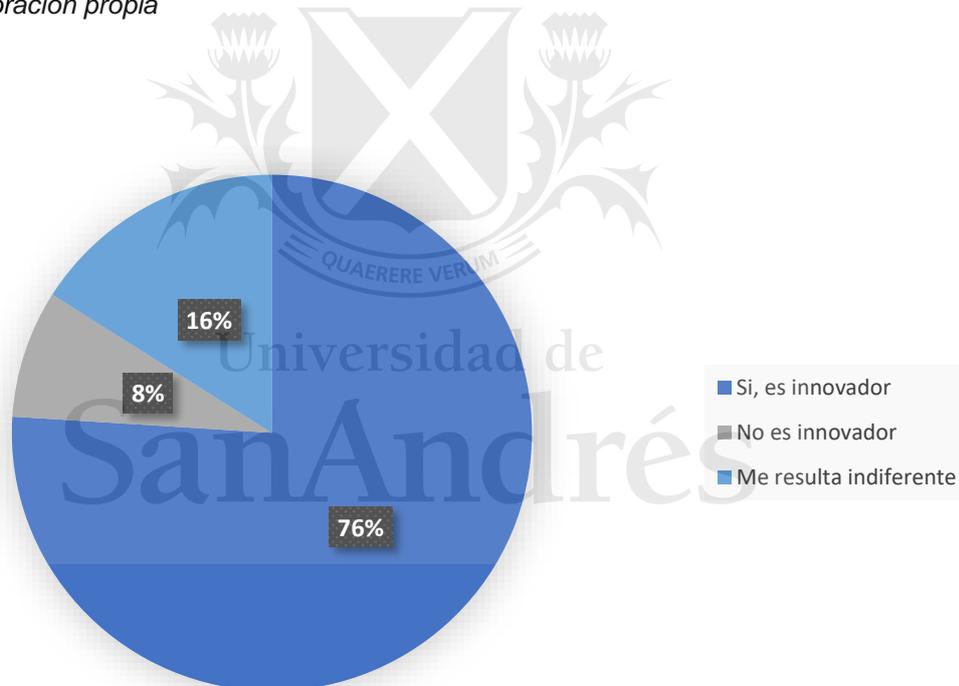
Con respecto a la pregunta sobre cómo calificarían los encuestados al proceso de compraventa de un inmueble en la actualidad, el 80% afirmó que Necesita re-definirse, mientras que el 20% restante considera que Es adecuado / correcto.

Pregunta 5

Para innovar el proceso de compraventa de un inmueble, ¿encuentra atractivo una "puesta en escena" al vestir, decorar y amueblar temporalmente (sin que sea una reforma) la unidad para que el potencial cliente pueda concretar de manera más rápida la operación?

Opciones de respuesta	f(x)	%
<b>Si, es innovador</b>	38	76%
<b>No es innovador</b>	4	8%
<b>Me resulta indiferente</b>	8	16%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia según tabla anterior

**Análisis de la pregunta:**

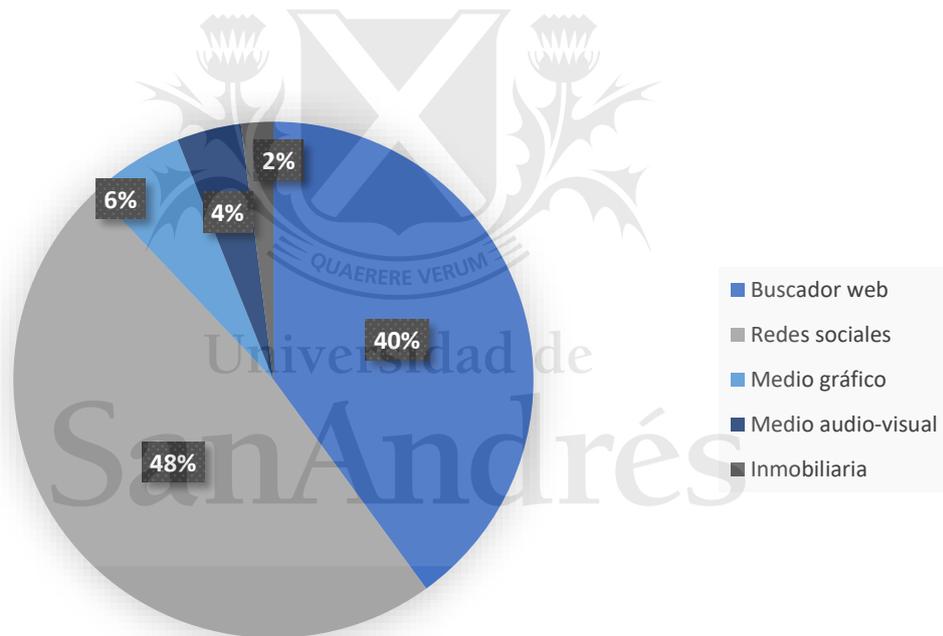
El 76% de los encuestados consideran innovador una "puesta en escena" de la unidad para que el potencial cliente concrete de manera más rápida la operación, al 16% le resulta indiferente y el 8% restante no lo considera innovador.

Pregunta 6

¿Dónde buscaría un servicio como el descrito en el punto anterior?

Opciones de respuesta	f(x)	%
<b>Buscador web</b>	20	40%
<b>Redes sociales</b>	24	48%
<b>Medio gráfico</b>	3	6%
<b>Medio audio-visual</b>	2	4%
<b>Inmobiliaria</b>	1	2%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia según tabla anterior

**Análisis de la pregunta:**

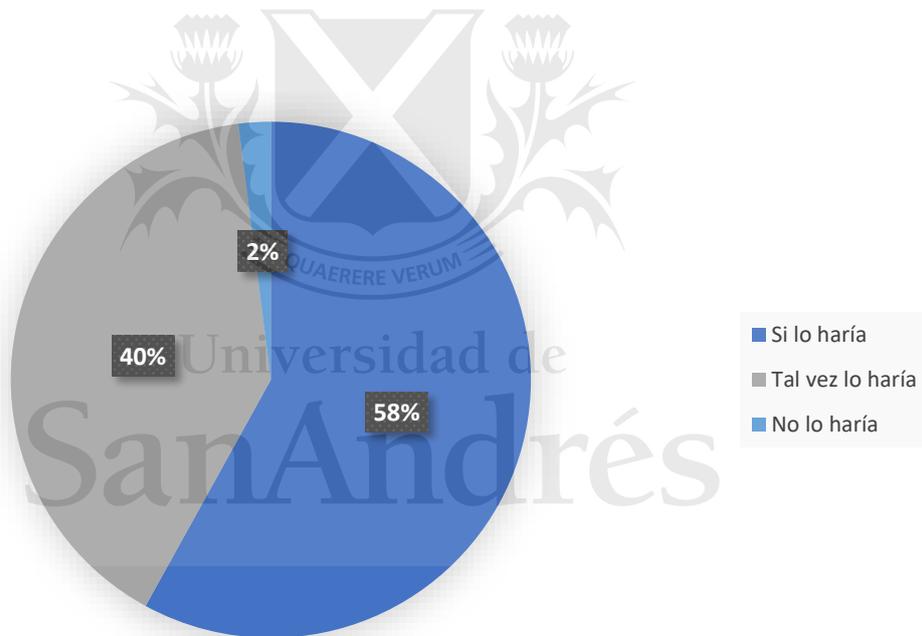
Con respecto a la pregunta sobre dónde buscarían los encuestados un servicio como el descrito en el punto anterior, el 48% afirma que lo haría en las Redes sociales, el 40% en un Buscador web, el 6% en un Medio gráfico, el 4% en un Medio audiovisual y el 2% restante en una Inmobiliaria.

Pregunta 7

**¿Usted realizaría una mínima inversión en un proceso de venta que agilice la operación que necesita realizar?**

Opciones de respuesta	f(x)	%
<b>Si lo haría</b>	29	58%
<b>Tal vez lo haría</b>	20	40%
<b>No lo haría</b>	1	2%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia según tabla anterior

**Análisis de la pregunta:**

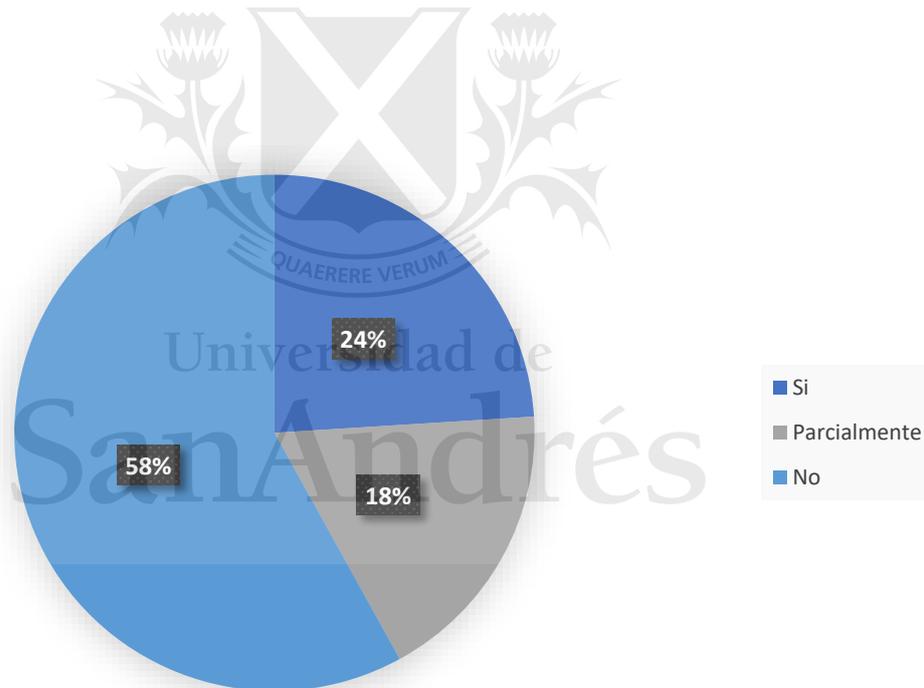
*El 58% de las personas que contestaron la encuesta constataron que efectuarían una mínima inversión en un proceso de venta que agilice la operación que necesita realizar, el 40% Tal vez lo haría y el 2% restante No lo haría.*

Pregunta 8

¿Conoce de qué se trata el servicio "home staging"?

Opciones de respuesta	f(x)	%
<b>Si</b>	12	24%
<b>Parcialmente</b>	9	18%
<b>No</b>	29	58%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia según tabla anterior

**Análisis de la pregunta:**

El 58% de los encuestados no conocen el servicio "home staging", mientras el 24% si está al tanto del mismo y el 18% restante lo conoce parcialmente según su apreciación.