



**Plan de negocios para la creación de una empresa inmobiliaria a través del proceso
de subasta**

Alexander Molina Rozo

Universidad EAN

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas

Maestría en innovación

Bogotá, Colombia

16/09/2022

Plan de negocios para la creación de una empresa inmobiliaria a través del proceso de subasta

Alexander Molina Rozo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Innovación

Directora:

Diana González Santos

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas

Maestría en Innovación

Bogotá, Colombia

20/09/2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/año

Resumen

El presente documento abordará el análisis para la creación de la empresa **Subastaya**, la cual se enfoca en resolver los problemas asociados al trámite y proceso de venta de inmuebles usados en el mercado colombiano; para esto, se analizó el sector, el mercado, se construyó una propuesta de valor y con la operación de otras herramientas, se diseñó un modelo de negocio sostenible, el cual, a través del mecanismo de subasta online consolidará la venta de inmuebles en un tiempo promedio de 1 mes, con seguridad y acompañamiento a lo largo del proceso.

En la investigación y validación se realizaron entrevistas y encuestas, finalmente se desarrolló un escenario financiero donde se llegó a una proyección de ventas con crecimiento lineal, punto de equilibrio a mitad del segundo año de operación, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 36.22% y flujo de caja positivo durante todos los años analizados.

En conclusión, se determinó que el proyecto es financieramente viable, así mismo se validó con un porcentaje del 80,6% que la propuesta es bien acogida por los interesados o personas que están en proceso de vender un inmueble. El modelo también plantea una solución con sostenibilidad medio ambiental.

Palabras clave: subasta, innovación, digital, modelo de negocio.

Abstract

The topic of this thesis is show the analysis for creating the enterprise **Subastaya**. This company try to resolve the problems that come out during the process of sell a property, like the long time that takes, frequently more than nine months, and the ignorance in the topics related of titulation process and the safe in the transaction. The value purpose of this is sell houses in one month, through the process of online auction, with accompaniment, and safety. In the investigation, it was realized interviews and inquest. The thesis includes a financial model with a linear growth, with 62 services provided, an internal rate of return of 36.22% and positive cash flow during all the years analyzed.

For conclusion the financial model is viable and the idea has great acceptance. It was validated with a percentage of 80.6% of people that says by interested, and people that is in the process of selling its houses.

Keywords: auction, innovation, digital, business model.

Contenido

INTRODUCCIÓN	10
PRESENTACIÓN DEL TEMA	10
CARACTERIZACIÓN DE USUARIO Y NECESIDADES.....	14
INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	16
ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	16
<i>Segmentación</i>	17
<i>Personalización, humanización y empatía:</i>	18
PROPUESTA DE VALOR	24
PROPUESTA DE VALOR (DECLARACIÓN FINAL)	25
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	25
NATURALEZA DEL PROYECTO	26
<i>CORTO PLAZO:</i>	27
<i>MEDIANO PLAZO:</i>	27
ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO:	27
NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA:	28
INVERSIONES REQUERIDAS:	30
PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	31
<i>INGRESOS</i>	31
ANÁLISIS DEL SECTOR Y ENTORNO	34
CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	34
ANÁLISIS PESTEL	35
FUERZAS QUE IMPACTAN AL SECTOR Y LA IDEA DE NEGOCIO DE SUBASTAYA:	41
<i>FUERZA DE LOS COMPETIDORES</i>	41
FUERZA DE LOS PROVEEDORES	45
FUERZA DE LOS COMPRADORES.....	46
DOFA	47
VALIDACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	51
ANÁLISIS DEL CLIENTE FRENTE A LA PROPUESTA DE VALOR.....	51
DECLARACIÓN FINAL DE LA PROPUESTA DE VALOR:	52
ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	52

SUBASTAYA	7
PARA EL CASO DE ENTREVISTAS:.....	53
PARA EL CASO DE LAS ENCUESTAS:.....	62
ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	71
ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	71
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	72
ESTRATEGIA DE PRECIO	73
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	74
PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO.....	75
ASPECTOS TÉCNICOS.....	76
FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	76
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:.....	78
FIGURA 8. <i>DIAGRAMA DEL PROCESO DE SERVICIO:</i>	78
NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	80
CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA	82
PERSONAL REQUERIDO	82
CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	84
PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	85
ASPECTO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	86
ASPECTO FINANCIERO	91
OBJETIVOS FINANCIEROS:.....	91
SUPUESTOS DE MODELACIÓN:.....	91
PROYECCIÓN DE VENTAS.....	92
INGRESOS	93
PROYECCIÓN DE GASTOS DE MERCADEO	94
PROYECCIÓN DE COSTOS	94
PROYECCIÓN DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	95
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN:	96
ESTADOS FINANCIEROS (ESCENARIO PROBABLE):.....	97
INDICADORES FINANCIEROS DE RENTABILIDAD	98
FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	99
ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	100

SUBASTAYA	8
DIMENSIÓN SOCIAL.....	100
DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	100
DIMENSIÓN ECONÓMICA	101
CONCLUSIONES	102
REFERENCIAS	104
ANEXOS.....	107
ANEXO 1.....	107
ANEXO 2.....	108
ANEXO 3.....	109
ANEXO 4.....	109
ANEXO 5.....	110
ANEXO 6.....	115

Índice de figuras

FIGURA 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS	17
FIGURA 2. MAPA DE EMPATÍA SEGMENTO DE CLIENTE 1: ESTRATO BAJO ..	19
FIGURA 3. MAPA DE EMPATÍA SEGMENTO DE CLIENTE 2: ESTRATO MEDIO.	20
FIGURA 4. MAPA DE EMPATÍA SEGMENTO DE CLIENTE 3: ESTRATO ALTO ..	21
FIGURA 5. PERFIL DE PERSONA	23
FIGURA 6. LIENZO FINAL DE LA PROPUESTA DE VALOR (PARTE DERECHA)	24
FIGURA 7. CANVAS	26
FIGURA 8. DIAGRAMA DEL PROCESO DE SERVICIO:	28
FIGURA 9. INTERESADOS.....	54
FIGURA 10. ORGANIGRAMA.....	89

Índice de tablas

TABLA 1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	31
TABLA 2. INGRESOS POR LINEA DE NEGOCIO	32
TABLA 3. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	32
TABLA 4. ANÁLISIS DOFA.....	47

TABLA 5. ACTORES Y ACCIONES	80
TABLA 6. INVERSION INICIAL	80
TABLA 7. COSTOS DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA PAGINA WEB	81
TABLA 8. EMPLEADOS Y SALARIOS	83
TABLA 9. CARGA PRESTACIONAL	83
TABLA 10. CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	84
TABLA 11. ANÁLISIS OCUPACIONAL	88
TABLA 12. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD	89
TABLA 13. CANTIDAD DE UNIDADES DE SERVICIO POR LINEA.....	92
TABLA 14. INGRESOS POR LINEA DE NEGOCIO	94
TABLA 15. GASTOS FIJOS	95
TABLA 16. INVERSIÓN INICIAL	96
TABLA 17. ESTADO DE RESULTADOS:	97
TABLA 18. BALANCE GENERAL:.....	98
TABLA 19. FLUJO DE CAJA:	98

Introducción

Presentación del tema

El presente documento abordará el tema de la creación de empresa a partir de la identificación de una problemática como lo es, el largo tiempo que toma vender un inmueble, el desconocimiento de los procesos o tramites asociados al traspaso del inmueble, lo difícil que es tener o conseguir ofertas de compra serias, entre otras.

Para lograr el diseño acertado de un modelo de negocio se delimitará el problema, se propondrá una solución o propuesta de valor que, ayudada por las herramientas de la innovación, busca integrar un modelo de negocio a través de subasta; ofreciendo seguridad, comodidad y acompañamiento, formará un negocio con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad.

Antecedentes

Según el informe anual de vivienda en Colombia 2021, elaborado por [ciencuadras.com](https://www.ciencuadras.com) actualmente el sector inmobiliario es uno de los de mayor crecimiento en Colombia, al pasar de 176.960 viviendas vendidas en 2020 a 227.583 en 2021, con un crecimiento del 28.6%, en valor para el año 2021 la venta total de viviendas representó \$45,6 billones de pesos. Así mismo entre 2020 y 2021 el incremento en precios de los apartamentos fue de un 9,38% (Portal Inmobiliario Ciencuadras, 2021). Esto demuestra la importancia del sector en la economía y la relevancia actual ante las decisiones de compra y venta de inmuebles para los colombianos.

De acuerdo con el informe de tendencias edición 24 elaborado por Camacol, el tiempo de venta de inmuebles es bastante largo y se intensifica para las viviendas de estratos

medios y altos, de la siguiente manera: para el año 2022 en las viviendas VIS es de 6.7 meses, estrato medio 13.7 meses y estrato alto 15.5 meses (CAMACOL, 2022).

Así mismo, en entrevista realizada por portafolio.co a Juan Sokoloff coordinador de data en habi.co, los inmuebles que tienen un valor de menos de 200 millones tardan alrededor de 8 meses en venderse y los inmuebles de más de 200 millones de pesos tardan aproximadamente 9 meses, lo que reafirma la anterior afirmación (Portafolio, 2021).

Las proyecciones del sector vivienda avalan un buen momento en el sector de finca raíz; con respecto a esto, para el año 2022 CAMACOL estima un incremento del 13.5% en lanzamientos de proyectos nuevos de vivienda y un incremento del 7.4% en ventas. Así mismo en cuanto a edificaciones se espera un incremento en el PIB del 17.7% para este año. (CAMACOL, 2021). Según estos datos, se podría afirmar que es un buen momento para apostarle al sector inmobiliario en Colombia.

Todo lo anterior, muestra un panorama general acerca de la compra y venta de inmuebles en Colombia en la última década y permite identificar los problemas, necesidades y oportunidades del mercado de viviendas en el país, entre los que se encuentran, los largos tiempos de venta, los altos precios que afrontan los compradores, la creciente demanda de viviendas y la inseguridad jurídica asociada al desconocimiento de la normatividad

Con respecto a esto, se puede afirmar que, si bien existen plataformas para la publicación y oferta de inmuebles en internet tales como fincaraiz.com, tuinmueble.com, metrocuadro.com o portales menos especializados como Olx, Mercado libre o el

marketplace de Facebook; la publicación en estas plataformas no garantiza un tiempo límite en el que se venderán, ni mucho menos, la venta del inmueble.

Al analizar el mercado, desde la perspectiva de subastas, existen sistemas que canalizan esta opción de oferta, principalmente desarrollados por bancos como El martillo de Banco Popular, Banco Davivienda o Banco de Occidente, que se limitan a subastar sus inmuebles propios y no permiten la entrada a personas naturales para su publicación y posterior subasta; también está la plataforma de superbid.com la cual subasta toda clase de artículos, pero los oferentes en su mayoría son personas jurídicas, por lo cual no se evidencia posibilidad para que las personas naturales entren a subastar sus inmuebles.

El mercado de compra y venta de inmuebles, incluye otros actores como por ejemplo habi.co (mencionado anteriormente), además de consolidarse como una plataforma cuyo objetivo principal es la comprar inmuebles, incluye dentro de sus servicios la remodelación logra un beneficio superior en el proceso de enajenación del inmueble; sin embargo, la deficiencia de ésta, es que el vendedor del inmueble solo recibe una única oferta por parte de la plataforma, imposibilitando la negociación u obtener el mayor precio del mercado.

En entrevista a Alberto Isaza, gerente de la Galería Inmobiliaria, realizada por el portal ciencuadras.com afirma que “la valorización de la vivienda no vis en los últimos 19 años en Bogotá ha sido del 6% real anual” y la VIS aproximadamente el 4%. Invertir en finca raíz es una apuesta en la que generalmente se gana, ya que los precios de las viviendas casi siempre se encuentran al alza, no se necesita ser un experto y es una inversión que se encuentra al alcance del bolsillo para muchas personas (Ciencuadras.com, 2022). La

dificultad de esto, radica principalmente en el tiempo demasiado largo que se necesita para obtener las utilidades, ya que como vimos vender un inmueble usado puede tardar más de medio año.

Objetivos

General

Diseñar un modelo de negocio basado en la subasta de inmuebles online, buscando que resuelva los principales problemas de los usuarios compradores y vendedores de inmuebles en Colombia.

Específicos

- Realizar una segmentación y clasificación de los clientes, determinando perfiles de persona a través de mapas de empatía y conociendo los deseos y necesidades de una persona que quiere comprar o vender un inmueble.
- Determinar un lienzo de propuesta de valor con un encaje correcto entre lo que quiere el cliente y lo que la empresa pretende brindar, para generar una propuesta de valor que sea disruptiva e innovadora.
- Identificar los principales factores externos e internos, así como las fuerzas que pueden afectar o beneficiar al modelo de negocio.
- Proponer Estrategias a partir del análisis DOFA.
- Establecer la viabilidad financiera del modelo de negocio, validando así la sostenibilidad del negocio planteado.

Caracterización de usuario y necesidades

Teniendo en cuenta los antecedentes anteriormente mencionados, donde se comentan algunas de las variables propias del sector inmobiliario, y luego de realizar entrevistas telefónicas a vendedores/compradores de inmuebles, evaluadores, proveedores de tecnología y empresarios (las entrevistas y resultados obtenidos se pueden consultar en el ANEXO 5 Y 6, así mismo estas también son expuestas en el capítulo “validación e investigación de mercado”), se establece que las necesidades más importantes que se encuentran en el mercado actual, con respecto al tema de compra y venta de inmuebles son:

De acuerdo con el informe “Tendencias de la construcción edición 24” elaborado por CAMACOL, la rotación de inventario promedio de viviendas construidas para julio de 2022 fue de 8.7 meses, promediando los 6.7 meses para vivienda VIS, 13.5 meses para vivienda de rango medio y 15.5 meses para vivienda de rango alto (CAMACOL, 2022), se puede afirmar:

- ❖ El tiempo de venta de un inmueble en general es muy largo.

Este largo tiempo, tiene como causas un stock de vivienda nueva disponible para la venta que para el mes de julio de 2022 se ubicó en 152.096 unidades (CAMACOL, 2022), como también la oferta no cuantificada de inmuebles usados a la venta, se puede inferir que:

- ❖ Es difícil encontrar el cliente ideal para que compre la propiedad de manera inmediata.

De acuerdo con el índice de precios de la vivienda usada, reportado por el banco de la república, la variación entre 2020 y 2021 fue de 6,2% (Banco de la Republica, 2022), así mismo de acuerdo con el Boletín Técnico índice de precios de la vivienda nueva para el segundo trimestre de 2022 publicado por el DANE, la variación año corrido comparando el segundo trimestre de 2022 contra el segundo trimestre de 2021 el porcentaje fue del 8.54% (DANE, 2022). Se puede concluir que:

- ❖ Si bien la oferta de inmuebles nuevos y usados es alta, los precios aumentan constantemente y la demanda busca alternativas de bajo precio, subsidios o financiación, los cuales no en todos los casos son de fácil o rápido acceso.

Observando las necesidades identificadas, se pretende crear un modelo de negocio donde confluyan compradores y vendedores de inmuebles, en el cual, usando

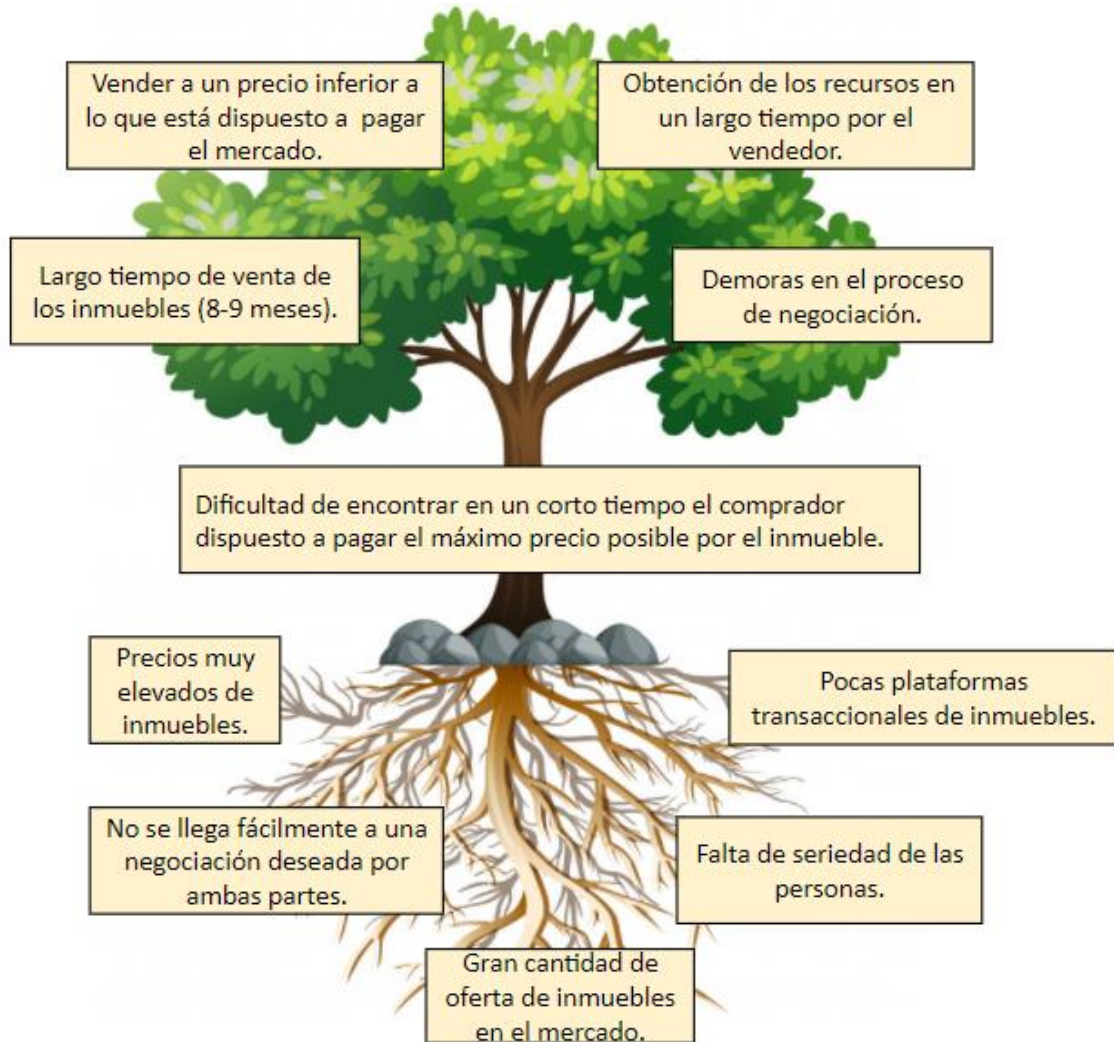
herramientas como la subasta y el desarrollo de la misma de manera online, se busque ofertar y vender inmuebles en un mes, vendiéndolo al precio máximo determinado por la ley de la oferta y demanda, posterior a la venta se realizará un acompañamiento en el proceso legal y tramites de traspaso.

Investigación de campo

Árbol de problemas

En la Figura 1 el árbol de problemas, resume de manera sintetizada el problema que se quiere resolver con la idea de negocio. podemos evidenciar que el problema que se identificó es la dificultad en encontrar en un corto tiempo el comprador dispuesto a pagar el máximo precio posible por el inmueble. además, muestra los efectos y causas de dicho problema.

Figura 1. Árbol de problemas



fuelle: elaboración propia.

Mapa de empatía

Segmentación

Se definen 3 segmentos de clientes, en función del estrato socio-económico:

- ✓ Segmento de cliente 1: Estrato bajo
- ✓ Segmento de cliente 2: Estrato medio

- ✓ Segmento de cliente 3: Estrato alto

Personalización, humanización y empatía:

Se asignan características o atributos de una persona que haría parte de cada uno de los segmentos de cliente (basados en hipótesis):

- ✓ **Segmento de cliente 1: Estrato bajo**

Nombre: Antonio

Edad: 60 años

¿Dónde vive?: Sur de Bogotá

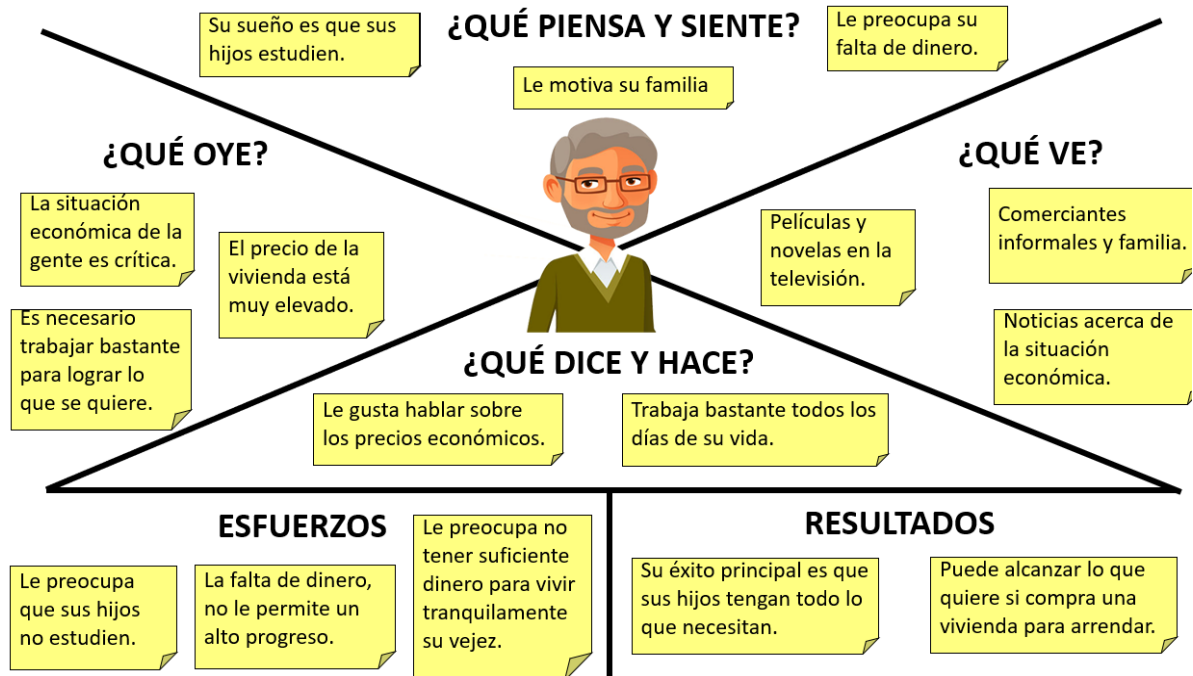
Su trabajo: Comerciante de productos

Vida familiar: Tiene 3 hijos y esposa.

Aspiraciones: Comprar una vivienda para arrendar y así recibir dinero durante la vejez, viajar.

Este primer cliente, es un señor mayor, que se dedica al comercio informal de productos, tiene una familia y le gustaría tener un inmueble para arrendar y poder recibir dinero mensualmente. Es una persona que se enfoca mucho en su familia, principalmente en sus hijos, quienes son su mayor motivación. La falta de dinero es algo con lo que vive constantemente y desearía poder cambiar su situación.

Figura 2. Mapa de empatía segmento de cliente 1: Estrato bajo



Fuente: Elaboración propia.

✓ Segmento de cliente 2: Estrato medio

Nombre: Manuel

Edad: 55 años

¿Dónde vive?: Zona central de Bogotá

Su trabajo: Independiente

Vida familiar: tiene 2 hijos y esposa

Aspiraciones: comprar una o dos viviendas para arrendar y así cubrir algunos de sus gastos, viajar.

El segundo cliente, es un señor mayor, un poco más joven que el primer cliente. Es independiente, tiene una familia y le gustaría comprar viviendas para arrendar o vender. Es una persona que, si bien tiene suficiente dinero para vivir cómodamente, debe trabajar mucho para poder tener dicha comodidad. Le preocupa su familia y entorno. Uno de sus principales sueños y deseos es poder llegar a tener una libertad financiera, que le permita

retirarse de trabajar en algún punto de su vida y aun así, conservar su mismo estilo de vida.

Figura 3. Mapa de empatía segmento de cliente 2: Estrato medio



Fuente: Elaboración propia.

✓ Segmento de cliente 3: Estrato alto

Nombre: Nelson

Edad: 50 años

¿Dónde vive?: Zona Norte de Bogotá

Su trabajo: Inversionista

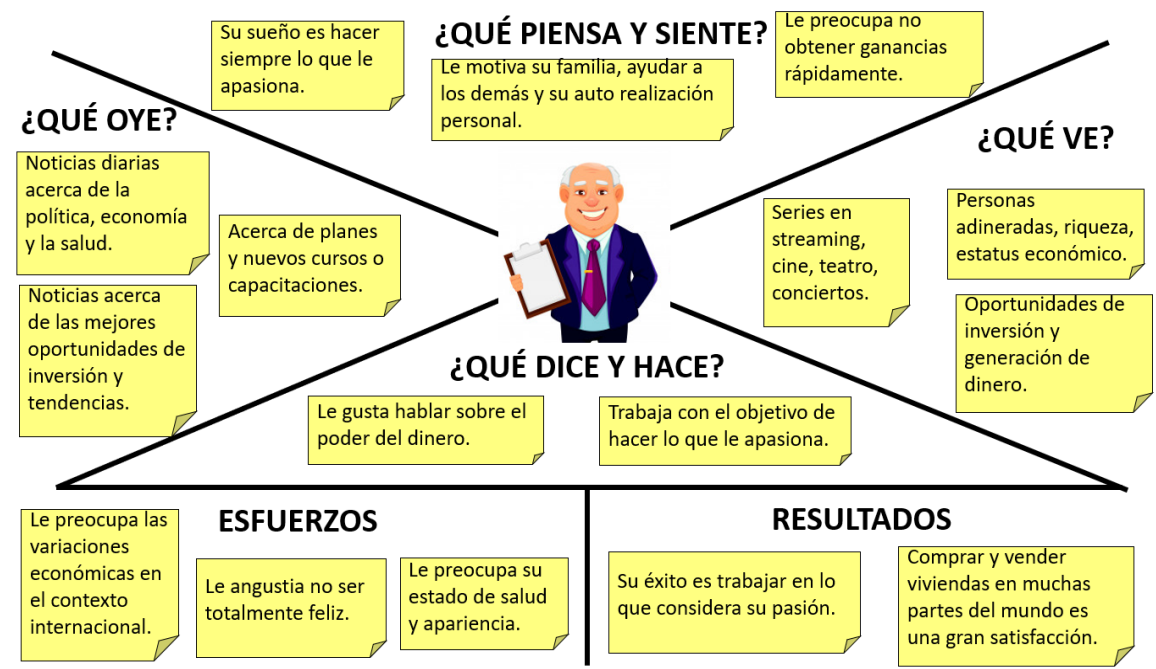
Vida familiar: tiene 1 hijo y esposa

Aspiraciones: Comprar y vender empresas para invertir su dinero, viajar.

El último cliente, es un señor un poco más joven que los dos anteriores. Es inversionista, tiene una pequeña familia y le gusta mucho viajar. Esta persona tiene el dinero suficiente para vivir tranquilamente y también para invertir. Le preocupa mucho hacer buenas inversiones y generar dinero, utilizando el que ya tiene. Es una persona que trabaja

haciendo lo que le apasiona. Es el cliente que probablemente sea el mejor candidato para participar como comprador en las subastas de vivienda.

Figura 4. Mapa de empatía segmento de cliente 3: Estrato alto



Fuente: Elaboración propia.

Perfil de persona:

Después de analizar 11 entrevistas telefónicas semiestructuradas realizadas a los stakeholders del sector inmobiliario, donde se habló acerca del proceso de vender inmuebles, el tiempo que toma, las dificultades y oportunidades en el proceso, se realizó la anterior segmentación por estratos socioeconómicos de los posibles clientes, caracterizando los perfiles en diversos mapas de empatía, tomando como variables las más representativas, en cuanto a lo que hace, lo que piensa y dice, se estableció que el cliente ideal (comprador de inmuebles) es un hombre mayor, con un alto nivel de educación y a quien le interese mucho el tema de la compra y venta de inmuebles. Este

cliente debe ser una persona que sea apasionada por la inversión y que se dedique en gran parte al comercio de viviendas, lo que signifique que es conocedor de todo lo relacionado con estos temas; se puede ver el perfil a detalle en la Figura 5.

De acuerdo con la utilización de la herramienta buyer persona, se han simulado las principales características de un cliente típico comprador de viviendas, el cual luego de segmentar y dividir en estrato bajo, medio y alto, el resultado es una persona de estrato alto con vocación de inversionista, cazador de oportunidades financieras o de negocios, el cual se ve muy atraído por los precios bajos o precios de oportunidad.

El hecho de que sea una persona de estrato alto, quiere decir que tiene un elevado flujo de caja, el cual puede usar para hacer diversas inversiones entre estas las inmobiliarias. Los perfiles de estrato bajo se descartan debido a que este tipo de personas no compran un inmueble por inversión ya que mayoritariamente no cuentan con los recursos, a su vez los perfiles de estratos medio no tienen suficiente flujo de caja para realizar inversiones, pues en su mayoría su origen de ingresos solo proviene de una única fuente, la cual en la generalidad es un empleo fijo.

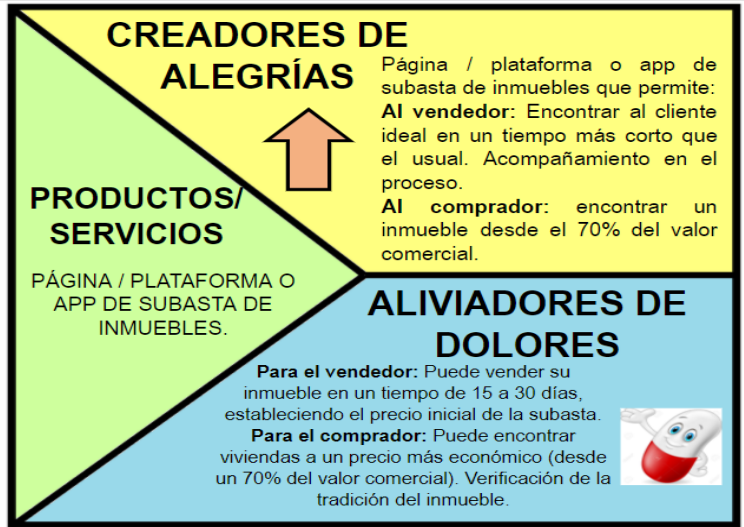
Figura 5. Perfil de persona



fuentes: elaboración propia.

Propuesta de valor

Figura 6. Lienzo final de la propuesta de valor (parte derecha)



Diseñar una página / plataforma o app de subasta de inmuebles que permita venderlos en un tiempo más corto y al mejor precio posible. Y donde los precios de las viviendas sean más económicos (desde el 70% del valor comercial).



Fuente: elaboración propia

Propuesta de valor (declaración final)

Subastaya le ofrece la posibilidad de ofertar su inmueble a través del sistema de subasta, con tranquilidad jurídica, comercial y respaldo, todo desde la comodidad de un computador, pues el proceso es 100% online.

Estructura del documento

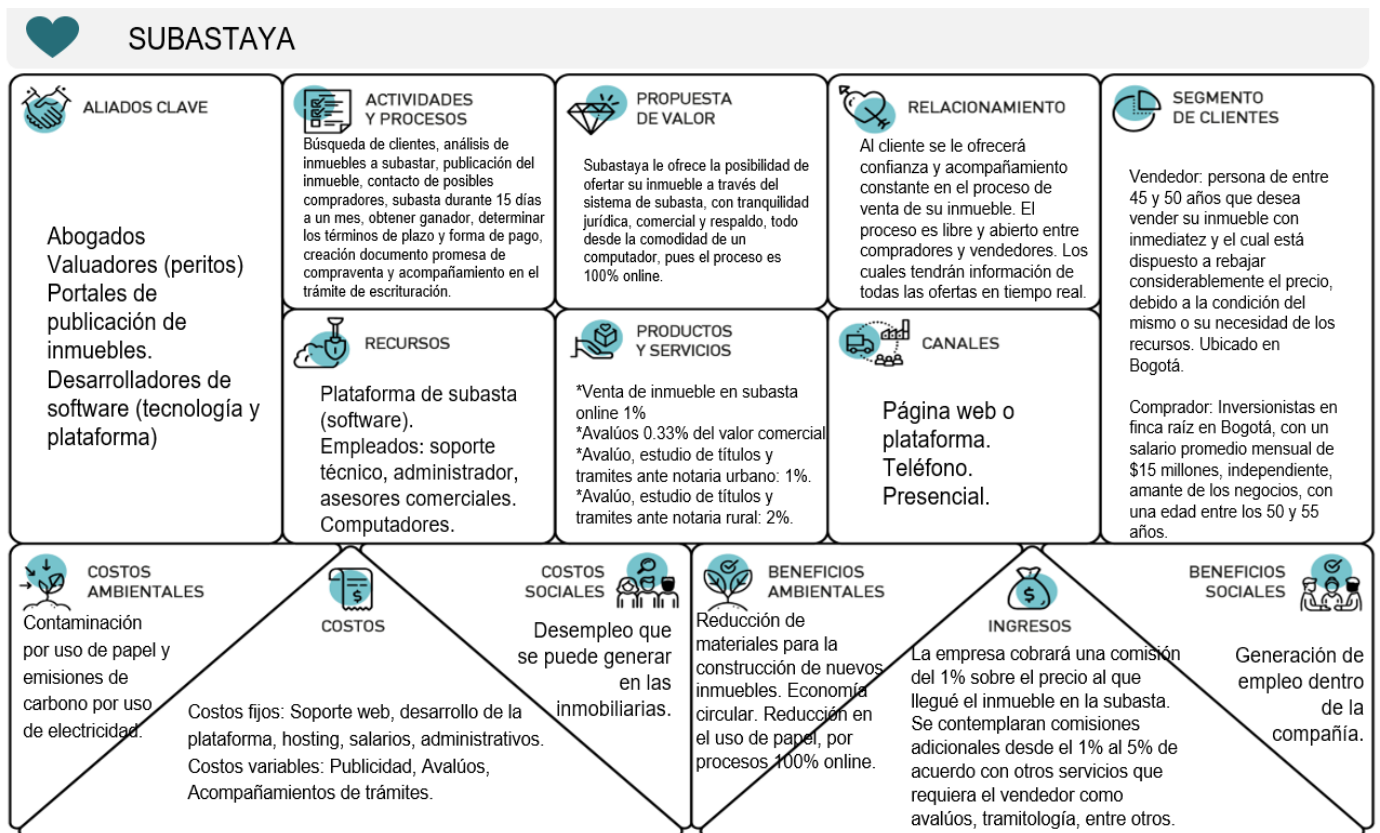
El presente documento abordará los antecedentes a cerca de la compra y venta de inmuebles usados en Colombia, la problemática actual, una propuesta de valor, la situación del mercado, el modelo de negocio que pretende ofrecer un servicio de compra y venta de inmuebles a través de subasta online, la propuesta de comunicación, aspectos técnicos y el modelo financiero de la propuesta de negocio.

Naturaleza del proyecto

El origen de la idea de negocio parte de la visión de vender cualquier producto usado al mayor precio y en el menor tiempo posible, con el fin de delimitar la idea y observando los productos con mayor tiempo de duración en su proceso de venta se identificaron los inmuebles, con tiempos superiores a los 6 meses para Colombia, así mismo ante la necesidad de recibir múltiples ofertas para lograr la venta al mayor precio, se planteó la idea de la subasta online con el fin de generar conexión entre vendedores y compradores para de esta forma llegar a un precio de mercado y en un periodo de tiempo corto como lo es un mes.

En la Figura 7 se presenta la descripción del modelo de negocio en el lienzo CANVAS.

Figura 7. CANVAS



Fuente: elaboración propia

Objetivos empresariales:

Corto plazo: ofrecer al mercado un canal para la venta de inmuebles online reduciendo los tiempos de realización de la transacción comercial.

Mediano plazo: establecer alianzas con diversos actores involucrados en el proceso de venta de inmuebles.

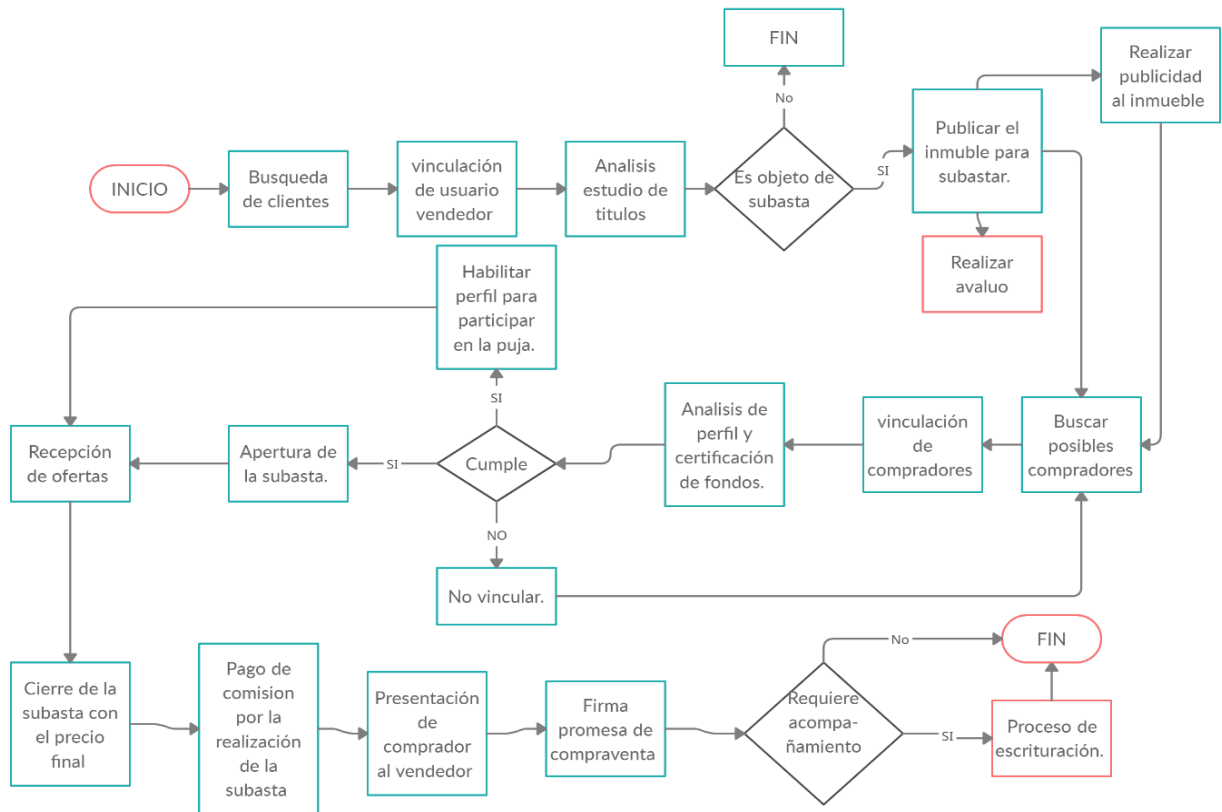
Largo plazo: consolidar a Subastaya como la plataforma más importante o relevante en Colombia para vender inmuebles en un corto tiempo y a un precio justo o de mercado.

Estado actual del negocio:

Subastaya se encuentra en construcción del producto mínimo viable con ejecución de experimentos asociado a la validación de la versión 2.0 de modelo de negocio.

En la Figura 8, se presenta la descripción del servicio a través de un diagrama de proceso con cada una de las actividades claves:

Figura 8. Diagrama del proceso de servicio:



Fuente: Elaboración propia

Este flujo se explicará detalladamente en el capítulo de Aspectos técnicos.

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa:

El nombre del emprendimiento será SUBASTAYA, La localización inicial de la empresa estará en Bogotá debido a que es la ciudad con el mayor número de inmuebles y población en Colombia, aun así, la operación al ser virtual y la subasta online podrá ofrecer sus servicios a cualquier región o ciudad del país.

De acuerdo datos del censo inmobiliario realizado en 2019, Bogotá es una ciudad con potencial en el mercado por las siguientes razones: : este año se presentó un incremento en el valor catastral de la ciudad del 9.1% con relación al año anterior, 6,7% de este

incremento corresponde a predios nuevos, la población para el año 2019 es de más de ocho millones de habitantes, la extensión es de más de 1.580 km², hay más de 2.6 millones de predios, lo que corresponde al 15.34% del total nacional, Bogotá registra más de 1200 barrios, más de 900 mil lotes y se realizaron más de 151 mil transacciones inmobiliarias (Unidad administrativa especial de Catastro Distrital, 2019).

Para lograr el cumplimiento de nuestra promesa de servicio, Subastaya contará con una oficina para servicio al cliente, la cual puede estar localizada en el centro internacional en Bogotá, debido a su zona central dentro de la ciudad, esta contará con aproximadamente 30 mt².

El emprendimiento de SUBASTAYA atenderá inicialmente clientes en la ciudad de Bogotá, buscará desarrollar su modelo con la ayuda de la metodología lean Startup, para luego escalar a más ciudades en Colombia, el principal atractivo es que para el año 2018 la cifra de inmuebles en el país es de 16.862.435 (El Tiempo, 2018). Otros datos relevantes del país es que para 2018 tiene más de 48 millones de habitantes, el PIB para 2019 es de 323.6 miles de millones de dólares. En cuanto al comercio electrónico para el año 2020 las transacciones de compras no presenciales crecieron 78.5%, para un mes como agosto de 2020 se realizaron en promedio 479 transacciones de comercio electrónico por minuto, adicionalmente se espera que para el cierre del año 2021 frente a 2020 la tasa de crecimiento en ventas de comercio electrónico sea del 16% (Camara Colombiana del comercio electronico, 2021).

La capacidad estará inicialmente limitada por los 3 empleados que ejecutaran todo el proceso de la operación. Aun así, para el primer año de operación se proyecta la realización de 24 subastas, lo que equivale a aproximadamente 2 por mes, en el cual

cada una de las personas tanto el gerente general como el gerente comercial tendrá a su vez la capacidad de atender con el 100% del tiempo a cada uno de los clientes a lo largo del mes.

Para el siguiente año se proyecta un crecimiento del 100% en la realización de subastas llegando a un total de 48, lo que equivale a 4 por mes y 2 por persona en el mes, lo cual es factible y fácilmente realizable, es de aclarar que los procesos asociados como avalúos y acompañamiento en trámites legales se contrataran de manera particular y específica para la realización de los mismos con peritos y abogados externos, por lo cual estas labores no recaerán en los empleados directos de la empresa.

En cuanto al personal requerido para iniciar labores se contará con 3 personas como lo son 1 gerente general, un gerente comercial y un soporte o secretaria.

Inversiones requeridas:

Para la puesta en marcha de la empresa se requiere el desarrollo inicial de la plataforma, el cual puede tener un valor inicial de \$50 millones, también se comprarán 3 computadores, en mobiliario se tienen en cuenta escritorios, sillas y de más elementos de oficina para el desarrollo inicial de la operación, para un valor total de \$68 millones, ver detalle en la tabla 1. Este tema se abordará con mayor profundidad en el subcapítulo Presupuesto de Inversión.

TABLA 1. Inversión en activos fijos

INVERSION INICIAL ACTIVOS FIJOS			
ITEM	VALOR UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
PAGINA WEB O PLATAFORMA	\$ 50.000.000	1	\$ 50.000.000
Computador Portátil ASUS Vivobook X 15,6" Pulgadas X1503ZA - Intel Core i5 - RAM 16GB - Disco SSD 512 GB - Azul	\$ 4.000.000	3	\$ 12.000.000
ESCRITORIO EN MELAMINA	\$ 530.000	3	\$ 1.590.000
SILLAS DE OFICINA	\$ 200.000	9	\$ 1.800.000
ARCHIVADOR	\$ 970.000	1	\$ 970.000
ELEMENTOS DE PAPELERIA COMO RESMAS, ESFEROS, GRAPADORA, LAMPARAS, PAPELERAS, ELEMENTOS DE ASEO, OTROS VARIOS	\$ 1.640.000		\$ 1.640.000
TOTAL			\$ 68.000.000

Fuente: elaboración propia.

Descripción y definición de la prestación del servicio

Se presentan 4 líneas de ingreso:

- a. Ingresos por comisión por la realización de subastas.
- b. Ingresos por comisión por la realización de avalúos.
- c. Ingresos por acompañamiento completo que incluye avalúo, estudio de títulos, trámites ante notaria para inmuebles urbanos.
- d. Ingresos por acompañamiento completo que incluye avalúo, estudio de títulos, trámites ante notaria para inmuebles rurales.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

Ingresos

Para efectos de la proyección monetaria de ingresos se tomó como un supuesto fijo la subasta de un inmueble con un precio promedio de \$365.000.000, la razón de este valor es que de acuerdo con el informe anual de vivienda en Colombia 2021 elaborado por ciencuadras.com, encontraron que la mediana en el precio de venta de un apartamento usado es este valor (Portal Inmobiliario Ciencuadras, 2021), el cual al multiplicarlo por el

porcentaje de comisión correspondiente a la línea de negocio y multiplicar la cantidad de servicios se obtienen los siguientes resultados en la Tabla 2:

TABLA 2. Ingresos por línea de negocio

INGRESOS POR LINEA DE NEGOCIO DE ACUERDO CON LAS UNIDADES					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Comisión venta de inmuebles	\$ 87.600.000	\$ 182.208.000	\$ 236.870.400	\$ 328.460.288	\$ 426.998.374
Avalúos	\$ 19.710.000	\$ 34.164.000	\$ 53.295.840	\$ 61.586.304	\$ 83.264.683
Acompañamiento completo urbano	\$ 43.800.000	\$ 94.900.000	\$ 118.435.200	\$ 164.230.144	\$ 213.499.187
Acompañamiento completo rural	\$ 14.600.000	\$ 45.552.000	\$ 63.165.440	\$ 98.538.086	\$ 136.639.480
TOTAL	\$ 165.712.022	\$ 356.826.023	\$ 471.768.904	\$ 652.816.847	\$ 860.403.750

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el Flujo de caja del proyecto en la Tabla 3:

TABLA 3. Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2022	2023	2024	2025	2026
	-\$177.470.000	\$124.243.357	-\$9.421.359	\$40.100.228	\$109.892.821	\$204.256.420

Fuente: elaboración propia

Los ingresos son crecientes año a año en la medida que se da conocer la empresa y se realiza un mayor número de subastas y se incrementa la prestación de los demás servicios, los costos están representados principalmente en el trabajo incurrido para prestar los servicios de avalúos y acompañamientos, de esta manera se obtiene un margen bruto del 76%, la utilidad operativa tiende a ser creciente en la medida que se aumentan los ingresos y los gastos tienden a ser fijos.

De acuerdo con el flujo de caja del proyecto evaluado a 5 años con una tasa de oportunidad del 15% el valor presente neto es de \$114.193.469, lo que se puede analizar es que el proyecto es más rentable que una inversión con rendimiento fijo anual del 15%. Lo cual lo determina como favorable para invertir.

El tiempo de recuperación de la inversión es de 3.04 años lo cual es inferior al tiempo de evaluación del proyecto y la TIR es del 36.22% lo cual evidencia que la utilidad de la inversión es positiva y favorable.

El punto de equilibrio se logra con 62 unidades de servicio vendidas equivalentes a \$226.937.331, las cuales se proyectan alcanzar aproximadamente en el mes 14 de operación.

De acuerdo con las anteriores cifras se puede afirmar que el proyecto se puede catalogar como viable y generador de utilidad para la inversión.

Análisis del sector y entorno

Caracterización del sector

De acuerdo con el DANE para el año 2020 el PIB del sector actividades inmobiliarias tuvo un valor de \$95.089 millones y representó el 9.52% y para el año 2021 representó el 8.43% del PIB total nacional. Así mismo esta actividad para el año 2020 en Bogotá representó el 3.32% del PIB Total nacional y el 14.4% del total PIB de Bogotá (DANE, 2021). Estos datos evidencian el gran tamaño que tiene el sector frente a las demás actividades económicas en Colombia y la importancia en una ciudad como Bogotá, donde se concentran el mayor número de inmuebles urbanos.

El sector de actividades inmobiliarias es el tercero clasificado por tamaño en Bogotá, solo superado por los sectores comercial y manufacturero. De acuerdo con el DANE al comparar el PIB del cuarto trimestre del año 2020 frente al cuarto trimestre de 2021 se evidencia un crecimiento del 2.63% (DANE, 2021).

De acuerdo con el catálogo de cualificaciones sector construcción y con datos de CAMACOL para el año 2019 había 1075 empresas dedicadas a la construcción de edificios y 690 a la construcción de obras civiles (CAMACOL y Ministerio de Educación, 2022).

Según CAMACOL el sector de la construcción genera el 6.6% de todo el empleo a nivel nacional (CAMACOL, 2022).

Ante el incremento de las tasas de interés la tasa de adquisición de inmuebles se incrementó pasando del 9.5% a corte diciembre de 2021 al 14.6% al corte julio de 2022,

lo que evidencia un aumento en el costo del capital, mayor riesgo y una posible disminución en la demanda de viviendas (CAMACOL, 2022).

El índice de precios al productor para el caso del sector de la construcción se ubicó en 28.3% para el mes de septiembre de 2022, esto implica una disminución en los margen de utilidad de las empresas del sector y encarecimiento o aumento de precios de las viviendas para finales del año 2022 (CAMACOL, 2022).

Para el año 2021 de acuerdo con CAMACOL el número de hogares es de 17 millones frente a 16.9 millones de viviendas, por lo cual se presenta un déficit aproximado de 100.000 viviendas (CAMACOL, 2022). Este déficit genera una oportunidad para el sector, en cuanto a tamaño del mercado y capacidad de crecimiento.

En cuanto a la proporción por tenencia de vivienda para el año 2021 la distribución es la siguiente 34.7% propia, 4.65% propia la está pagando, 38.63% está en arriendo, 15.4% usufructo y 6.62% posesión sin título (CAMACOL, 2022), esto también muestra una oportunidad para vender viviendas e incrementar la participación de viviendas propias y disminuir por ejemplo las que se encuentran en arriendo.

Análisis PESTEL

Todas las variables analizadas de tipo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, son importantes, puesto que constituyen oportunidades que deberá aprovechar la empresa o amenazas que deberá atacar, para que surja en el tiempo. Para este caso en particular de SUBASTAYA, se puede evidenciar con respecto a los factores analizados que:

POLITICO

El cambio en el poder político en Colombia en el año 2022 al pasar de un gobierno de centro derecha a uno de izquierda, ha generado incertidumbre sobre la ejecución de proyectos de infraestructura (Semana, 2022), inquieta la repartición del presupuesto nacional en los diferentes sectores y necesidades de la población. En cuanto al sector inmobiliario hay incertidumbre sobre la continuidad de subsidios como “mi casa ya” o el subsidio a la tasa “frech”, los cuales son vitales para continuar con el auge constructor de viviendas y a su vez la compra por parte de los individuos.

De cara a Subastaya el factor Político genera incertidumbre con relación a una posible disminución en el crecimiento del sector inmobiliario y la construcción, o bajas expectativas de inversión o compra de inmuebles por parte de los individuos.

ECONOMICO

Durante el año 2022 han acontecido hechos mundiales que han impactado la economía colombiana, entre estos están la guerra entre Rusia y Ucrania, como también la posible recesión en Estados Unidos, estos hechos han generado consecuencias económicas como los son los escasos de materias primas y por ende su aumento en el precio, ejemplo de esto es el valor del petróleo, así mismo la situación económica de Estados Unidos post pandemia ha generado inflación, por lo cual la FED ha incrementado las tasas de interés, lo que ha generado una inestabilidad económica, con caídas en los principales índices de las bolsas económicas, fuga o salida de capitales de países emergentes como Colombia, e incertidumbre de inversión en todos los sectores (Bloomberg Linea, 2022).

Estos hechos mundiales han traído consecuencias en la economía colombiana como lo son inflación, devaluación e incremento en las tasas de interés por parte del banco de la república (Cambio, 2022). De cara al sector de la construcción las implicaciones económicas son un encarecimiento de los materiales de la construcción, como acero y cemento, mayor costo del capital para las empresas y mayor costo de la deuda para las personas o familias que desean adquirir un inmueble con crédito (CAMACOL, 2022). Estos mayores costos generan en los individuos desinterés por la inversión en inmuebles, aversión a tomar créditos caros y finalmente menor consumo de bienes.

Para Subastaya este escenario económico genera un reto en la búsqueda de clientes compradores de inmuebles, pero a su vez una oportunidad ofreciendo inmuebles con precio inicial por debajo del valor de mercado a través del proceso de subasta. Así mismo este escenario plantea la posibilidad de una menor oferta de inmuebles nuevos hacia el futuro, por lo cual es posible que, ante una disminución en la oferta de inmuebles nuevos, los clientes busquen o demanden más inmuebles usados (Portafolio, 2022).

SOCIAL

Luego de la pandemia llegaron tendencias que aun en el año 2022 tienen vigencia y relevancia como lo son el aumento de hogares con mascotas, las cuales para algunas familias son una compañía fundamental en el día a día, ya que por ejemplo algunos hogares unipersonales o de solo 2 miembros no desean tener hijos, pero si una mascota a la cual cuidar y proteger (DANE, 2022).

Así mismo el teletrabajo en muchas empresas y para muchas personas llegó para quedarse, esta manera de trabajar a cambiado la relación que tienen las personas con su barrio o entorno y con su vivienda misma, pues el teletrabajo ha permitido acortar las

distancias y generar una mayor calidad de vida en este tipo de trabajadores (Semana, 2022).

Para el sector inmobiliario estas dos tendencias tienen impacto en la conformación de los nuevos espacios y los barrios donde desean vivir las personas, de esta manera los hogares han pasado de miembros numerosos a hogares unipersonales o solo 2 miembros (DANE, 2022), esto configura una oportunidad de ofrecer viviendas de menores espacios internos, pero con mayor área social, como lobby, gimnasio, zona verde, parques, salones de juegos, bbq, entre otros.

Para Subastaya es una oportunidad el cambio en el número de personas que habitan un inmueble, ya que constantemente o con mayor frecuencia las familias cambian de inmueble buscando resolver sus nuevas necesidades de ubicación, espacio y entretenimiento de acuerdo a cada ciclo de vida y el tamaño de la familia. En conclusión, estas tendencias sociales generan un cambio de vivienda más rápido o en un menor lapso de tiempo frente a años o épocas anteriores.

TECNOLOGICO

En el mundo desde la década del 2010 y a la fecha están en aumento y tendencia la aplicación de nuevos sistemas y tecnologías como lo son el big data, la inteligencia artificial, el internet de las cosas, blockchain, entre otras, estas tecnologías han permitido a las personas realizar procesos más rápido, como también gestionar y analizar datos a mayor escala. En Colombia apenas es incipiente el uso y aplicación de estas tecnologías por parte de algunas empresas y entidades estatales, por lo cual es un reto y una necesidad masificarlas de cara a una mayor productividad y eficiencia.

En el sector inmobiliario estas tecnologías se han usado para medir tendencias a cerca de las nuevas necesidades de los hogares, entre estas está la creciente necesidad de hogares unipersonales y por consiguiente viviendas de menores espacios. También estas tecnologías se han usado para mapear el viaje del consumidor a la hora de comprar, donde han encontrado que el primer canal de búsqueda de información de proyectos son los portales especializados como metrocuadrado, ciencuadras, fincaraiz, entre otros, a su vez las páginas de las principales empresas constructoras del país, en las cuales además de observar fotos y videos de los inmuebles, ahora se pueden realizar recorridos virtuales y con 360 grados (Portafolio, 2022). Sin embargo, los procesos de pago y de legalización aún son presenciales, por esta razón Subastaya tiene la oportunidad de innovar creando una plataforma transaccional y donde todo el proceso sea virtual, esto genera una oportunidad de implementar las nuevas tecnologías y facilitar a las personas los procesos, reduciendo los tiempos para la compra y venta de inmuebles.

ECOLOGICO

La principal tendencia en el factor ecológico es la disminución en el impacto ambiental, pues las nuevas empresas deben propender por no impactar negativamente el medio ambiente, disminuir la huella de carbono y promover la economía circular (Ministerio de Ambiente, 2022).

Con la propuesta de Subastaya se buscará desarrollar un proceso 100% virtual, a su vez minimizar el uso de papel, transporte, espacios físicos, con lo que se mitigará de alguna manera el impacto ambiental de la operación, así mismo el concepto de Subastaya el cual busca la venta de inmuebles usados en un corto tiempo, promueve la

economía circular, por el reúso de los inmuebles y un menor impacto ambiental frente al hecho de demoler o construir nuevos.

LEGAL

Para Colombia en el año 2022 la reforma tributaria es uno de los factores que generan mayor incertidumbre en el ámbito legal, pues ante variaciones en el tema impositivo, se generan incertidumbres para la inversión, el crecimiento del consumo o la creación de nuevas empresas (Portafolio, 2022).

De cara a Subastaya se deberá tener en cuenta la nueva norma tributaria, con el fin de determinar la viabilidad financiera de la empresa, el riesgo de mercado, o el impacto en el costo del capital. También se tendrá que evaluar los nuevos impuestos que deberán pagar los compradores o vendedores de inmuebles usados, como por ejemplo el impuesto a ganancia ocasional.

Como conclusiones el PESTEL nos arroja retos para el emprendimiento como el uso de la tecnología, los cambios constantes en política y leyes, que pueden desincentivar la compra de terrenos, inmuebles o desarrollar proyectos de construcción, como también oportunidades para las empresas nacientes, dados los beneficios tributarios en los primeros años a las mismas, o la oportunidad de expansión por el fuerte crecimiento del sector construcción a la fecha. De asumir y cumplir estos retos y oportunidades, la idea de negocio podrá obtener bastante éxito en el país.

Fuerzas que impactan al sector y la idea de negocio de SUBASTAYA:***Fuerza de los competidores***

Los competidores actuales de SUBASTAYA son las empresas inmobiliarias quienes hacen el acompañamiento en todo el proceso de venta de inmuebles; las subastas de los bancos, quienes tienen gran oferta de inmuebles disponibles para subastas y páginas de subastas como El martillo, Superbid, Subasta.la, Miremateinmobiliario, Colsubastas, las cuales son plataformas que ofrecen la intermediación en la venta de inmuebles a través del proceso de subasta. A continuación, entraremos en detalle sobre algunas de estas:

El martillo de banco popular

Es una página web que se dedica a la subasta pública. Esta página realiza subastas de vehículos, muebles, chatarra e inmuebles. Pueden participar en la compra personas naturales o jurídicas, mientras que en las ventas solo participan personas jurídicas, quienes establecen los precios de subasta. Es decir, que la página nos permite la compra de bienes, más no la venta de ellos.

La ventaja competitiva de esta página web está en sus 50 años de trayectoria en el mercado, lo que la convierte en un sitio que brinda confianza a las personas por su tradición. Este competidor podría ser un competidor directo para SUBASTAYA, puesto que muchas personas podrían preferirlo para comprar sus inmuebles en subasta.

Superbid.com

Se especializa en la recuperación de capital a través de la venta de activos inservibles y obsoletos. En esta plataforma se ofrece subastas de maquinaria pesada y agrícola, equipos industriales, flotas de vehículos y camiones, chatarra e inmuebles. Todas las

personas tienen la oportunidad de comprar, mientras que las ventas solo son realizadas por personas jurídicas, quienes establecen los precios de subasta.

Su ventaja competitiva radica en la variedad de bienes que se ofrecen y también en el reconocimiento que han logrado tener en el mercado.

Subastala.com

Subastala.com es una plataforma o página web virtual dedicada a la subasta de inmuebles. El vendedor del inmueble es el encargado de colocar el precio de la vivienda y su respectivo descuento. La plataforma cobra una comisión del 7,5% sobre el valor de venta del inmueble, en el momento en el que se realice la venta. El tiempo en el que se subasta el inmueble es de 45 a 60 días. Los participantes de la subasta hacen sus ofertas desde el precio base y compra el inmueble quien oferte el mayor valor, sin sobrepasar el valor comercial.

Esta plataforma virtual, es la que se considera la competidora más fuerte de SUBASTAYA, puesto que tiene varias similitudes con ésta.

Otros

Encontramos en el mercado otros competidores actuales para SUBASTAYA, como lo son colsubastas.com y miremateinmobiliario.com. La primera plataforma nombrada se dedica a la subasta de bienes judiciales, similar a el martillo.com y la segunda es una inmobiliaria que se dedica a la compra y venta de inmuebles y ofrece como propuesta de valor la venta rápida de inmuebles. También encontramos todas las inmobiliarias que se encuentran en el país, que también podrían retener a varios de los clientes y ser competidores de SUBASTAYA.

Con respecto a lo anterior, y al analizar estos competidores se observa que los bancos tienen inmuebles que son poco apetecidos por los compradores por diversas causas no explicadas, adicionalmente venden inmuebles de su propiedad y no permiten la entrada de terceros para poner en subasta inmuebles de personas naturales. A su vez las páginas de subastas como El martillo y Superbid solo publican bienes inmuebles de personas jurídicas y las demás plataformas de subastas como Subasta.la o Miremateinmobiliario, tienen poco reconocimiento en el mercado: son pocos los inmuebles publicados y en muchas ocasiones no ofrecen descuentos reales a los compradores pues los precios de inicio de subasta no son lo suficientemente bajos, con lo cual no logran la suficiente atracción de compradores.

Así pues, se determina que los competidores actuales tienen un poder intermedio ya que, si bien ninguno de los competidores está en el mercado de subasta de la manera tal como lo plantea SUBASTAYA, si pueden influir en el precio y en la disponibilidad de viviendas en línea. Sin embargo, aunque estos competidores estén consolidados con gran trayectoria, los clientes compradores y vendedores tienen un poder mayor y pueden elegir y saltar entre una y varias plataformas y decidir usar o no las diferentes ofertas o canales de venta que existen en el mercado.

Lo anterior supone un reto importante para SUBASTAYA, que tendrá que tener una estrategia fuerte de publicidad para atraer más clientes a su plataforma y cumplir con los retos planteados.

Nuevos Competidores

Son posibles nuevas plataformas, paginas o inmobiliarias que entren al mercado e intenten unir oferta con demanda, en el negocio inmobiliario. Entre las más nuevas están *habi.com* y *lahaus.com*. *Habi.com* pretende comprar inmuebles para luego venderlos tras mejorarlos remodelándolos, con lo cual es la plataforma la que inicialmente compra los inmuebles y luego los revende. Se explica más a detalle estas plataformas:

Habi.co

Habi.co es una plataforma virtual nacida en Colombia, en la que se puede vender un inmueble por internet. Aunque podría confundirse con una inmobiliaria, esta plataforma ofrece un servicio diferente, ya que no buscan quien compre la vivienda, sino que ellos mismos son los compradores. La promesa que ofrecen es comprarles a las personas su inmueble en menos de 10 días y pago al contado. Después de comprar el inmueble, lo remodelan y luego lo sacan a la venta en un precio competitivo. Ellos también asumen los gastos de derechos notariales y de registro de la compraventa.

Usan la tecnología para agilizar y simplificar procesos y utilizan como herramienta fundamental el Big data, para poder establecer precios y encontrar las mejores inversiones en finca raíz.

Habi.co es uno de los competidores más fuertes que tiene SUBASTAYA en este momento, por ser una plataforma moderna, atractiva e innovadora, que se basa fundamentalmente en las nuevas tecnologías. Sin embargo, la parte negativa de ésta es que el vendedor tendrá una única oferta por su inmueble que podrá no ser la deseada. Además, esta plataforma tiene algunas restricciones como el no comprar viviendas que hayan sido construidas hace 20 años o más.

Lahaus.com

Pretende ser una plataforma inmobiliaria que toma los inmuebles ya publicados en diversos portales como fincaraiz.com o metrocuadrado.com y agrega valor construyendo una publicación mejorada en su plataforma la cual muestra cosas como lugares de interés cercanos, tiene una página moderna y amigable a la vista y las fotos e información del inmueble están mejor organizados.

Los nuevos entrantes tienen baja fuerza debido a que los competidores y sustitutos tienen un gran posicionamiento y tradición en el mercado, con más de 20 años de operación y con clientes tradicionales y recurrentes, entre vendedores y compradores. Aunque sus propuestas son interesantes, será difícil que un corto plazo los nuevos entrantes logren consolidar una gran fuerza que amenace las plataformas tradicionales ya existentes.

Fuerza de los proveedores

Los proveedores o vendedores de inmuebles tienen una gran fuerza debido a que tienen muchas opciones en el mercado para buscar ofertar sus inmuebles a la venta, como las inmobiliarias, páginas de subastas ya mencionadas o la venta directa con tan solo una publicación en finca raíz o metro cuadrado.

Los principales proveedores en los que se enfocará Subastaya son personas naturales que desean vender sus inmuebles rápido y con un acompañamiento en el proceso y tramites asociados.

Los proveedores operativos son empresas prestadoras del servicio de desarrollo de software o aplicaciones, las cuales darán soporte, creación y mejoramiento continuo a la plataforma de *SUBASTAYA*. Estos tienen bajo poder de negociación dado que la empresa tendrá la libertad de elegir fácilmente entre una gran cantidad de oferentes y desarrolladores de estos servicios.

Fuerza de los compradores

Se entenderá como el poder del comprador a los clientes que buscan comprar un inmueble. De acuerdo con esto, se evidencia que tienen una gran fuerza ya que la oferta de inmuebles a la venta tiene una gran variedad y es amplia a lo largo del país en diferentes zonas geográficas y en todos los estratos, a su vez ellos pueden elegir entre todas las plataformas disponibles para lograr encontrar el inmueble que más se ajuste a sus necesidades en relación precio/producto.

Así mismo los compradores de inmuebles también tienen una gran fuerza de negociación dado el alto volumen de inmuebles similares y disponibles a la venta en diversos portales, páginas o incluso con un aviso en la ventana, también su libertad es amplia a la hora de escoger, ofertar y comprar un inmueble.

Los clientes o usuarios de *SUBASTAYA* son compradores o inversionistas de inmuebles, quienes se verán inicialmente atraídos por bajos precios y desearán pujar o hacer ofertas de compra de los inmuebles a subastar que se encuentren en la página publicados.

DOFA

TABLA 4. Análisis DOFA

MATRIZ DOFA	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Conocimiento profundo del comprador y vendedor.</p> <p>F2. Acompañamiento completo en el proceso de compra y venta del inmueble.</p> <p>F3. Modelo de subasta con información en tiempo real.</p> <p>F4. Propuesta de valor de venta de inmuebles en 1 mes.</p> <p>F5. Bajos costos por operación mayoritariamente virtual.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Inexperiencia en el sector inmobiliario.</p> <p>D2. Bajo reconocimiento en el mercado.</p> <p>D3. La propuesta de valor no es rara o no replicable.</p> <p>D4. Altos costos y gastos por publicidad.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Restitución de tierras.</p> <p>O2. Crecimiento económico de la actividad inmobiliaria.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <p>F101. Conocer a profundidad los actores de la restitución de tierras y acompañarlos en el proceso de compra y venta de sus inmuebles.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <p>D1O2. Aprovechar el crecimiento económico del sector para entrar en su dinámica y ganar reconocimiento y experiencia.</p>

<p>03. Venta o cambio de inmuebles a causa de la pandemia.</p> <p>04. Crecimiento del comercio electrónico.</p> <p>05. Expansión de la demografía en las principales ciudades en Colombia.</p> <p>06. Compra de inmuebles usados para preservar el medio ambiente.</p> <p>07. Cambios en el POT y/o leyes para el uso del suelo.</p> <p>08. Cambio en el patrón de consumo de viviendas.</p>	<p>F4O8. Capturar un mayor mercado de clientes que han cambiado el patrón de consumo de viviendas.</p> <p>F2O7. Asesorar adecuadamente a los usuarios en el uso del suelo y la reglamentación del POT.</p> <p>F3O2. Incentivar el modelo de subasta dentro del crecimiento de la actividad económica inmobiliaria.</p> <p>F4O5. Mostrar el bajo tiempo de venta de inmuebles a las nuevas familias que se independizan.</p> <p>F5O4. Maximizar la eficiencia y los beneficios buscando las mejores alternativas de proveedores de soluciones de software y marketing digital.</p>	<p>D4O4. Generar una estrategia de publicidad y posicionamiento online aprovechando el auge del comercio electrónico.</p> <p>D20607. Encaminar la propuesta de valor al cuidado del medio ambiente con el comercio de inmuebles usados y garantizar legalidad en el uso del suelo de los inmuebles a subastar.</p> <p>D206. Mostar en la oferta de valor los beneficios ecológicos y ambientales del comercio de inmuebles usados, enseñando por qué son sustentables.</p> <p>D40305 Identificar tendencias de cambio en los patrones de consumo de inmuebles para buscar clientes específicos de acuerdo con las nuevas necesidades.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1. Reforma tributaria o cambios en las tarifas de impuestos.	F5A1. Establecer una estrategia de bajos costos fijos con el fin de garantizar	D1D2A8. Satisfacer puntualmente los deseos y
A2. Inestabilidad en la TRM.	fortaleza ante cambios y	necesidades de los
A3. Modelos tradicionales de compra de las personas mayores.	afectaciones tributarias.	vendedores para adquirir
A4. Nuevos entrantes al negocio del sector inmobiliario.	F2A3. Buscar como clientes	experiencia y reconocimiento
A5. Lenta recuperación económica en 2022 debido a la guerra Rusia-Ucrania y a la continuación de la pandemia.	a las personas mayores y	en el mercado.
A6. Inestabilidad política debido a elecciones presidenciales en 2022.	capacitarlas en el uso de la	D3A4. Realizar una vigilancia
A7. Fortalecimiento de los competidores actuales.	tecnología y la plataforma de	tecnológica a los nuevos
A8. Poder de los vendedores para elegir las condiciones de negociación y canal.	subastas, con el objetivo de	entrantes para fortalecer y
A9. Gran cantidad de actores en el sector.	abordar nuevos nichos de	robustecer la propuesta de
	mercado.	valor con una oferta
	F1A4. Aprovechar el	competitiva y disruptiva.
	conocimiento profundo que	D4A9. Crear sinergias o
	se tiene de los clientes para	alianzas con diversos actores
	crear relaciones de corto y	del sector para disminuir
	mediana plazo, fidelizándolos	costos y gastos en publicidad.
	y mitigando la interacción con	
	los nuevos entrantes.	
	F4A8. Enfatizar en los	
	usuarios vendedor el	
	beneficio y eficiencia que se	
	tiene al vender un inmueble	
	en un mes.	

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, el sector Inmobiliario es uno de los más dinámicos en Colombia en materia económica, así mismo tiene un gran número de actores, los cuales llevan varios años de experiencia y reconocimiento en el mercado, a causa de esto la propuesta de SUBASTAYA debe estar acorde con las nuevas realidades y necesidades de la población y ser innovadora para entrar a competir, haciéndose un lugar en uno de los sectores más tradicionales en materia de su operación.

Validación e Investigación de Mercado

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

La propuesta de SUBASTAYA busca unir, por una parte, a vendedores y por otra a compradores de inmuebles en una misma plataforma, donde interactúen para llegar a una negociación en la cual, a través del proceso de subasta se determine el precio del bien y se logre llegar a un proceso de compra y venta del activo. De acuerdo a lo anterior se tienen dos perfiles de usuario a presentar.

Cliente comprador de inmuebles: este se describió a detalle en la sección perfil de persona, se basó en 11 entrevistas telefónicas y la información se condensó en una lámina que describe el buyer persona, es un hombre mayor, con un alto nivel de educación y a quien le interese mucho el tema de la compra y venta de inmuebles. Este cliente debe ser una persona que sea apasionada por la inversión y que se dedique en gran parte al comercio de viviendas, lo que signifique que es conocedor de todo lo relacionado con estos temas.

Necesidades: Encontrar fácilmente oportunidades de inversión, encontrar un inmueble al precio justo, tener la seguridad de que en el proceso de compra de un inmueble no lo van a estafar o robar, necesita hacer transacciones rápidas o ágiles, es decir en pocos días.

Oportunidades: ofrecerle inmuebles a un precio razonable, garantizarle que los inmuebles a adquirir tienen una buena procedencia y una negociación segura con el vendedor, brindarle herramientas o acompañamiento para que el proceso de compra sea ágil, como también acompañamiento en el trámite de traspaso, notariado y registro.

Cliente vendedor de inmuebles: es una persona de edad media, entre los 45 y 55 años, con educación superior, empleado con estabilidad laboral, el cual vende su inmueble, para cambiar la ubicación de residencia, porque desea comprar otro inmueble con características distintas, principalmente el tamaño, pero que no conoce y no está familiarizado con temas y procesos inmobiliarios.

Necesidades: vender el inmueble rápido, vender el inmueble al mayor precio posible, tener la seguridad de que en el proceso no lo van a estafar o robar, necesita ayuda o asesoría con todos los tramites durante el proceso de venta, escrituración y notariado. No tiene tiempo para desarrollar por su cuenta el proceso de mostrar el inmueble, atender posibles compradores o llevar a cabo los trámites legales.

Oportunidades: permitirle un espacio para ofertar su bien inmueble, prestarle asesoría y acompañamiento en el trámite legal de la venta, ofrecerle la gestión para mostrar su inmueble y ser la cara ante personas interesadas en la compra del mismo, como también hacer un filtro o investigación de la procedencia de las personas y sus recursos para la compra del inmueble.

Declaración final de la propuesta de valor:

Subastaya le ofrece la posibilidad de ofertar su inmueble a través del sistema de subasta, con tranquilidad jurídica, comercial y respaldo, todo desde la comodidad de un computador, pues el proceso es 100% online.

Estudio piloto de mercado

Objetivos

1. Determinar si la propuesta de Subastaya es aceptada por los entrevistados y encuestados.
2. Calcular cuántos de los entrevistados y encuestados estarían dispuestos a utilizar la plataforma de Subastaya.
3. Identificar oportunidades de mejora de acuerdo a la información de las entrevistas realizadas.

Diseño de la herramienta de investigación y cálculo de la muestra

Para la validación de la idea de negocio y aspectos como su aceptación o si las personas usarían o no la plataforma, se utilizaron encuestas y entrevistas, en los dos casos se utilizaron muestreos por conveniencia, para el caso de entrevistas se realizaron 13 y para encuestas se realizaron 62.

Este proceso se realizó en dos momentos, uno en validación temprana de la propuesta de valor (Entrevistas) y la siguiente fase, ya con validación asociada al modelo de negocio, con la validación de hipótesis del lienzo de Canvas Sostenible (Encuestas).

Para el caso de entrevistas:

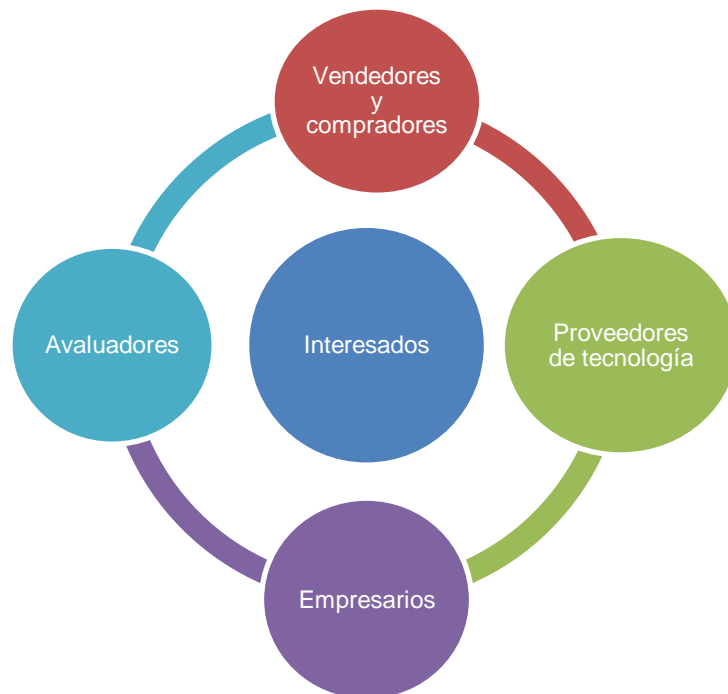
Para el modelo de investigación se decidió utilizar la entrevista etnográfica y semiestructurada, con el fin de obtener información cualitativa y para conocer la opinión personal de los interesados, validando la percepción, realizando preguntas abiertas en torno a los procesos que conllevan vender un inmueble, los problemas o dificultades asociados y la relevancia de una propuesta como la de Subastaya, buscando obtener información o insights para validar la pertinencia de la propuesta de valor, obtener opiniones de los procesos actuales y como se podrían cambiar o mejorar y si la

percepción de los entrevistados valida los dolores y dificultades inicialmente identificados en este tipo de procesos.

Lo que buscaba este acercamiento a través de las entrevistas era generar un dialogo, a lo largo del cual se pudiera obtener información general acerca del tema objeto de estudio y si la percepción es negativa o positiva en cuanto a las dificultades actuales en el proceso, la propuesta de valor y los aportes o mejoras al proceso desde la posición particular de cada interesado.

Para esto se establecieron los diferentes grupos interesados en la Figura 9, sobre los que se quería obtener información para validar las hipótesis que se tenían hasta el momento, acerca del modelo de negocio:

Figura 9. Interesados



Fuente: elaboración propia

Después de establecer los grupos, se plantearon y se realizaron 13 entrevistas (7 para el primer grupo, 3 para el segundo, 1 para el tercer grupo y 1 al evaluador). A el grupo de vendedores y compradores se le realiza la entrevista que se encuentra en el anexo 5; a los proveedores de tecnología, la entrevista del anexo 6; al grupo de los empresarios, la entrevista del anexo 7 y al evaluador, la entrevista del anexo 8.

Hallazgos

Los resultados de las entrevistas del grupo de vendedores y compradores, se muestran en el anexo 9; los de los proveedores de tecnología, en el anexo 10; los del grupo de la competencia y empresarios, en el anexo 11; y los del evaluador en el anexo 12.

Análisis de hallazgos y resultados de las entrevistas por grupos de interés:

A partir de los resultados se agruparon en orden de mayor a menor número de respuestas y se calcularon los porcentajes, con el fin de obtener la mayoría de percepciones con respecto a las diferentes opiniones recibidas.

Vendedores y compradores

Partiendo del análisis realizado de los resultados de las entrevistas realizadas a posibles vendedores y compradores, se establecen las siguientes conclusiones y hallazgos:

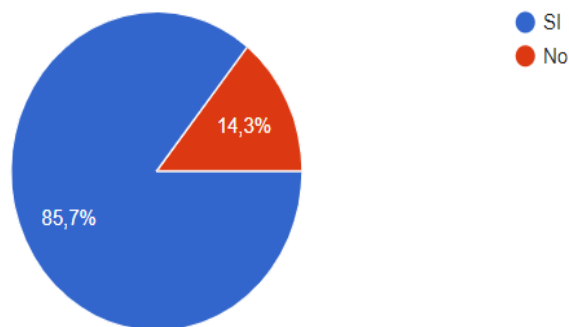
- Las personas opinan que los principales problemas que tienen a la hora de comprar y vender inmuebles, son: la tramitología demorada y complicada, muchos intermediarios, el tiempo en realizar los procesos y la falta de seguridad.

- La mayoría de personas (85,7%), creen que el tiempo si es un problema a la hora de vender un inmueble. Ver Gráfico 1.

Gráfico 1.

2. ¿Cree que el tiempo que toma concretar la venta, es un problema a la hora de vender un inmueble?

7 respuestas



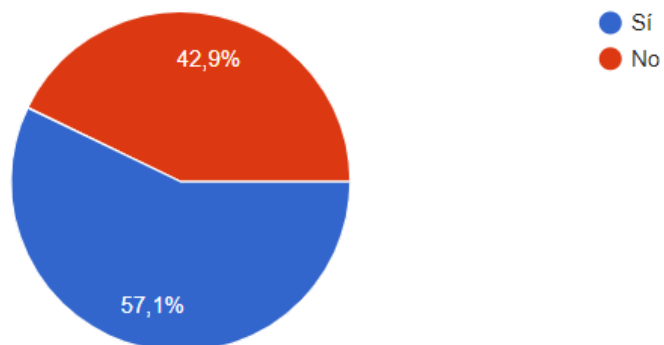
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

- El 57,1% de las personas creen que la tramitología si es un problema a la hora de vender y comprar inmuebles. Ver Gráfico 2.

Gráfico 2.

3. ¿cree que la tramitología es un problema a la hora de vender un inmueble?

7 respuestas



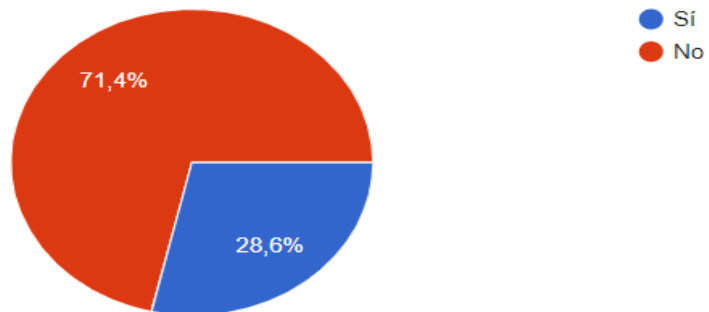
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

- El 71,4% de las personas opina que hace falta acompañamiento a la hora de comprar o vender una vivienda. Ver Gráfico 3.

Gráfico 3.

4. ¿Cree que hace falta acompañamiento a la hora de vender un inmueble?

7 respuestas



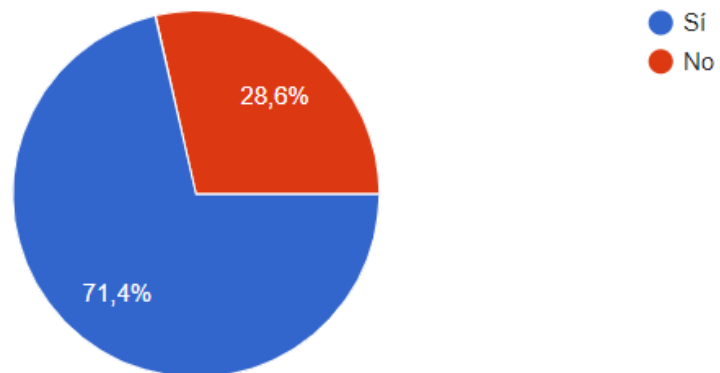
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas.

- El 71,4% de las personas cree que hay muchos intermediarios en el proceso de compra y venta de inmuebles. Ver Gráfico 4.

Gráfico 4.

5. ¿Cree que hay muchos intermediarios a la hora de vender un inmueble?

7 respuestas



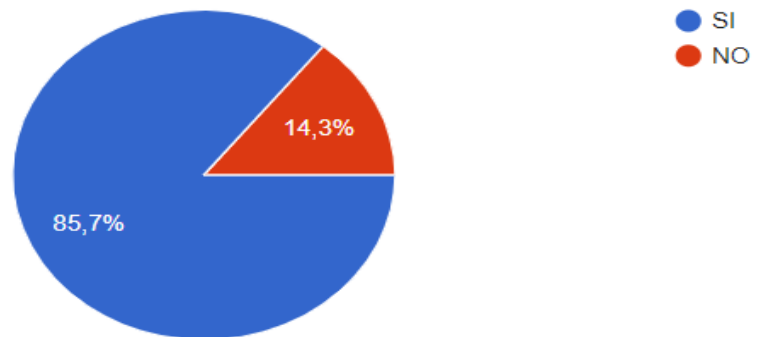
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

- Al 85,7% le llama la atención la plataforma de Subastaya. Ver Gráfico 5.

Gráfico 5.

6. ¿Le llamaría la atención esta nueva plataforma?

7 respuestas



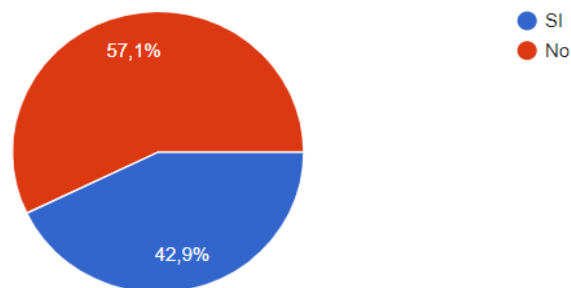
Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

- El 42,9% de las personas estaría dispuesto a colocar su inmueble en una subasta por un valor inicial del 70%, mientras que el otro 57,1% no estaría dispuesto. Ver Gráfico 6.

Gráfico 6.

7. ¿Estaría dispuesto a colocar su inmueble en la plataforma de subasta, partiendo del 70% del valor del inmueble, con la garantía de vender el inmueble en un periodo no superior a un mes? ¿Por qué?

7 respuestas



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas.

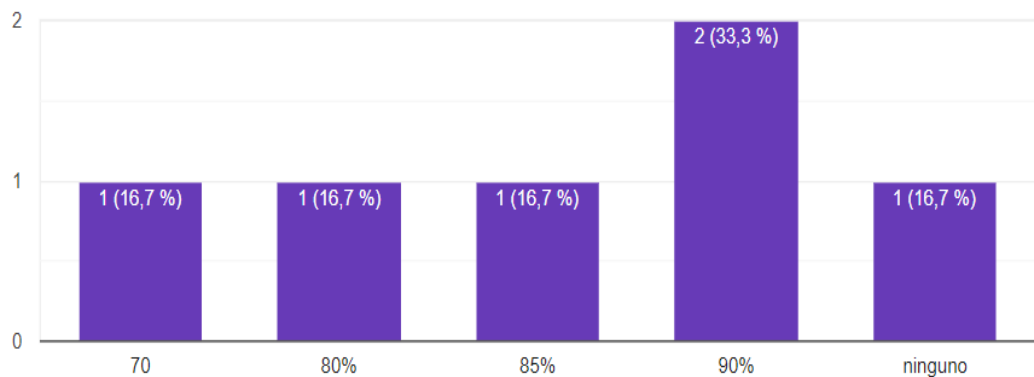
- Las personas que no estarían dispuestas a colocar el inmueble en subasta desde el 70% de su valor, si estarían dispuestas a colocarlo entre el 80% y el 90%. Una persona no estaría dispuesta a colocarlo sobre ningún porcentaje.

Ver Gráfico 7.

Gráfico 7.

8. Si la respuesta anterior fue "No", ¿sobre cuál porcentaje estaría dispuesto a colocar el inmueble en subasta?

6 respuestas



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas

Las personas opinaron que sería importante que la idea de negocio contara con ciertos factores que ellos consideran importantes, como: respaldo de seguridad, acompañamiento en la tramitología, pocos intermediarios y asegurar que el vendedor no pierda mucho dinero en la subasta.

Proveedores de tecnología

Partiendo del análisis realizado de los resultados de las entrevistas realizadas a posibles proveedores de tecnología, se establecen las siguientes conclusiones y hallazgos, con respecto a éstos:

- A todos les llamó la atención la idea de negocio.
- Todos piensan que es posible montar la idea en una página web o app para celular.
- El costo de montar dicha página web puede estar entre 2 a 7 millones de pesos aproximadamente, dependiendo del tipo de desarrollo web.
- El costo mensual de mantenimiento de la página web estaría entre \$254.000 y \$500.000. Si uno lo desea, puede hacer mantenimientos esporádicos con un costo de \$50.000 la hora, aproximadamente.

Algunos piensan que a la idea de negocio le faltaría una alianza con bancos para realizar los procesos de créditos hipotecarios. También opinaron que no es necesario el desarrollo de una página web y app móvil por separado, sino que lo mejor es montar una página web que también sirva para celular, lo que reduciría notablemente los costos.

Empresarios

Partiendo del análisis realizado de los resultados de las entrevistas realizadas a un emprendedor y un gerente de crédito con visión de las empresas, se establecen las siguientes conclusiones y hallazgos:

- El emprendedor piensa que la idea de negocio es buena, aunque las inmobiliarias podrían interponerse por ver la llegada de la competencia. Manifiesta que le gustaría que se creara una guía gratuita para la compra de vivienda.
- Opinan que en tiempos de pandemia la idea es pertinente por temas de movilidad.

- Afirman que la idea puede tener mayor potencial en compradores con perfil de inversionista, motivados principalmente por el precio bajo.
- La publicación de los inmuebles deberá tener gran cantidad de Información lo más detallada posible del inmueble, tradición, potencial arriendo, costos asociados como administración, entre otros.
- Es importante que se muestren comparativos de inmuebles en la zona, como por ejemplo las características de metros cuadrados y precios.
- También generaría seguridad y confianza a los usuarios de la plataforma Incluir las opciones de calificación y comentarios.

Avaluador

Partiendo del análisis realizado del resultado de la entrevista realizada a un avaluador, se establecen las siguientes conclusiones y hallazgos:

A esta persona, en su función de perito, le llamó la atención la idea de SUBASTAYA y estaría dispuesta a participar en una subasta de inmuebles, iniciando desde el 70% del valor. No cree que le haga falta nada a la idea de negocio.

Conclusiones

Por medio del análisis anterior de los hallazgos obtenidos en las entrevistas, se establecen las siguientes conclusiones:

La mayoría de personas se encontraría atraída de esta nueva idea de negocios, lo que genera un buen panorama para llevar la idea a la realidad.

Muy pocas personas estarían dispuestas a colocar su inmueble en una subasta que inicie en un 70% del valor comercial, lo que lleva a establecer que será el vendedor quien determine el porcentaje de la subasta, que será siempre menor al 100%.

Muchas personas creen que la tramitología es un problema a la hora de vender un inmueble, por lo que SUBASTAYA, deberá trabajar en solucionarles en gran medida ese problema a sus clientes.

Las personas no quieren demasiados intermediarios en su proceso de compra o venta de un inmueble, por tanto, SUBASTAYA deberá trabajar en hacer que el proceso se lleve a cabo con la menor cantidad de intermediarios posibles.

Las personas creen que el tiempo si es un problema en el proceso de compra y venta de inmuebles, por lo que SUBASTAYA, ofrecerá una verdadera solución a este dolor que presentan.

Las personas opinan que la seguridad es uno de los factores más importantes que deberá brindar una empresa como SUBASTAYA.

Las personas opinan que les gustaría que los acompañaran en el proceso de compra o venta de su inmueble, por lo que se determina que SUBASTAYA deberá prestar este servicio, que será similar al que ya prestan las inmobiliarias.

Para el caso de las encuestas:

Luego de realizar las entrevistas se decidió desplegar una segunda validación, esta vez enfocada en validar la opinión de los interesados acerca de la propuesta de

Subastaya, sus servicios y si estarían dispuestos a pagar por ellos y aproximadamente que valor, por tal motivo el instrumento utilizado fue encuestas con respuestas de selección, mayoritariamente de si o no y solo una pregunta de respuesta abierta, la elección de este instrumento se debió a su uso masivo para desplegar y la facilidad de recolectar y contabilizar la información puntual obtenida.

Se buscó validar las siguientes hipótesis

- a. Para un comprador o vendedor de un inmueble usado es valioso tener acompañamiento en el proceso y trámites legales.
- b. Los interesados en comprar o vender inmuebles usados usarían la plataforma y propuesta de Subastaya.
- c. Los posibles usuarios compradores de inmuebles en la plataforma de Subastaya están dispuestos a pagar el 1% como comisión por haber comprado en la subasta.
- d. Los posibles usuarios vendedores de inmuebles en la plataforma de Subastaya están dispuestos a pagar el 3% como comisión por el acompañamiento en los trámites legales de venta y traspaso del inmueble.

De acuerdo con catastro Bogotá para el año 2019 se realizaron 151 mil transacciones inmobiliarias (Unidad administrativa especial de Catastro Distrital, 2019), al enfocarse en los estratos 4, 5, y 6 los cuales representan aproximadamente el 20% del total de estas transacciones, se obtiene una cifra de 30.200 transacciones, el mercadeo deberá apuntar a llegar en un primer nivel al 8% de esta cifra (a través del modelo de embudo de conversión), la cual corresponde aproximadamente a 2.416 personas al año que están intentando vender su inmueble, de estas se buscará tener un filtro de acercamiento o mayor contacto y presentación de la propuesta de valor, llegando a un 10% equivalente a 242 personas, de estas se esperará convencer y hacer clientes al 10% de manera

efectiva, llegando a un total de clientes para el primer año de operación de 24 clientes o servicios de venta de inmueble a través de la plataforma de Subastaya.

Al tener en cuenta que dada la capacidad en número de empleados y el embudo de conversión, aplicado a la estrategia de mercadeo de Subastaya, para su primer año de operación se buscará llegar a un total de 2.416 clientes potenciales, se buscará encuestar al 2,5% de este valor de población, equivalente a 60 personas, así mismo dada la profundidad y particularidad en la información que se busca obtener en las entrevistas estas por conveniencia solo se limitaran a 13, para un total de instrumentos de 73, este número de instrumentos es relevante teniendo en cuenta que el primer año de operación el objetivo de Subastaya es realizar 24 subastas en todo el año.

Como herramienta para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística propuesta por Murray y Larry en el libro de Estadística (Spiegel & Stephens, 2005) la cual describe de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde

n: tamaño de la muestra

Z: nivel de confianza

σ : desviación estándar

N: tamaño de la población

e: error esperado

Al asignar los siguientes valores:

Z: 1.645 (nivel de confianza del 90%)

σ : 0.5

N: 2416 (corresponde al número de clientes potenciales al cual se buscará abordar con publicidad de acuerdo con la estrategia en el embudo de conversión).

e: 0.1 (10% como margen de error)

Se obtiene el resultado de:

n: 66 como tamaño de la muestra.

De esta manera se realizaron 62 encuestas en las cuales se intentó validar, si después de dar a conocer la idea a los interesados estos estarían dispuestos o no a utilizar la plataforma y propuesta de Subastaya, si para los interesados es valioso tener acompañamiento en los procesos de compra y venta de inmuebles, como también saber qué precio o porcentaje estarían dispuestos a pagar por la subasta y por el acompañamiento en los tramites asociados a la venta. Adicionalmente se preguntó a los no interesados en la idea, porque no la usarían y que aporte o recomendación harían para mejorar de la idea.

Resultados:

Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva, se agruparon y organizaron las respuestas, donde se tomó como de mayor relevancia aquellas que tuvieron el porcentaje más alto de respuestas.

Para la aplicación de las encuestas se tomó una muestra diversa de personas, de diferentes edades, géneros, ciclo de vida, ingresos y escolaridad, así entre los principales resultados se tiene que del total el 54,1% fueron mujeres y el 45,9% hombres, las edades más recurrentes están entre 36 a 50 años con 32,8%, y entre 19 a 35 años 31.1%, el nivel de escolaridad se obtuvo 57,4% con postgrado, finalmente en cuanto a los ingresos

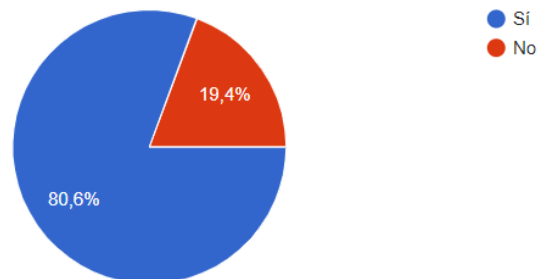
mensuales aproximados se tiene que el 32,8% ganan entre \$1 y \$3 millones y el 29.5% ganan entre \$3.1 a \$5 millones.

Al preguntar a la muestra si alguna vez en su vida ha comprado un inmueble usado, respondieron que sí el 54,8% y no el 45,2%. Al preguntar si saben cuánto tiempo toma vender un inmueble el 56,5% respondió que no sabía y el 43,5% sí. Adicionalmente al preguntar si conocen los tramites asociados a la compra y venta de inmuebles respondieron no saber el 53,2% y sí el 46,8%. Finalmente, al indagar a la muestra si para ellos es valioso o relevante tener acompañamiento en los tramites de compra y venta de inmuebles el 80,6% respondieron que sí y el 19,4% respondieron que no como se muestra en el gráfico 8.

Gráfico 8.

Para ud. ¿Es relevante o valioso tener un acompañamiento en la realización de todos los trámites para comprar o vender un inmueble usado?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia

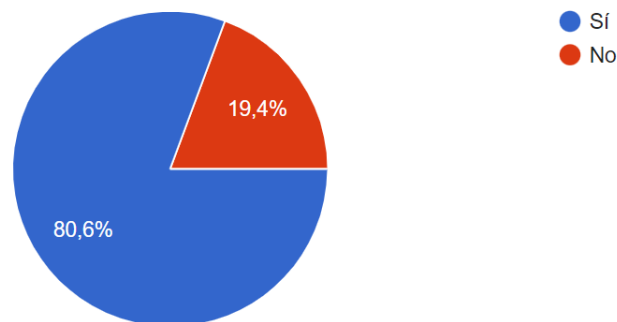
Al explicarle a la muestra la propuesta de Subastaya, los servicios que presta y las tarifas, se les pregunto si en caso de estar en la situación de comprar o vender un inmueble usarían la plataforma respondieron sí el 80,6% y no el 19,4% como se muestra

en el Grafico 9. Así mismo al indagar si estarían dispuestos a pagar el 1% como comisión sobre el valor de la venta a través de subasta, el 79,6% respondió sí y el 20,4% respondió no. También se preguntó si estarían dispuestos a pagar una comisión del 3% sobre la venta por acompañamiento en los tramites, el 53,7% respondieron no y el 46,3% respondieron sí. Para finalizar se preguntó qué valor estaría dispuesto a pagar como comisión por el acompañamiento en trámites, respondieron con el 41,4% que el 1%, el 20.7% que menos del 1% y 19% el 2% como comisión.

Grafico 9.

10. Si se encontrara en la posición de comprar o vender un inmueble usado ¿usaría esta plataforma?

62 respuestas



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Para la mayoría de los encuestados si es relevante tener un acompañamiento en la realización de los tramites asociados a la compra y venta de inmuebles, por lo cual este servicio es pertinente y valioso para los clientes de Subastaya. Así mismo al explicarle a los encuestados la propuesta de Subastaya y si se encontraran en la posición de vender o comprar un inmueble usarían la plataforma, la mayoría con el 80,6% o 50 encuestados

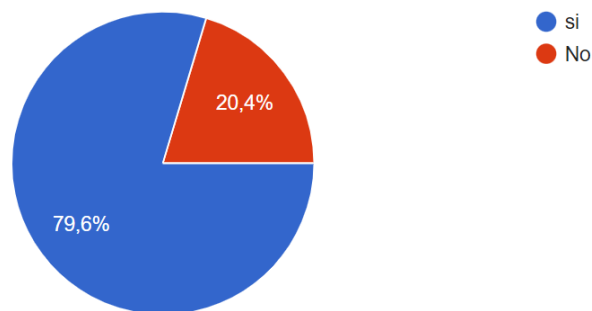
respondieron que sí. Por esta razón se percibe que la propuesta es pertinente y si puede tener acogida en el mercado.

Al preguntar por el precio o la tarifa de comisión por la venta del inmueble en subasta el 79,6% respondió que, sí estaría dispuesto a pagar el 1% como comisión, tal como se muestra en el gráfico 10, por lo cual se valida este valor y se entiende que si es adecuado para el mercado.

Gráfico 10.

Si su respuesta a la pregunta 10 fue si ¿Cómo comprador de un inmueble en la subasta, estaría dispuesto a pagar el 1% como comisión sobre el valor del inmueble por haberlo comprado?

54 respuestas



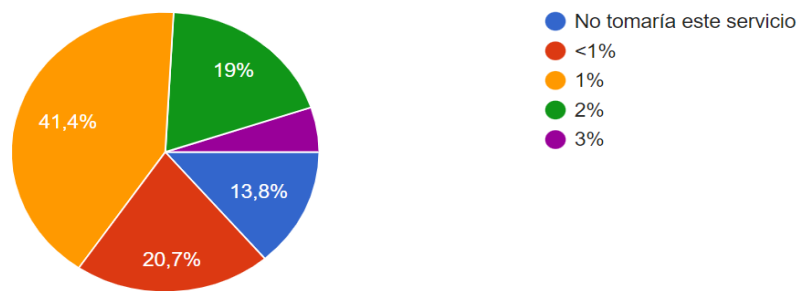
Fuente: elaboración propia

En contraste al preguntar si estarían dispuestos a pagar el 3% como comisión por el acompañamiento en tramites respondieron mayoritariamente que no, y predominantemente respondieron que por este servicio en su mayoría estarían dispuestos a pagar el 1%, con lo cual se valida que la tarifa inicialmente propuesta es muy alta y se debe reconsiderar bajarla al 1%, el porcentaje de las respuestas se puede observar en el gráfico 11.

Gráfico 11.

¿Qué porcentaje sobre el valor de la venta del inmueble, estaría dispuesto a pagar como vendedor por el servicio de acompañamiento en los trámites anteriormente mencionados?

58 respuestas



Fuente: elaboración propia

Finalmente, como críticas a la propuesta después de explicarla se obtuvieron los siguientes comentarios:

Si su respuesta a la pregunta anterior fue no ¿Por qué? Me podría contar por favor que crítica u oportunidad de mejora tendría, o que sugerencia o aspecto añadiría para mejorar la idea?

9 respuestas

No me da seguridad

No aplica

No personal es mejor

Se evita precios de intermediación

El precio base de subasta es muy bajo

Considero que en internet puedo conseguir toda la información necesaria y la experiencia de familiares. Si la aplicación fuese gratuita si la utilizaría

No estoy interesada

No, al 3% porque en mi caso, mi casa vale más de 300 millones, me parece un valor muy alto 9 millones por el acompañamiento pueden ser de 4 a 5 millones o una cuota fija no en porcentaje

Vale la pena mencionar que de 62 encuestas solo se recibieron 9 comentarios o respuestas a esta pregunta, los cuales corresponden a personas que respondieron que al estar en la situación de compra o venta de inmueble no usarían la plataforma de Subastaya.

Estrategia y plan de introducción de mercado

Objetivos de mercadeo

Meta:

Dar a conocer a la empresa Subastaya a nivel Bogotá en el primer año de operación

Objetivo:

Lograr realizar 24 subastas de inmuebles en el primer año de operación

Estrategia:

Crear una campaña de divulgación y recordación de marca, buscando los primeros clientes de la empresa.

Acción:

Lanzar campañas de publicidad digital principalmente en portales especializados en la compra y venta de inmuebles, tales como ciencuadras.com, fincaraiz.com, metrocuadrado.com, como también en redes sociales tales como Facebook, Instagram y Youtube.

Estrategia de servicio

La propuesta de Subastaya ofrecerá un servicio integral que será transversal a todas las líneas de ingresos, el valor diferenciador de la empresa se enfoca en ofrecer las siguientes ventajas:

*La promesa de vender el inmueble en un mes.

*Acompañamiento continuo a lo largo de todo el proceso buscando ofrecer seguridad y confianza.

*Procesos ágiles y cómodos a través de un computador, pues la mayoría de procesos, subasta y gestión documental se realizarán 100% online.

Las líneas de negocio son 4:

1. Venta de inmueble a través del proceso de subasta, en el cual se seleccionarán los inmuebles a subastar y se verificará la sanidad legal de los mismos, con el fin de determinar si son o no, objeto de subasta, una vez seleccionados se dispondrán en la plataforma para recibir ofertas de diferentes interesados, todo el proceso es online, hasta llegar al precio final o de cierre de la subasta, para finalmente proceder a venderlo al precio convenido.
2. Servicio de realización de avalúos, esto se realizará teniendo en cuenta que muchos clientes al momento de requerir vender su inmueble no conocen el valor de mercado actual de su propiedad, así mismo será una guía y estimador para colocar el valor inicial de subasta, el cual puede ser el 70% del avalúo.
3. Acompañamiento completo urbano, el cual consiste en el acompañamiento a lo largo de todo el proceso de venta y traspaso del inmueble al comprador, esto incluye la creación y diligenciamiento de documentos, revisión legal, términos de pago, plazos, garantías, cláusulas de cumplimiento o incumplimiento, trámites ante entidades como notarias, entre otros.
4. Acompañamiento completo rural, el cual como servicio ofrece lo mismo que el acompañamiento urbano, pero al ser rural tiene una tarifa mayor, correspondiente a viáticos, traslados, desplazamientos, entre otros.

Estrategia de distribución

El principal servicio de la empresa, el cual es la venta de inmuebles a través del proceso de subasta de cara al cliente, se buscará se desarrolle en lo posible 100% online, esto va desde la vinculación de los usuarios vendedores y compradores, gestión,

validación y verificación documental, proceso y desarrollo de la subasta, hasta la firma de promesa de compraventa entre las partes, esto no quiere decir que Subastaya no realizará trabajo físico o en campo de ser requerido o absolutamente necesario. El objetivo en la estrategia de distribución del servicio es hacer que los clientes comprador y vendedor, tengan la menor cantidad de trabajos posibles, menor número de desplazamientos y menor tiempo total gastado en el proceso completo de compra y venta de inmuebles.

Los servicios de avalúos y acompañamientos se prestarán mayoritariamente físicos, pero se le facilitará los procesos al cliente, yendo la empresa a donde ellos se encuentren, evitándoles y reduciéndoles en el proceso desplazamientos y tiempo gastado en los tramites, los procesos que se puedan realizar online para la prestación de estos servicios se realizaran por este canal.

Estrategia de precio

La estrategia de precio se enfocará en prestar el mayor servicio frente a la competencia, por un precio que sea percibido por el cliente como de alto valor por lo que recibe, para esto se fijaran porcentajes de comisión para cada una de las líneas de ingresos, así:

-Comisión por venta del inmueble a través de subasta del **1%** sobre el valor total al que llegue el inmueble al finalizar o cerrar la puja. Esta comisión estará a cargo del usuario comprador.

-Comisión por avalúos de inmuebles equivalente al **0,3%** sobre el valor obtenido en el avalúo. Comisión a cargo del usuario vendedor.

-Comisión por acompañamiento completo en trámites de venta y traspaso de la propiedad del inmueble urbano, por el **1%** sobre el valor final en la subasta, a cargo del vendedor.

- Comisión por acompañamiento completo en trámites de venta y traspaso de la propiedad del inmueble rural, por el **2%** sobre el valor final en la subasta, a cargo del vendedor.

Estos precios son competitivos, ya que en el mercado se encuentran empresas inmobiliarias que llegan a cobrar entre el 3% y 4% como comisión por la venta de inmuebles.

Estrategia de comunicación y promoción

La estrategia de comunicación y promoción se enfocara principalmente en dar a conocer la marca a través de redes sociales como Facebook, Instagram y anuncios de google ads, a través de estos se dará a conocer la propuesta de valor, los beneficios o ventajas de subastar frente a la venta tradicional, así mismo se promocionaran los inmuebles a vender con lo cual se buscara atraer a compradores o clientes interesados en la propuesta, se realizaran videos para dar a conocer los procesos, brindando a los clientes transparencia, seguridad y confianza a lo largo de todo el ciclo desde el embudo de conversión hasta el tramite final de traspaso de los bienes inmuebles. Esta comunicación estará segmentada y dirigida a los perfiles de personas de usuario comprador y vendedor, que cumplen con los deseos, dolores y necesidades que intenta resolver la propuesta de Subastaya.

Subastaya también realizará publicidad en portales tradicionales de venta de vivienda como fincaraiz.com o ciencuadras.com.

Presupuesto de la mezcla de mercadeo

El presupuesto de la mezcla de mercadeo para todo el año será de \$20.000.000, el cual se repartirá entre pautas publicitarias en Facebook e Instagram, realización del contenido audio visual, publicidad y publicación de inmuebles a la venta en portales inmobiliarios como fincaraiz.com, ciencuadras.com, metrocuadrado.com, entre otros, de esta manera el costo de adquisición de clientes tendrá un valor aproximado de \$526.316 pesos, para el primer año.

Aspectos técnicos

Objetivos de la prestación del servicio

*Ofrecer a los usuarios confianza en el proceso de la compra y venta de inmuebles usados a través de una plataforma online.

*Garantizar seguridad en el conocimiento de las partes involucradas en el proceso de la compra y venta de inmuebles online.

*Generar comodidad a los usuarios que utilicen la plataforma online de Subastaya.

Ficha técnica del servicio

Para el vendedor:

Ficha técnica del servicio de venta para el vendedor en SUBASTAYA

Venta de inmueble: el vendedor firmará un compromiso de venta del inmueble a través del proceso de subasta, el cual tendrá varias etapas. **Primero:** investigación del inmueble, su documentación y tradición, analizando si está listo o no para vender (1 semana).

Segunda: oferta del inmueble donde se dará a conocer el mismo a los posibles compradores, durante esta etapa estará abierta la recepción de pujas online sobre el inmueble a subastar (duración: 1 mes). **Tercera:** se formalizará el negocio entre el comprador y vendedor a través de un contrato de promesa de compraventa, donde se estipularán las condiciones de forma de pago, fecha y condiciones de entrega del inmueble y proceso de escrituración. (duración: 3 semanas).

Este servicio inicial no tiene costo para el vendedor.

Norma de calidad que aplica a la prestación de servicios: ISO 9001

Vigencia de las condiciones: 1 año.

Ficha técnica del servicio de avalúo para el vendedor en SUBASTAYA

Avalúo: se realizará avalúo técnico al inmueble donde se determinará su posible valor comercial de acuerdo a aspectos como estado, años de construcción, ubicación, inmuebles similares en la zona, valor promedio del metro cuadrado y nivel de comercialidad. (duración: 1 semana).

Precio: 0.3% del valor que arroje el avalúo.

Norma de calidad que aplica a la prestación de servicios: ISO 9001

Vigencia de las condiciones: 1 año.

Ficha técnica del servicio de Acompañamiento completo para el vendedor en SUBASTAYA

Acompañamiento completo venta de inmueble: incluye avalúo comercial, estudio de títulos, publicación del inmueble a subasta, realización de la promesa de compraventa, asesoría y acompañamiento en el trámite de escrituración. No incluye el valor de la escritura. (duración: 2 meses).

Precio: 2% del valor en que se subastó el inmueble para zona urbana. 5% del valor en el que se subastó el inmueble para zona rural.

Norma de calidad que aplica a la prestación de servicios: ISO 9001

Vigencia de las condiciones: 1 año.

Para el comprador:

Ficha técnica del servicio de compra de inmuebles para el comprador en SUBASTAYA

Compra de inmueble en subasta: el comprador deberá mostrar carta de intención de compra para el inmueble escogido y explicar o demostrar la fuente y origen de los recursos para el pago del mismo en caso de ser el ganador de la subasta. Una vez se haya verificado y aceptada la información, estará habilitado como postulante a ofertar en la subasta online del inmueble la cual estará abierta por un periodo de tiempo de aproximadamente 1 mes. Una vez sea el ganador de la subasta y se llegue a un precio final se le cobrará el 1% de ese valor, como comisión por el servicio de subasta y garantizar su seriedad en el proceso siguiente, el cual es la firma de promesa de compraventa y escritura.

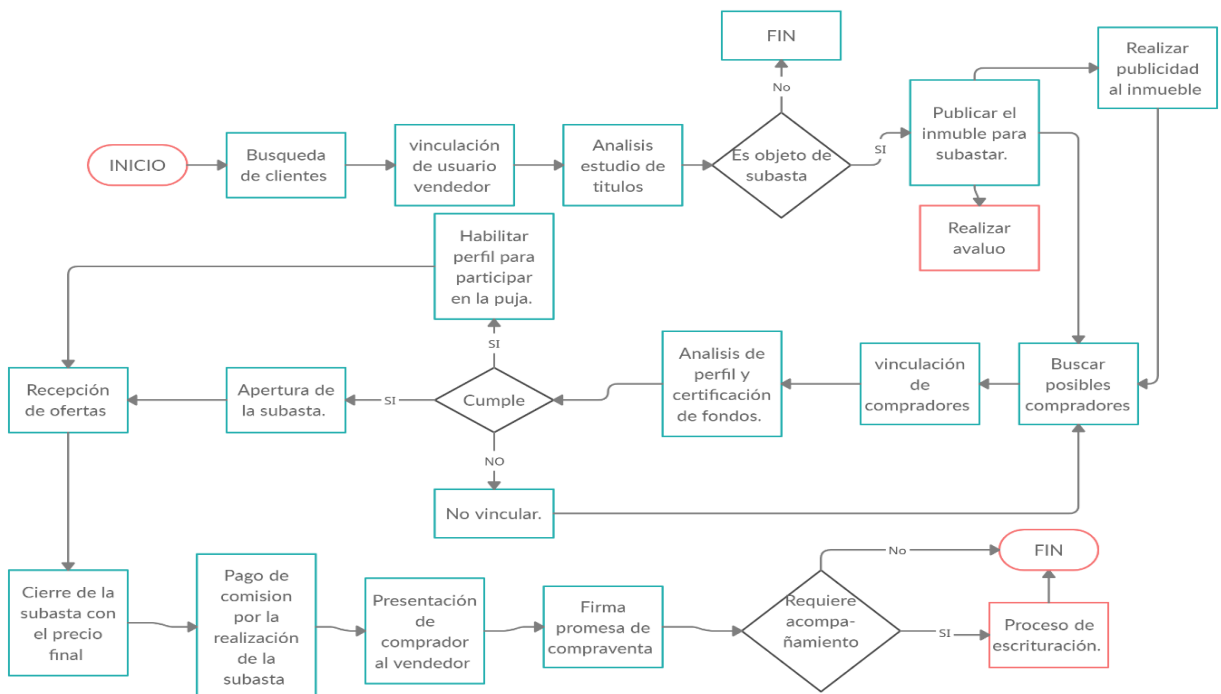
Precio: 1% sobre el precio final al que llegué el inmueble en subasta.

Norma de calidad que aplica a la prestación de servicios: ISO 9001

Vigencia de las condiciones: 1 año.

Descripción del proceso:

Figura 8. Diagrama del proceso de servicio:



Fuente: Elaboración propia

El anterior flujo de procesos en la figura 5 inicia con la búsqueda y vinculación de clientes que desean subastar su inmueble, en esta etapa inicial se realizará un ligero estudio de títulos para determinar si el inmueble está listo para ser vendido y poder traspasar la propiedad al futuro comprador. Si el vendedor requiere hacer un avalúo esta será una actividad que se pueda realizar a través de un tercero.

Una vez se determine que el inmueble es apto para subastar se procederá a publicarlo en la página y a buscar compradores para su posible participación en la puja, a estos compradores se les realizará un análisis de procedencia de recursos con el fin de prevenir el lavado de activos y legalidad de los recursos, una vez verificado su perfil se habilitaran para participar en la subasta, la cual estará abierta por un lapso de 30 días para recibir ofertas en línea y poder tener gran cantidad de interesados, los cuales se podrán sumar en cualquier punto de la subasta siempre y cuando esté abierta.

En la parte final se procederá a cerrar la subasta con la mayor puja obtenida, al usuario comprador se le cobrará la comisión del 1%, para garantizar la seriedad en el negocio a realizar, se presentará el comprador al vendedor y se realizará una promesa de compraventa sugerida por SUBASTAYA, donde se detallen las condiciones de precio, forma de pago, plazo, entre otros. Para concluir si el vendedor requiere un acompañamiento continuo hasta el proceso de escrituración este también se podrá tercerizar a través de abogados y empresas especializadas en trámites y documentación ante notaria.

En el diagrama los cuadros de color rojo son los posibles a tercerizar, aquí se encuentran principalmente peritos evaluadores y abogados. En la tabla 5, se presentan los actores y sus acciones en el proceso:

TABLA 5. Actores y acciones

ACTOR	ACCIONES
Vendedor	Pone en venta su inmueble
Comprador	Hace ofertas o pujas en la subasta para comprar el inmueble
Subastaya	Plataforma de subasta y canal de comunicación y conexión entre los interesados
Perito	Realiza avalúos
Abogados	Realiza acompañamiento y trámites legales ante las entidades correspondientes, Notarías, Alcaldías, entre otros.

Fuente: elaboración propia.

Necesidades y requerimientos

Para la puesta en marcha de la operación el principal rubro es el desarrollo de la plataforma online para subastas la cual en su primera versión tendrá un costo de \$50.000.000 millones de pesos. A continuación, se presentan los principales rubros en la tabla 6:

TABLA 6. Inversión inicial

INVERSION INICIAL ACTIVOS FIJOS			
ITEM	VALOR UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL
PAGINA WEB O PLATAFORMA	\$ 50.000.000	1	\$ 50.000.000
Computador Portátil ASUS Vivobook X 15,6" Pulgadas X1503ZA - Intel Core i5 - RAM 16GB - Disco SSD 512 GB - Azul	\$ 4.000.000	3	\$ 12.000.000
ESCRITORIO EN MELAMINA	\$ 530.000	3	\$ 1.590.000
SILLAS DE OFICINA	\$ 200.000	9	\$ 1.800.000
ARCHIVADOR	\$ 970.000	1	\$ 970.000
ELEMENTOS DE PAPELERIA COMO RESMAS, ESFEROS, GRAPADORA, LAMPARAS, PAPELERAS, ELEMENTOS DE ASEO, OTROS VARIOS	\$ 1.640.000		\$ 1.640.000
TOTAL			\$ 68.000.000

Fuente: elaboración propia.

El desarrollo de la plataforma o página web de SUBASTAYA incluye desarrollo, creación, lanzamiento, nombre, hosting, dominio, soporte, cuentas de correo, funciones como cargue y recopilación de documentos, plataforma transaccional, sistema automático de subastas, entre otras funcionalidades para la prestación del servicio de la empresa, a continuación, se presenta la discriminación de su valor en la tabla 7, es de tener en cuenta que el tiempo para el desarrollo de la misma es de 5 meses.

TABLA 7. Costos de la construcción de la pagina web

COSTOS CONSTRUCCION PAGINA WEB		
NOMBRE	DESCRIPCION	VALOR
Dominio	Compra del nombre del portal para que los usuarios y servicios puedan acceder.	\$ 500.000
Hosting	Servidor donde se va alojar la aplicacion web	\$ 3.000.000
Base de datos	Servicio donde se alojara los datos de la app web	\$ 1.680.000
Cuenta de correos	Servicio de correo empresarial	\$ 1.440.000
Desarrollador Fron-end	Persona a cargo de construir la interfaz de usuario	\$ 14.460.000
Desarrollador Back-end	Persona a cargo de programar el sistema en los servidores para consultar, insertar, actualizar y borrar registros de la base de datos	\$ 14.460.000
Disenador WEB UX/UI	Persona a cargo de crear los prototipos, iconos e imagenes de las app	\$ 14.460.000
TOTAL EN PESOS	El tiempo estimado de construcción es de 5 meses	\$ 50.000.000

Fuente: elaboración propia con base en cotización enviada por la empresa Cbinario SAS.

En cuanto a los equipos de cómputo se contempla la compra de 3 junto con sus programas y licencias. Los muebles y enseres están compuestos por escritorios, sillas, archivadores, elementos de papelería, entre otros.

Características de la tecnología

Para el desarrollo de su operación y todas las funciones propias del negocio de SUBASTAYA se requiere una plataforma web que pueda tener las siguientes características:

- Permitir el cargue y muestra de fotos y videos en alta calidad.
- Permitir el cargue y procesamiento de documentos en diversos formatos
- Capacidad para recolectar, almacenar y procesar información de los usuarios.
- Poder crear usuarios para administrador, comprador y vendedor de inmuebles.
- Capacidad de recibir y distribuir pagos.
- Capacidad de crear una sala en vivo para el desarrollo de la subasta, donde se muestren los usuarios, sus ofertas, el tiempo de cierre, las condiciones y el cierre o adjudicación de ganador final de la subasta. Esto incluye botones para pujar o aumentar el valor de la oferta a realizar.
- Creación y administración de documentos.
- Cuentas de correo.

Personal requerido

En cuanto al personal requerido para iniciar labores se contará con 3 personas como lo son 1 gerente general que administrará y coordinará toda la operación, como también realizará labores comerciales y estratégicas en cuanto a la realización de alianzas, consecución de clientes y usuarios tanto compradores, como vendedores de inmuebles. Un gerente comercial que estará enfocado en la búsqueda de clientes y en el acompañamiento de los usuarios a lo largo de las diferentes etapas de cada uno de los procesos hasta la venta final en la subasta. Finalmente, un soporte que realizará

funciones secretariales, de archivo y gestión de documentos, como también resolución de dudas, peticiones, reclamos y sugerencias a lo largo del proceso, será un facilitador de cara a las necesidades a lo largo del proceso de cada usuario tanto compradores, como vendedores. En la Tabla 8 se observa el cargo y su asignación salarial mensual y anual.

TABLA 8. Empleados y salarios

NOMINA	CANTI.	VALOR MES	AÑO
GERENTE GENERAL	1	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
GERENTE COMERCIAL	1	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
SOPORTE	1	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL		\$ 9.000.000	\$ 108.000.000

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 9 se muestra la discriminación salarial, carga prestacional y costo total de la nómina por mes por cargo.

TABLA 9. Carga prestacional

CARGA PRESTACIONAL				
CARGO	%	GERENTE GENERAL	GERENTE COMERCIAL	SOPORTE O SECRETARIA
SALARIO MENSUAL		\$ 2.651.641	\$ 1.911.056	\$ 1.248.146
PRIMA DE SERVICIOS	8,33%	\$ 220.882	\$ 159.191	\$ 103.971
AUXILIO DE CESANTIAS	8,33%	\$ 220.882	\$ 159.191	\$ 103.971
INTERESES SOBRE CESANTIAS	1%	\$ 26.516	\$ 19.111	\$ 12.481
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 117.172		\$ 117.172	\$ 117.172
VACACIONES	4,17%	\$ 110.573	\$ 79.691	\$ 52.048
CAJA DE COMPENSACIÓN	4%	\$ 106.066	\$ 76.442	\$ 49.926
ICBF	2%	\$ 53.033	\$ 38.221	\$ 24.963
SENA	2%	\$ 53.033	\$ 38.221	\$ 24.963
APORTE A SALUD	8,50%	\$ 225.389	\$ 162.440	\$ 106.092
APORTE A PENSION	12%	\$ 318.197	\$ 229.327	\$ 149.778
RIESGOS LABORALES	0,52%	\$ 13.789	\$ 9.937	\$ 6.490
TOTAL NOMINA		\$ 4.000.000	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000

Fuente: elaboración propia.

Capacidad de prestación del servicio

TABLA 10. Capacidad de prestación del servicio

Capacidad de prestación del servicio					
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Subastas totales en el año	24	48	60	80	100
Subastas por mes	2	4	5	7	8
Clientes atendidos por gerente por mes	1	2	2,5	3,3	4

Fuente: elaboración propia

La capacidad estará inicialmente limitada por los 3 empleados que ejecutaran todo el proceso de la operación. Aun así, para el primer año de operación se proyecta la realización de 24 subastas, lo que equivale a aproximadamente 2 por mes, en el cual cada una de las personas tanto el gerente general como el gerente comercial tendrá a su vez la capacidad de atender con el 100% del tiempo a cada uno de los clientes a lo largo del mes.

Para el siguiente año se proyecta un crecimiento del 100% en la realización de subastas llegando a un total de 48, lo que equivale a 4 por mes y 2 por persona en el mes, lo cual es factible y fácilmente realizable, es de aclarar que los procesos asociados como avalúos y acompañamiento en trámites legales se contrataran de manera particular y específica para la realización de los mismos con peritos y abogados externos, por lo cual estas labores no recaerán en los empleados directos de la empresa.

Para el año 3 se espera tener un total de 60 subastas, llegando de esta manera a un promedio de 5 por mes, esto después de haber ganado una experiencia de 2 años en la

realización de los procesos y aumentado en la curva de aprendizaje y eficiencia ante la atención de los clientes, este año los empleados directos atenderán 2,5 clientes por mes.

Como se observa en la tabla 10, en el año 4 se espera llegar a 80 subastas y en el quinto a 100, para el caso del año 5 tanto gerente general, como comercial atenderán a 4,2 clientes por mes es decir aproximadamente 1 por semana o 4 a lo largo del mes en simultaneo, este será el máximo volumen que podrán atender cada empleado, por lo que para un volumen de subastas mayor a 100 se requiere contratar un siguiente gerente comercial, el objetivo será que después de que la empresa gane el reconocimiento necesario, cada gerente comercial atienda en promedio a 4 clientes vendedores o logré realizar entre 4 y 5 subastas cada uno por mes.

Procesos de investigación y desarrollo

Para este tema el principal encargado es el gerente general, el cual en una primera medida y como prioridad estará atento a los servicios ofrecidos por los competidores y sustitutos, con el fin de no perder la ventaja diferenciadora de servicio confiable, rápido y seguro, así mismo se realizará constantemente vigilancia tecnológica, con el fin de optimizar la plataforma en cuanto a sus funciones, tanto para el cliente externo como interno. Adicionalmente se buscará contacto y ayuda con aliados, aceleradoras, e involucrados directos e indirectos en el sector y facilitadores de tecnología para todos los procesos. Finalmente se analizarán tendencias de mercado, con el fin de obtener insights y proceder a implementar nuevas estrategias o campañas para estar a la vanguardia con la realidad del sector y las necesidades propias de los clientes.

Aspecto organizacional y legal

MISION

Ofrecer un servicio de acompañamiento a los compradores y vendedores de inmuebles donde se garanticen tranquilidad, seguridad y comodidad a lo largo del proceso de la venta del inmueble.

VISION

Ser una empresa líder en el modelo de negocio de subastas de inmuebles en Colombia.

Estructura organizacional

La cabeza jerárquica de la empresa estará en un gerente general, el perfil será de un administrador de empresas, economista o profesional en finanzas con experiencia en el sector inmobiliario, sus principales funciones serán las de liderar el equipo de trabajo, liderar los procesos operativos, realizar análisis estratégico y determinar la ruta o plan de trabajo, vigilar el mercado y el entorno, como también trazar y buscar el cumplimiento de las metas de la empresa.

En segundo lugar, o nivel, se encuentra un gerente comercial, el cual como misión principal será la búsqueda de clientes tanto vendedores, como compradores a vincular a la plataforma, acompañarlos en los procesos propios de la venta del inmueble, el proceso de resolución de dudas, apoyo en todo el proceso desde la vinculación, proceso de subasta y traspaso final del bien inmueble.

En el tercer lugar de jerarquía se encuentra una auxiliar o secretaria, quien realizará documentos, atenderá llamadas, preguntas, reclamos, solicitudes, gestionara la

información, realizará funciones de archivo y gestión documental, como también asistirá en sus labores al gerente comercial o al gerente general cuando estos la requieran.

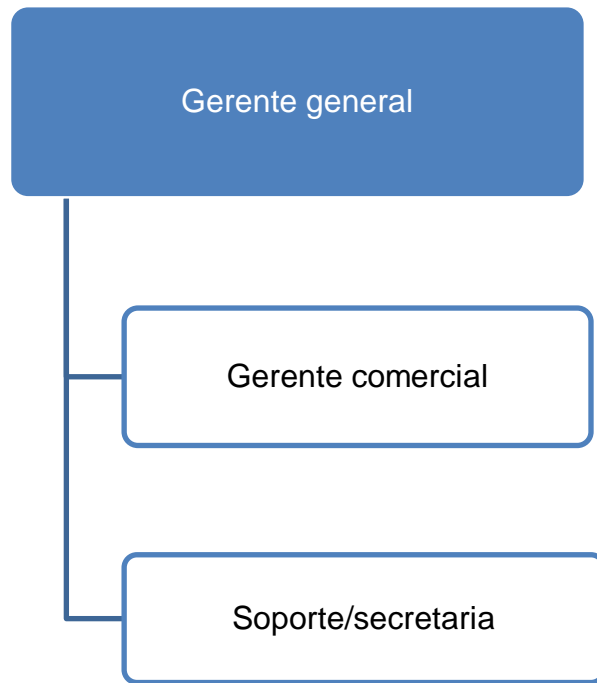
En la tabla 11. Se muestra un análisis ocupacional por cargo, como también en la Figura 10. El organigrama.

TABLA 11. Análisis ocupacional

ANÁLISIS OCUPACIONAL			
CARGO	GERENTE GENERAL	GERENTE COMERCIAL	SOPORTE/SECRETARIA
¿QUÉ HACE?	<ul style="list-style-type: none"> -Liderar el equipo de trabajo. -Liderar los procesos operativos. -Realizar análisis estratégico. -Diseñar la ruta o plan de trabajo. -Vigilar el mercado y entorno económico. -Gestionar el cumplimiento de metas y objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar clientes tanto vendedores, como compradores para vincular a la plataforma. -Acompañar a los clientes en los procesos propios de la venta del inmueble, el proceso de resolución de dudas. -Apoyar en todo el proceso desde la vinculación, proceso de subasta y traspaso final del bien inmueble. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar documentos. -Atender llamadas, preguntas, reclamos, solicitudes. -Gestionar la información. -Realizar funciones de archivo y gestión documental. -Asistir en sus labores al gerente comercial o al gerente general cuando éstos la requieran.
¿CÓMO LO HACE?	<ul style="list-style-type: none"> -Asignando funciones o planes de trabajo específicos a los demás empleados. -Realizando investigación continua sobre tendencias, actualidad económica. -Creando y modelando escenarios futuros. -Estableciendo métricas y controles sobre los procesos y sus resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Liderando las campañas de publicidad en medios y redes sociales. -Estableciendo una comunicación constante y continua con los vendedores y compradores de inmuebles. -Realizando visitas, encuentros y reuniones para conocer a los clientes y sus necesidades puntuales. -Explicando a los compradores y vendedores las etapas y procesos propios para la subasta, compra, venta y entrega de inmuebles. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizando gestión de documentos a los clientes, solicitará documentos y verificará su completo diligenciamiento, como la oportuna calidad de la información. -Brindando soluciones a los clientes ante cualquier duda o inquietud. -Apoyando a los gerentes en procesos operativos de documentación y gestión de la información.
¿POR QUÉ LO HACE?	<p>Porque su objetivo es garantizar todo el funcionamiento de la empresa, garantizando sincronía entre los procesos y los empleados, garantizando resultados y tomando decisiones pertinentes y oportunas de cara al futuro.</p>	<p>Porque su objetivo es garantizar la consecución de clientes, lograr los objetivos propuestos por el gerente general y porque es el enlace principal entre la empresa y los clientes.</p>	<p>Porque su objetivo es garantizar que todos los procesos tengan documentos e información completos. Como también mantener completamente informados a los clientes sobre los acontecimientos de cada proceso.</p>
¿QUÉ REQUIERE?	<p>Ser profesional con experiencia en dirección de empresas y equipos de trabajo, capacidad de generar ideas, gestión de proyectos, elaboración de objetivos y métricas de medición. Con conocimientos en administración de empresas, economía o finanzas, con capacidades de lectura de mercados.</p>	<p>Ser profesional con experiencia en ventas, gestión de clientes, trato al público, capacidades de comunicación asertiva. Con enfoque en el cumplimiento de resultados.</p>	<p>Ser técnico en gestión documental, con orientación al detalle, proactiva, facilitador con capacidad resolutoria de problemas.</p>

Fuente: elaboración propia

Figura 10. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

TABLA 12. Estructura jurídica y tipo de sociedad

TITULO	CARACTERISTICA
Tipo de sociedad	Sociedad por acciones simplificada (SAS)
Capital social	Se divide en acciones de igual valor, las acciones en circulación corresponderán al capital pagado de los accionistas.
Número de socios o accionistas	1
Responsabilidad de los socios	Hasta el monto de su aporte equivalente al capital pagado.
Transferencia o enajenación de la participación	Las acciones serán libremente negociables y/o transferibles.

Pago de capital	El capital pagado deberá ser igual al capital suscrito.
Auditor	Revisor fiscal.
Requisitos Legales	Constitución ante Cámara y Comercio RUT Plan de SGSST

Fuente: elaboración propia

Aspecto Financiero

Objetivos financieros:

- *Determinar la viabilidad financiera del proyecto de SUBASTAYA
- *Llegar a punto de equilibrio en el segundo año de operación.
- *Lograr una TIR mayor al 25%.

Supuestos de modelación:

Como principal supuesto de modelación para calcular los ingresos se tomará un precio promedio por inmueble vendido de \$365.000.000, este dato corresponde al valor promedio de venta de un apartamento usado en el año 2021 en Colombia, (ciencuadras.com, 2021), este valor se tomará como dato fijo para calcular los ingresos de las diferentes líneas de ingresos como son comisiones por subasta, avalúos y acompañamientos en trámites.

Para la modelación financiera se presentan 4 líneas de ingreso:

- a. Ingresos por comisión por la realización de subastas, la cual se le cobrará a comprador una comisión del 1% sobre el precio al que llegue el valor final del inmueble en subasta.
- b. Ingresos por comisión por la realización de avalúos, el cual tendrá un valor del 0.3% del valor comercial del inmueble.
- c. Ingresos por acompañamiento completo que incluye avalúo, estudio de títulos, trámites ante notaria para inmuebles urbanos será del 1% del valor final al que llegue en subasta el inmueble, este se le cobraran al vendedor.
- d. Ingresos por acompañamiento completo que incluye avalúo, estudio de títulos, trámites ante notaria para inmuebles rurales será del 2% del valor final al que llegue en subasta el inmueble, este se le cobraran al vendedor

Proyección de ventas

En la Tabla 13, se presenta el supuesto de proyección en unidades año a año por línea de servicio:

TABLA 13. Cantidad de unidades de servicio por línea

CANTIDAD DE UNIDADES DE SERVICIO POR LINEA DE INGRESOS					
	2022	2023	2024	2025	2026
Comisión venta de inmuebles	24	48	60	80	100
Avalúos	18	30	45	50	65
Acompañamiento completo urbano	12	25	30	40	50
Acompañamiento completo rural	2	6	8	12	16

Fuente: elaboración propia

La línea de mayor volumen será la de comisión por subastas, la cual es la que promueve la consecución de las demás líneas de negocio. Para el primer año la línea de comisiones tiene 24 unidades, correspondientes a la realización de 24 subastas, equivalentes a 2 por mes en el primer año de operación. Para el siguiente año se espera que luego del primer año de operación, aprendizaje y reconocimiento de la empresa en el mercado se logre llegar a 48 subastas duplicando las realizadas en el primer año, aun con un número manejable por mes equivalente a 4 subastas. Para el año 3 de operación se espera llegar a 60 subastas y a partir de allí se estima un crecimiento de 20 subastas adicionales año a año.

En cuanto a la línea de avalúos se espera que se realicen algo más de la mitad que el número de subastas.

Para el caso del acompañamiento completo urbano se estimó que aproximadamente el 50% de los clientes dispuestos a subastar realicen la solicitud del acompañamiento completo.

En cuanto al acompañamiento rural se estima una baja participación de la línea debido a que en la primera fase de operación de la empresa esta estará enfocada principalmente a inmuebles en Bogotá, pero sin cerrar la posibilidad a subastar inmuebles y realizar acompañamientos en otras ciudades o zonas del país.

Ingresos

Para efectos de la proyección monetaria de ingresos se tomó como un supuesto fijo la subasta de un inmueble con un precio promedio de \$365.000.000, la razón de este valor es que de acuerdo con el informe anual de vivienda en Colombia 2021 elaborado por ciencuadras.com, encontraron que la mediana en el precio de venta de un apartamento usado es este valor (ciencuadras.com, 2021), el cual al multiplicarlo por el porcentaje de comisión correspondiente a la línea de negocio y multiplicar la cantidad de servicios se obtienen los siguientes resultados en la Tabla 14:

TABLA 14. Ingresos por línea de negocio

INGRESOS POR LINEA DE NEGOCIO DE ACUERDO CON LAS UNIDADES					
Año	2022	2023	2024	2025	2026
Comisión venta de inmuebles	\$ 87.600.000	\$ 182.208.000	\$ 236.870.400	\$ 328.460.288	\$ 426.998.374
Avalúos	\$ 19.710.000	\$ 34.164.000	\$ 53.295.840	\$ 61.586.304	\$ 83.264.683
Acompañamiento completo urbano	\$ 43.800.000	\$ 94.900.000	\$ 118.435.200	\$ 164.230.144	\$ 213.499.187
Acompañamiento completo rural	\$ 14.600.000	\$ 45.552.000	\$ 63.165.440	\$ 98.538.086	\$ 136.639.480
TOTAL	\$ 165.712.022	\$ 356.826.023	\$ 471.768.904	\$ 652.816.847	\$ 860.403.750

Fuente: elaboración propia.

Proyección de gastos de mercadeo

En cuanto al marketing mix se proyecta un gasto de \$20.000.000 anuales o \$1.666.667 mensuales, este presupuesto se manejará como un valor fijo año a año para efectos de la proyección. El mercadeo se realizará a través de outsourcing por una empresa especializada en el tema, este valor incluirá posicionamiento de marca, publicidad en redes sociales, publicidad de los activos específicos a subastar, entre otros. Debido a que el primero año de operación solo se esperan tener 24 clientes, el costo de adquisición del cliente para este año será de \$833.333, el valor del marketing mix se mantiene constante con el fin de llegar al quinto año de operación con un costo de adquisición por cliente de \$200.000 en promedio.

Proyección de costos

A continuación, se explican los costos para cada una de las líneas de negocio:

- a. Para la línea de comisión por venta a través de subasta se tendrá un costo de cero. Pues no hay actividades asociadas directamente a dicho ingreso que generen un costo.

- b. Para los avalúos se consideró un costo del 50% sobre el valor total del avalúo.
Este valor corresponde a los honorarios pagados al perito por avalúo realizado.
- c. Para el acompañamiento completo en zona urbana se consideró un costo del 35% sobre el valor del ingreso de dicha línea. Acá se incluye el costo del tiempo, desplazamientos, trámites ante entidades, recolección de documentos y demás actividades relacionadas con el acompañamiento, como también asesoría legal por parte de abogados.
- d. Para el acompañamiento completo en zona rural se consideró un costo del 35% sobre el valor del ingreso en dicha línea. Acá se incluye el costo del tiempo, desplazamientos, trámites ante entidades, recolección de documentos y demás actividades relacionadas con el acompañamiento, como también asesoría legal por parte de abogados.

Proyección de gastos de administración

A continuación, se presentan los gastos fijos de la operación en la Tabla 15:

TABLA 15. Gastos fijos

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	AÑO	MES
ARRIENDO	\$ 18.000.000	\$ 1.500.000
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 4.000.000	\$ 333.333
TELEFONIA CELULAR	\$ 600.000	\$ 50.000
INTERNET	\$ 1.200.000	\$ 100.000
PAPELERIA	\$ 2.000.000	\$ 166.667
SERVICIOS DE ASEO	\$ 1.500.000	\$ 125.000
OUTOURCING	\$ 30.000.000	\$ 2.500.000

CONTABILIDAD	\$ 2.400.000	\$ 200.000
TOTAL	\$ 59.700.000	\$ 4.975.000

Fuente: elaboración propia

Entre los principales rubros se encuentran el arriendo que corresponde a una oficina de 30 mts² en el centro internacional de Bogotá, como también el outsourcing que corresponde al alojamiento en la nube de la plataforma y/o página web, como también su mantenimiento, ajustes y desarrollo a lo largo de cada año.

Presupuesto de inversión:

Para la puesta en marcha de la operación el principal rubro es el desarrollo de la plataforma online para subastas la cual en su primera versión tendrá un costo de \$50.000.000 millones de pesos. En la Tabla 16, se presentan los principales rubros:

TABLA 16. Inversión inicial

INVERSION INICIAL	
DESARROLLO DE PLATAFORMA INTANGIBLE	\$ 50.000.000
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 12.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 6.000.000
TOTAL	\$ 68.000.000

Fuente: elaboración propia

El desarrollo de la plataforma o página web de SUBASTAYA incluye desarrollo, creación, lanzamiento, nombre, hosting, dominio, soporte, cuentas de correo, funciones como cargue y recopilación de documentos, plataforma transaccional, sistema

automático de subastas, entre otras funcionalidades para la prestación del servicio de la empresa.

En cuanto a los equipos de cómputo se contempla la compra de 3 junto con sus programas y licencias. Los muebles y enseres están compuestos por escritorios, sillas, archivadores, elementos de papelería, entre otros.

Estados financieros (escenario probable):

TABLA 17. Estado de resultados:

	ESTADO DE RESULTADOS				
	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS	\$ 165.710.000	\$ 356.824.000	\$ 471.766.880	\$ 652.814.822	\$ 860.401.724
COSTO VENTAS	\$ 31.240.000	\$ 67.878.200	\$ 92.763.424	\$ 125.714.801	\$ 168.173.017
UTILIDAD BRUTA	\$ 134.470.000	\$ 288.945.800	\$ 379.003.456	\$ 527.100.022	\$ 692.228.707
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 108.000.000	\$ 112.320.000	\$ 116.812.800	\$ 121.485.312	\$ 126.344.724
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 59.700.000	\$ 62.088.000	\$ 64.571.520	\$ 67.154.381	\$ 69.840.556
OTROS GASTOS	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 13.600.000	\$ 13.600.000	\$ 13.600.000	\$ 13.600.000	\$ 13.600.000
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (66.830.000)	\$ 80.937.800	\$ 164.019.136	\$ 304.860.329	\$ 462.443.427
GASTOS FINANCIEROS	\$ 37.822.200	\$ 21.086.713	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ (104.652.200)	\$ 59.851.087	\$ 164.019.136	\$ 304.860.329	\$ 462.443.427
IMPUESTOS	\$ -	\$ 19.750.859	\$ 54.126.315	\$ 100.603.909	\$ 152.606.331
UTILIDAD NETA	\$ (104.652.200)	\$ 40.100.228	\$ 109.892.821	\$ 204.256.420	\$ 309.837.096

Fuente: elaboración propia.

TABLA 18. Balance general:

		BALANCE					
AÑO 0		2022	2023	2024	2025	2026	
		ACTIVO					
CAJA/BANCOS	\$ 109.470.000,00	\$ (45.949.456,64)	\$ 51.051.086,73	\$ 168.819.136,00	\$ 323.260.328,96	\$ 494.443.426,61	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FIJO DEPRECIABLE	\$ 68.000.000,00	\$ 68.000.000,00	\$ 68.000.000,00	\$ 68.000.000,00	\$ 68.000.000,00	\$ 68.000.000,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 13.600.000,00	\$ 27.200.000,00	\$ 40.800.000,00	\$ 54.400.000,00	\$ 68.000.000,00	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 68.000.000,00	\$ 54.400.000,00	\$ 40.800.000,00	\$ 27.200.000,00	\$ 13.600.000,00	\$ -	
TOTAL ACTIVO	\$ 177.470.000,00	\$ 8.450.543,36	\$ 91.851.086,73	\$ 196.019.136,00	\$ 336.860.328,96	\$ 494.443.426,61	
		PASIVO					
Impuestos X Pagar	0 \$	\$ -	\$ 19.750.858,6	\$ 54.126.314,9	\$ 100.603.908,6	\$ 152.606.330,8	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 19.750.858,6	\$ 54.126.314,9	\$ 100.603.908,6	\$ 152.606.330,8	
Obligaciones Financieras	\$ 145.470.000,00	\$ 81.102.743,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
PASIVO	\$ 145.470.000,00	\$ 81.102.743,36	\$ 19.750.858,62	\$ 54.126.314,88	\$ 100.603.908,56	\$ 152.606.330,78	
		PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	\$ 32.000.000,00	
Utilidades del Ejercicio	0 \$	\$ (104.652.200,0)	\$ 40.100.228,1	\$ 109.892.821,1	\$ 204.256.420,4	\$ 309.837.095,8	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 32.000.000,00	\$ (72.652.200,00)	\$ 72.100.228,11	\$ 141.892.821,12	\$ 236.256.420,40	\$ 341.837.095,83	
TOTAL PAS + PAT	\$ 177.470.000,00	\$ 8.450.543,36	\$ 91.851.086,73	\$ 196.019.136,00	\$ 336.860.328,96	\$ 494.443.426,61	
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Fuente: elaboración propia.

TABLA 19. Flujo de caja:

		FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
		CAPITAL INVERTIDO					
AÑO 0		2022	2023	2024	2025	2026	
Activos Corrientes	\$ 109.470.000	\$ -45.949.457	\$ 51.051.087	\$ 168.819.136	\$ 323.260.329	\$ 494.443.427	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 19.750.859	\$ 54.126.315	\$ 100.603.909	\$ 152.606.331	
KTNO	\$ 109.470.000	\$ -45.949.457	\$ 31.300.228	\$ 114.692.821	\$ 222.656.420	\$ 341.837.096	
Activo Fijo Neto	\$ 68.000.000	\$ 54.400.000	\$ 40.800.000	\$ 27.200.000	\$ 13.600.000	\$ -	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 13.600.000	\$ 27.200.000	\$ 40.800.000	\$ 54.400.000	\$ 68.000.000	
Activo Fijo Bruto	\$ 68.000.000	\$ 68.000.000	\$ 68.000.000	\$ 68.000.000	\$ 68.000.000	\$ 68.000.000	
Total Capital Operativo Neto	\$ 177.470.000	\$ 8.450.543	\$ 72.100.228	\$ 141.892.821	\$ 236.256.420	\$ 341.837.096	

Fuente: elaboración propia.

Indicadores financieros de rentabilidad

Evaluando el proyecto bajo el anterior escenario de ingresos, costos, gastos y utilidad con una tasa de oportunidad del 15%, la tasa interna de retorno a 5 años es de 36.22%, lo cual evidencia que el proyecto es rentable en el tiempo y arroja un rendimiento mayor a la tasa de oportunidad.

Adicionalmente contemplando una inversión inicial de \$177.470.000, compuesta por \$50.000.000 en activos fijos e intangibles, más \$127.470.000 como capital de trabajo para el sostenimiento de los primeros 6 meses de operación, el valor presente neto evaluado a 5 años con una tasa de oportunidad del 15% es de \$114.193.469, con lo cual se concluye que el proyecto debe fortalecer su modelo de ingresos versus los costos y gastos para obtener un valor presente neto mayor a la inversión inicial.

Fuentes de financiación

Para el lanzamiento del proyecto se estima una inversión inicial de \$177.470.000, de los cuales \$32.000.000 serán aportados por los socios y el excedente \$145.470.000 serán buscados como capital de riesgo o préstamo por una entidad para emprendimientos con una tasa aproximada del 26% efectivo anual, dado el riesgo del proyecto y a un plazo de 2 años. El plazo es a 2 años debido a que en el segundo año se logra punto de equilibrio y el plazo no es mayor ya que la tasa de interés es alta en relación a un crédito comercial ordinario, con lo cual se busca mitigar el gasto de intereses en los primeros años de la empresa.

Enfoque hacia la sostenibilidad

Dimensión social

La empresa buscará generar empleos dignos, con salarios justos acorde a la ley, como también condiciones laborales de respeto, diálogo y concertación para el desarrollo de los diversos procesos, se buscará desarrollar a los empleados para que logren superarse y ascender, de acuerdo con el crecimiento y la escala de la empresa. De cara a los clientes con la propuesta de Subastaya se buscarán espacios de dialogo para ofrecer y garantizar el mejor servicio, conservando siempre los valores, la ética, la transparencia y honestidad en todo momento.

Dimensión ambiental

La propuesta de Subastaya está orientada a la economía circular, en la cual se promueve la compra y venta de inmuebles usados, con lo cual se busca disminuir el impacto ambiental en la construcción de nuevos inmuebles, afectación de zonas o explotación de materiales, a su vez con la propuesta de disminución de tiempo en la venta, se busca disminuir el uso de papel u otros recursos asociados a un proceso de venta tradicional, el cual toma más de 9 meses, para esto también se intensifica el uso de la virtualidad o internet en la ejecución y desarrollo de los procesos, al interior de la empresa y de cara a los clientes. De esta manera se disminuyen tiempos, desplazamientos, papel, entre otros elementos y materiales.

Como propuesta de valor, la empresa se compromete a realizar un día cada mes, una jornada de siembra de árboles por cada subasta realizada a lo largo de dicho mes, esta jornada se realizará con todos los empleados de la empresa y se invitaran a los clientes compradores y vendedores de inmuebles que fueron participes de las subastas a unirse a la causa. De esta manera se hará uso del concepto de valor compartido en el cual la

empresa aporta al medio ambiente, pero también gana en publicidad y visibilidad como empresa con conciencia ambiental.

Dimensión económica

El concepto de Subastaya propone dinamizar la economía al buscar reducir el tiempo de venta de inmuebles usados, lo que genera mayor número de transacciones en la negociación e intercambio de los activos, busca reducir ineficiencias en los procesos, tiempo y tramites asociados, busca que se realicen negocios más fácil y rápido.

La empresa buscara ser rentable rápido y sobrepasar el punto de equilibrio con el fin de sostenerla en el tiempo, reinvertir utilidades y desarrollar planes de innovación para crecer y cada vez generar un mayor volumen de negocios.

Conclusiones

Ante los problemas identificados en el proceso de vender inmuebles usados, como los largos tiempos de venta, seguridad, precio justo y falta de ofertas serias o concisas se presentó la propuesta de Subastaya, la cual busca ofrecer una plataforma 100% online, donde a través del proceso de subasta se vendan inmuebles usados en un mes, con acompañamiento a lo largo del proceso, conocimiento profundo de los usuarios comprador y vendedor, lo cual brinda seguridad y transparencia a lo largo del proceso, como también practicidad al ser un proceso 100% virtual.

El perfil de usuario comprador es el de una persona independiente, amante a los negocios y oportunidades, con una edad promedio de 50 años, con ingresos mensuales aproximados de \$15 millones mensuales y en un ciclo familiar casado y con hijos, con perfil de inversionista, esta persona estará abierta a las ofertas publicadas en la plataforma de Subastaya.

El sector inmobiliario es altamente competido en Colombia, con empresas tradicionales, de larga trayectoria y nuevos entrantes, por lo cual para ser competitivos en este sector se debe introducir estrategias que incluyan tecnología y nuevas soluciones que le acorten o reduzcan procesos a los interesados, este es el caso de Subastaya con el servicio de acompañamiento. Las demás estrategias pertinentes se encuentran detalladas en la matriz DOFA.

El modelo presentado por Subastaya pretende empezar su primer año de operación con la realización de 24 subastas, una vez se dé a conocer la idea en el mercado y se consiga reconocimiento a lo largo del tiempo, se espera llegar a realizar 100 subastas en

el quinto año de operación, de esta manera se busca un crecimiento lineal, dado que la solución pretende atender un nicho específico de mercado.

Financieramente la propuesta es viable con utilidades a partir del segundo año de operación, margen operacional creciente año a año de acuerdo con una estructura de gastos fijos y estables a lo largo de los primeros 5 años de operación. Con una TIR del 36.22%, lo cual refleja un rendimiento superior al mercado dado el nivel de riesgo.

De acuerdo con entrevistas y encuestas realizadas, a la mayoría de interesados les agrada la propuesta de Subastaya y el 80,6% si estarían dispuestos a utilizar la plataforma, se validó que el precio aproximado de inicio de la subasta sea el 70% del valor comercial. A su vez se validó que los interesados están dispuestos a pagar el 1% como comisión por la venta del inmueble en la plataforma.

Referencias

- Banco de la Republica. (05 de 11 de 2022). *banrep.gov.co*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/indice-precios-vivienda-usada-ipvu>
- Bloomberg Linea. (13 de 10 de 2022). *Bloomberglinea.com*. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2022/10/13/lo-peor-esta-por-venir-asi-sentiria-colombia-y-su-bolsillo-la-recesion-global/>
- CAMACOL. (2020). *estudio oferta y demanda de vivienda y no habitacionales 2020*. Obtenido de <https://ww2.camacolcundinamarca.co/documentos/EstudiosEspecificos/LAE-CAMACOL-2020.pdf>
- CAMACOL. (9 de Diciembre de 2020). *metrocuadrado.com*.
- CAMACOL. (2021). *Informe economico 112*. Bogotá. Obtenido de https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Informe%20Econ%C3%B3mico%20112%20VF_%20Formato.pdf
- CAMACOL. (05 de 11 de 2022). *camacol.co*. Obtenido de https://camacol.co/sites/default/files/descargables/IAE%20Noviembre%20VF_1.pdf
- CAMACOL. (2022). *informe economico 114*. Bogotá.
- CAMACOL. (2022). *Tendencias de la construcción economía y conyuntural sectorial*. Bogotá.
- CAMACOL y Ministerio de Educación. (06 de 11 de 2022). *www.colombiaaprende.edu.co*. Obtenido de https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-08/caracterizacion-sector-construccion.pdf
- Camara Colombiana del comercio electronico. (2021). *Comportamiento del ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021*. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>
- Cambio. (30 de 9 de 2022). *cambiocolombia.com*. Obtenido de <https://cambiocolombia.com/opinion/puntos-de-vista/desaceleracion-economica-y-tasas-de-interes>
- Ciencuadras.com. (2 de 3 de 2022). *ciencuadras.com*. Obtenido de <https://www.ciencuadras.com/blog/proyectos-de-vivienda/6-razones-para-invertir-en-bienes-raices>

- DANE. (2021). *indicadores economicos al rededor de la construcción*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_Iltrim21.pdf
- DANE. (2022). *Encuesta multiproposito Bogotá/Cundinamarca*. Bogotá.
- DANE. (05 de 11 de 2022). *www.dane.gov.co*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipvn/bol_IPVN_Iltrim22.pdf
- El nuevo siglo. (27 de 12 de 2021). *elnuevosiglo.com.co*. Obtenido de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/12-27-2021-lo-que-movio-al-sector-de-vivienda-en-2021>
- El Tiempo. (31 de 3 de 2018). *eltiempo.com*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuanto-valen-los-predios-que-hay-hoy-en-colombia-199924#:~:text=Esa%20cifra%20hace%20parte%20del,de%2016%20millones%20de%20predios>
- Ministerio de Ambiente. (2022). *minambiente.gov.co*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/estrategia-nacional-de-economia-circular/>
- Portafolio. (21 de 02 de 2021). *Portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/viviendas-permanecen-seis-meses-vacias-en-el-mercado-549077>
- Portafolio. (2 de 9 de 2022). *Portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/viviendas-las-viviendas-usadas-toman-ventaja-en-el-sector-inmobiliario-570483>
- Portafolio. (20 de 5 de 2022). *Portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/el-95-de-las-personas-usan-plataformas-para-buscar-casa-565760>
- Portafolio. (29 de 8 de 2022). *Portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/creciente-incertidumbre-politica-hace-temblar-la-bolsa-de-colombia-570262>
- Portal Inmobiliario Ciencuadras. (2021). *Comportamiento de la vivienda en Colombia nueva, usada y en arriendo 2021*. Obtenido de https://www.ciencuadras.com/blog/wp-content/uploads/2022/02/Informe-inmobiliario-del-comportamiento-de-vivienda-2021_1.pdf

- Proptech Digital LAB SAS. (8 de 9 de 2021). *Metrocuadrado.com*. Obtenido de <https://www.metrocuadrado.com/noticias/actualidad/cuanto-tarda-en-venderse-una-vivienda-en-colombia-3715/>
- Semana. (26 de 9 de 2022). *semana.com*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/ni-el-sector-inmobiliario-se-salva-de-la-incertidumbre/202256/>
- Semana. (16 de 6 de 2022). *Semana.com*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/el-teletrabajo-llego-para-quedarse-7-de-cada-10-desarrolladores-quieren-continuar-en-casa/202218/>
- Spiegel, M. R., & Stephens, L. J. (2005). *Estadística*. MC Graw Hill.
- Unidad administrativa especial de Catastro Distrital. (2019). *Bogotá Crece resultados del censo inmobiliario 2019*. Bogotá. Obtenido de http://www.catastrobogota.gov.co/sites/default/files/archivos/190205_Presentacion_Foro_PARA%20LA%20WEB_2019.pdf

Anexos

ANEXO 1.

ENTREVISTA PARA LOS COMPRADORES Y VENEDORES

1. ¿Qué problemas o dificultades ha observado en el proceso de la compra y venta de inmuebles? ¿ha visto oportunidades o posibles mejoras a lo largo del proceso?
2. ¿Cree que el tiempo que toma concretar la venta, es un problema a la hora de vender un inmueble?
3. ¿cree que la tramitología es un problema a la hora de vender un inmueble?
4. ¿Cree que hace falta acompañamiento a la hora de vender un inmueble?
5. ¿Cree que hay muchos intermediarios a la hora de vender un inmueble?

Actualmente hemos pensado en una idea de una plataforma que conecte vendedores y compradores donde se publique el inmueble a vender a través del proceso de subasta, la misma puede empezar en el 70% del valor comercial, con este bajo precio se atraerán posibles compradores y en un lapso no mayor a 1 mes se podrá mostrar el inmueble y recibir ofertas para finalmente llegar al precio de venta, este precio será justo para el vendedor y el comprador en términos del tiempo de venta, adicionalmente se podrá tener un acompañamiento continuo a lo largo del proceso, finalmente se le cobrará una comisión del 1% sobre el valor del venta al comprador, si requiere acompañamiento y servicios adicionales se le cobrará una comisión del 3% al vendedor.

6. ¿Le llamaría la atención esta nueva plataforma?
7. ¿Estaría dispuesto a colocar su inmueble en la plataforma de subasta, partiendo del 70% del valor del inmueble, con la garantía de vender el inmueble en un periodo no superior a un mes? ¿Por qué?

8. Si la respuesta anterior fue "No", ¿sobre cuál porcentaje estaría dispuesto a colocar el inmueble en subasta?
9. ¿Qué piensa que le faltaría a la idea de negocio?

ANEXO 2.

ENTREVISTA PARA LOS PROVEEDORES TECNOLÓGICOS

Actualmente hemos pensado en una idea de una plataforma que conecte vendedores y compradores donde se publique el inmueble a vender a través del proceso de subasta, la misma puede empezar en el 70% del valor comercial, con este bajo precio se atraerán posibles compradores y en un lapso no mayor a 1 mes se podrá mostrar el inmueble y recibir ofertas para finalmente llegar al precio de venta, este precio será justo para el vendedor y el comprador en términos del tiempo de venta, adicionalmente se podrá tener un acompañamiento continuo a lo largo del proceso, finalmente se le cobrará una comisión del 1% sobre el valor de la venta al comprador, si requiere acompañamiento y servicios adicionales se le cobrará una comisión del 3% al vendedor.

1. ¿Le llamaría la atención esta nueva plataforma?
2. ¿Piensa usted que es una idea que se puede montar en una página web y app para celular? ¿Cuál sería la dificultad?
3. ¿Cuál sería el costo aproximado de montar esta idea en la página web y app?
4. ¿Cuál sería el costo del mantenimiento?
5. ¿Qué piensa que le faltaría a la idea de negocio?

ANEXO 3.

ENTREVISTA PARA LA COMPETENCIA O EMPRESARIOS

Actualmente hemos pensado en una idea de una plataforma que conecte vendedores y compradores donde se publique el inmueble a vender a través del proceso de subasta, la misma puede empezar en el 70% del valor comercial, con este bajo precio se atraerán posibles compradores y en un lapso no mayor a 1 mes se podrá mostrar el inmueble y recibir ofertas para finalmente llegar al precio de venta, este precio será justo para el vendedor y el comprador en términos del tiempo de venta, adicionalmente se podrá tener un acompañamiento continuo a lo largo del proceso, finalmente se le cobrará una comisión del 1% sobre el valor de la venta al comprador, si requiere acompañamiento y servicios adicionales se le cobrará una comisión del 3% al vendedor.

1. ¿Qué piensa acerca de esta nueva plataforma?
2. ¿Cree que es pertinente y tendrá aceptación en el mercado? ¿por qué?
3. ¿Estaría dispuesto a comprar o vender un inmueble en la plataforma?
4. ¿Qué piensa que le faltaría a la idea de negocio para que fuera llamativa para las personas?

ANEXO 4.

ENTREVISTA PARA EL PERITO

Actualmente hemos pensado en una idea de una plataforma que conecte vendedores y compradores donde se publique el inmueble a vender a través del proceso de

subasta, la misma puede empezar en el 70% del valor comercial, con este bajo precio se atraerán posibles compradores y en un lapso no mayor a 1 mes se podrá mostrar el inmueble y recibir ofertas para finalmente llegar al precio de venta, este precio será justo para el vendedor y el comprador en términos del tiempo de venta, adicionalmente se podrá tener un acompañamiento continuo a lo largo del proceso, finalmente se le cobrará una comisión del 1% sobre el valor de la venta al comprador, si requiere acompañamiento y servicios adicionales se le cobrará una comisión del 3% al vendedor.

1. ¿Le llamaría la atención esta nueva plataforma?
2. ¿Estaría dispuesto a colocar su inmueble en la plataforma de subasta, partiendo del 70% del valor del inmueble, con la garantía de vender el inmueble en un periodo no superior a un mes? ¿Por qué?
3. Si la respuesta anterior fue "No", ¿sobre cuál porcentaje estaría dispuesto a colocar el inmueble en subasta?
4. ¿Qué piensa que le faltaría a la idea de negocio?

ANEXO 5.

Resultados de las entrevistas del grupo de vendedores y compradores (Anexo 5)

1. ¿Qué problemas o dificultades ha observado en el proceso de la compra y venta de inmuebles? ¿ha visto oportunidades o posibles mejoras a lo largo del proceso?

7 respuestas

Quizás a la hora de vender el inmueble ahí muchos intermediarios de frente y se vuelve, un poco molestos la hora vender el apartamento ya que uno no sabe si la persona es seria o no y se pueden presentar casos, de estafa documentación falsa..

Tiempo

El tiempo de venta, la poca confiabilidad en cuanto a seguridad

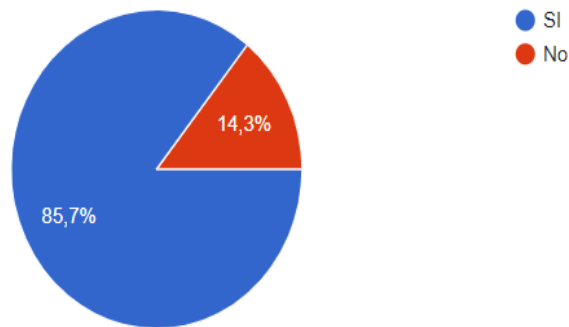
si

dificultades en verificar lo documentos del inmueble, la ubicación y acceso a la propiedad y llegar acuerdos en el precio. Debería existir un solo lugar para hacer la verificación de la información del inmueble.

Tiempo de venta

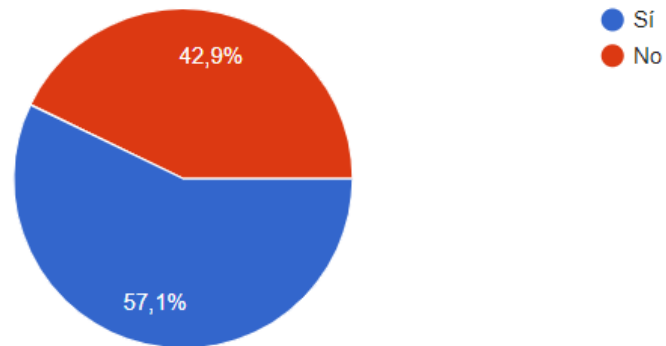
2. ¿Cree que el tiempo que toma concretar la venta, es un problema a la hora de vender un inmueble?

7 respuestas



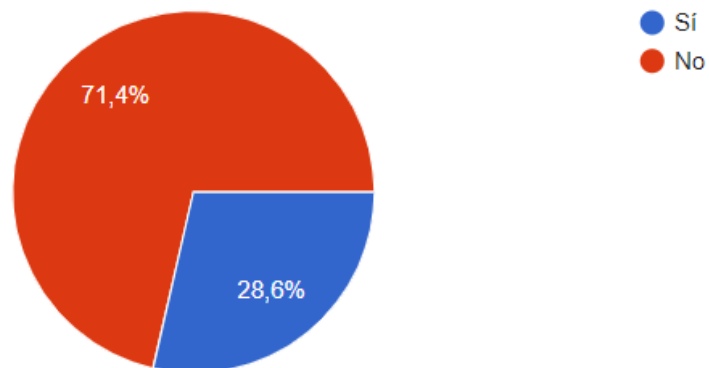
3. ¿cree que la tramitología es un problema a la hora de vender un inmueble?

7 respuestas



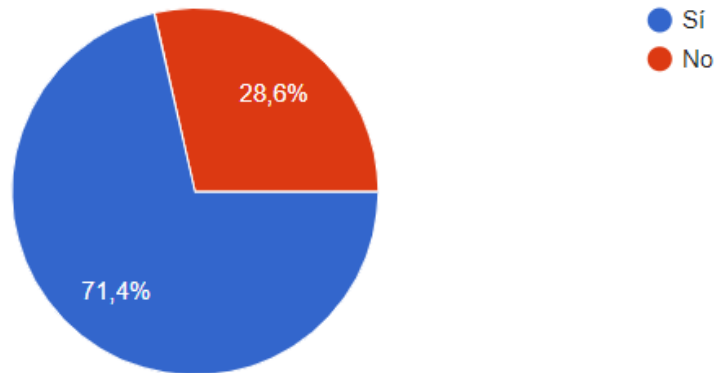
4. ¿Cree que hace falta acompañamiento a la hora de vender un inmueble?

7 respuestas



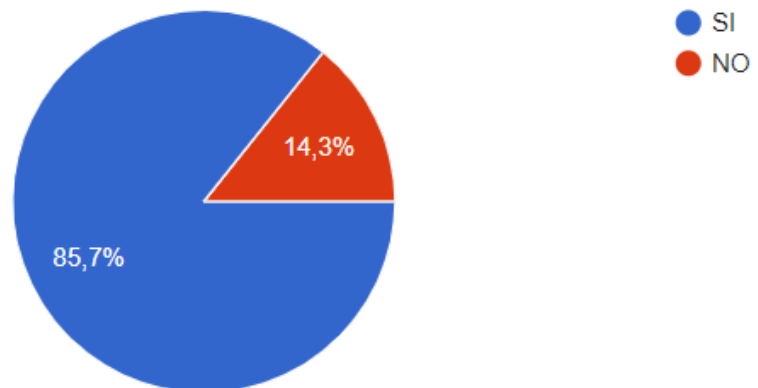
5. ¿Cree que hay muchos intermediarios a la hora de vender un inmueble?

7 respuestas



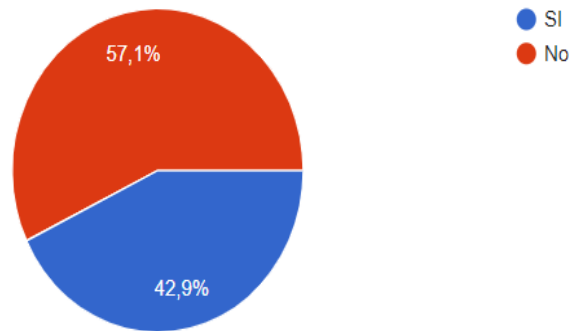
6. ¿Le llamaría la atención esta nueva plataforma?

7 respuestas



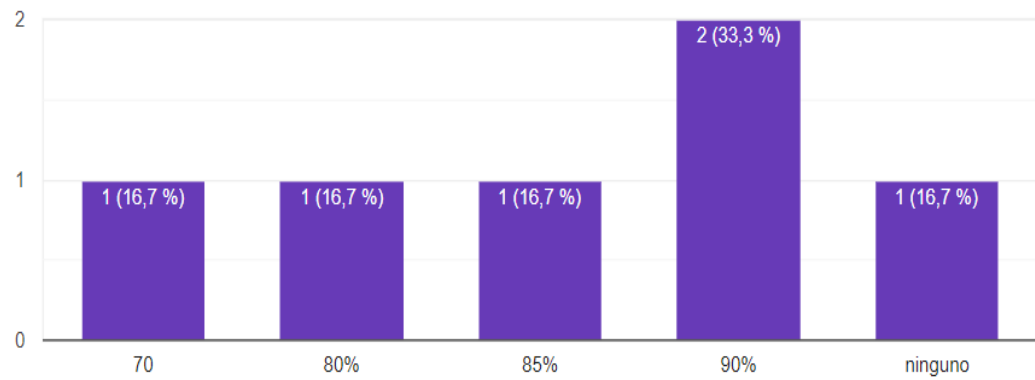
7. ¿Estaría dispuesto a colocar su inmueble en la plataforma de subasta, partiendo del 70% del valor del inmueble, con la garantía de vender el inmueble en un periodo no superior a un mes? ¿Por qué?

7 respuestas



8. Si la respuesta anterior fue "No", ¿sobre cuál porcentaje estaría dispuesto a colocar el inmueble en subasta?

6 respuestas



9. ¿Qué piensa que le faltaría a la idea de negocio?

7 respuestas

Bajarle el porcentaje para iniciar el negocio cuanto más fuerza subirle pero no quitarle tanto al vendedor...

Respaldo de seguridad

Parte del problema de vender es el riesgo que lleva invitar desconocidos a algo tan íntimo como la vivienda, se debería tener forma de analizar a los compradores y vendedores para una venta segura

menos intermediarios

Gestionar la documentación y tramites necesarios para evitar que los compradores y vendedores realicen este proceso, hacer acompañamiento hasta el cierre del negocio

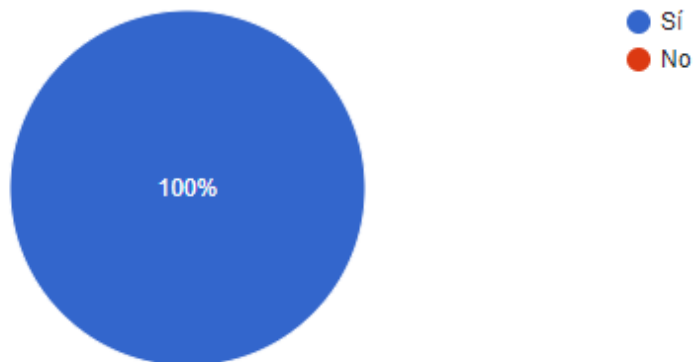
Acompañamiento a compradores y vendedores en la tramitología

ANEXO 6

Resultados de las entrevistas del grupo de proveedores (Anexo 6)

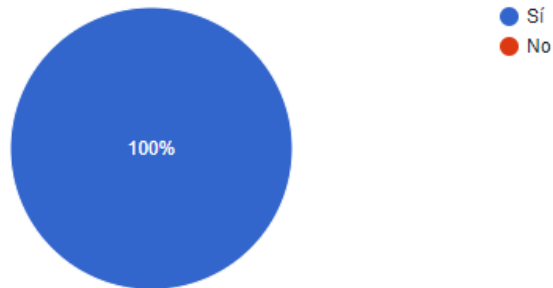
1. ¿Le llamaría la atención esta nueva plataforma?

3 respuestas



2. ¿Piensa usted que es una idea que se puede montar en una página web y app para celular?

3 respuestas



3. ¿Cuál sería el costo aproximado de montar esta idea en la página web y app?

3 respuestas

5000000

En pagina web \$5.000.000 a 7.000.000 dependiendo de los requerimientos. y de la App esta entre \$20.000.000 en adelante elaborada para plataformas iOS y Android.

2008019

4. ¿Cuál sería el costo aproximado del mantenimiento mensual?

3 respuestas

500000

El soporte de horas es de acuerdo a la necesidad del soporte o mantenimiento desde \$50.000 la hora requerida.

254000

5. ¿Qué piensa que le faltaría a la idea de negocio?

3 respuestas

.

Que tengan alianza con entidades bancarias para que también hagan el proceso de estudio de crédito para los que no tienen el efectivo.

No es necesario un desarrollo de app, con el mismo desarrollo web funcionaria para móvil, del resto es una idea muy buena y que si se llegase a su culminación lograría un muy ruido y éxito en el mercado.

ANEXO 7

Encuesta SUBASTAYA

Hipótesis a validar

- e. Para un comprador o vendedor de un inmueble usado es valioso tener acompañamiento en el proceso y trámites legales. si
- f. Los interesados en comprar o vender inmuebles usados usarían la plataforma y propuesta de Subastaya. si
- g. Los posibles usuarios compradores de inmuebles en la plataforma de Subastaya están dispuestos a pagar el 1% como comisión por haber comprado en la subasta. si
- h. Los posibles usuarios vendedores de inmuebles en la plataforma de subastaya están dispuestos a pagar el 3% como comisión por el acompañamiento en los trámites legales de venta y traspaso del inmueble. No.

INICIO DE LA ENCUESTA

Autorización uso de datos

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de habeas data, solicitamos su autorización para recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que se señalan a continuación. Estos datos serán recolectados por el estudiante de

Maestría en innovación de la universidad EAN, ALEXANDER MOLINA ROZO con finalidad de recopilar información como herramienta de validación de una idea de negocio para la construcción del trabajo de grado, estos datos serán tratados con carácter meramente estadístico.

Autorizo

Si

No

Si la respuesta fue no, Fin de la encuesta.

Datos de caracterización

1. Genero

Masculino

femenino

2. Edad

<19

19 a 35

36 a 50

51 a 65

>65

3. Nivel educativo

Bachiller

Pregrado

Postgrado

4. Con quien vive

sol@

con sus papas y/o familiares

con la pareja

con pareja y/o hijos

5. En que rango se encuentran sus ingresos mensuales aproximadamente

<= \$1 millón

\$1 a \$3 millones

\$3.1 a \$5 millones

\$5.1 a \$10 millones

>\$10 millones

6. ¿A comprado o vendido inmuebles alguna vez en su vida?

Si

No

7. ¿Tiene conocimiento acerca del tiempo que toma vender un inmueble usado?

Si

no

8. ¿Sabe cuáles son los tramites asociados a la venta o compra de un inmueble usado?

Si

No

9. Para ud. ¿Es relevante o valioso tener un acompañamiento en la realización de todos los trámites para comprar o vender un inmueble usado?

Si

No

La presenta encuesta intenta validar una idea de negocio, la cual consiste en una plataforma 100% online, donde vendedores de inmuebles usados, los puedan ofertar para ser vendidos a través del proceso de subasta, esta puede empezar en el 70% del valor comercial, con este bajo precio se atraerán posibles compradores y en un lapso no mayor a 1 mes se podrá mostrar el inmueble y recibir ofertas para posteriormente llegar al precio de venta final, este precio será justo para el vendedor y el comprador en términos del tiempo de venta, también se podrá tener un acompañamiento continuo a lo largo del proceso, finalmente se le cobrará una comisión del 1% sobre el valor de la venta al comprador, si requieren acompañamiento en trámites de legalización, como contrato, notariado, registro y servicios adicionales se le cobrará una comisión del 3% al vendedor.

10. Si se encontrara en la posición de comprar o vender un inmueble usado ¿usaría esta plataforma?

Si

No

11. Si su respuesta a la pregunta anterior fue no ¿Por qué? Me podría contar por favor que critica u oportunidad de mejora tendría o que sugerencia o aspecto adicionalaría para mejorar la idea.

Si la respuesta a la pregunta 10. Fue no, acá se acaba la encuesta.

12. Si su respuesta a la pregunta 10 fue si ¿Cómo comprador de un inmueble en la subasta, estaría dispuesto a pagar el 1% como comisión sobre el valor del inmueble por haberlo comprado?

Si

No

13. Si su respuesta a la pregunta 1 fue si y como vendedor requiere acompañamiento en el proceso y trámite legal de traspaso ¿estaría dispuesto a pagar una comisión del 3% sobre el valor de la venta, por este acompañamiento?

Si

No

14. ¿Qué porcentaje sobre el valor de la venta del inmueble, estaría dispuesto a pagar como vendedor por el servicio de acompañamiento en los tramites anteriormente mencionados?

a. No tomaría este servicio

b. <1%

c. 1%

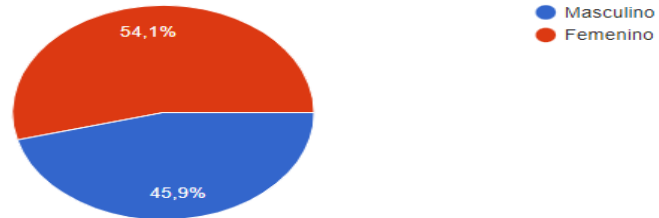
d. 2%

e. 3%

ANEXO 8. RESULTADOS ENCUESTAS

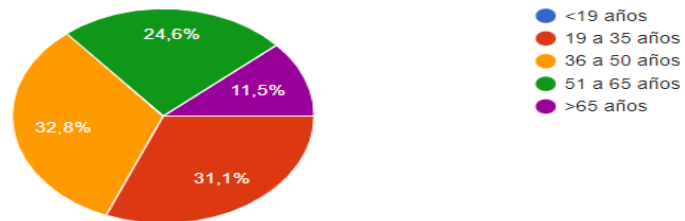
Genero

61 respuestas



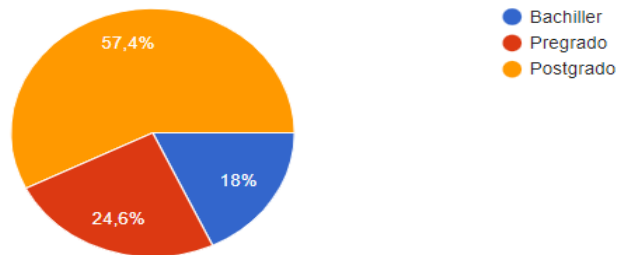
¿En cuál rango está su edad?

61 respuestas



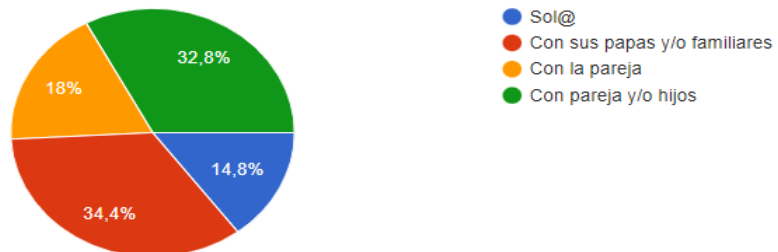
¿Cual es su nivel educativo?

61 respuestas



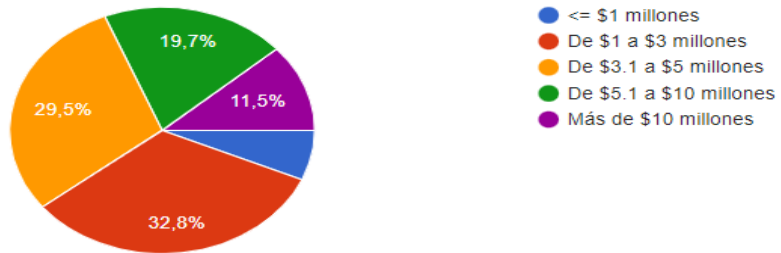
¿Con quién vive?

61 respuestas



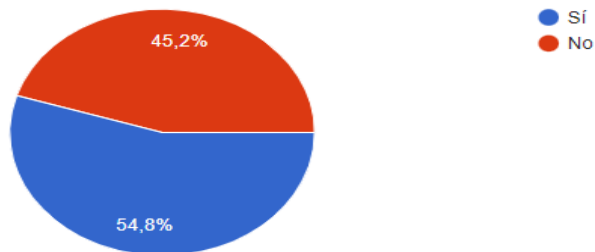
¿En qué rango se encuentran sus ingresos mensuales aproximadamente?

61 respuestas



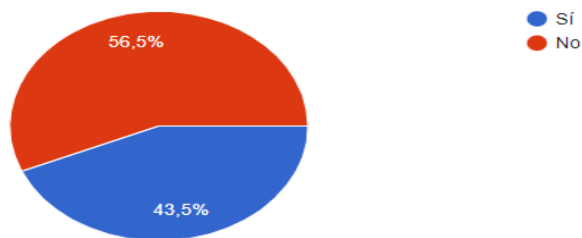
¿A comprado o vendido un inmueble usado alguna vez en su vida?

62 respuestas



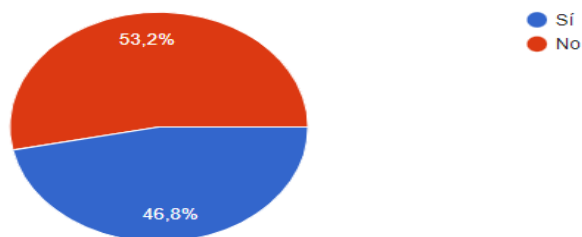
¿Tiene conocimiento acerca del tiempo que toma vender un inmueble usado?

62 respuestas



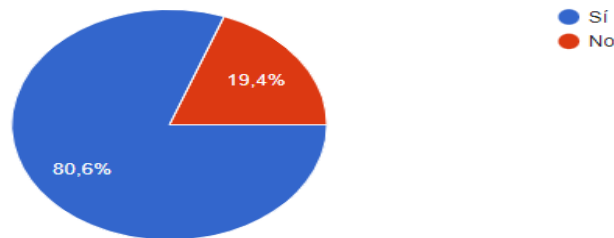
¿Sabe cuáles son los trámites asociados a la venta o compra de un inmueble usado?

62 respuestas



Para ud. ¿Es relevante o valioso tener un acompañamiento en la realización de todos los trámites para comprar o vender un inmueble usado?

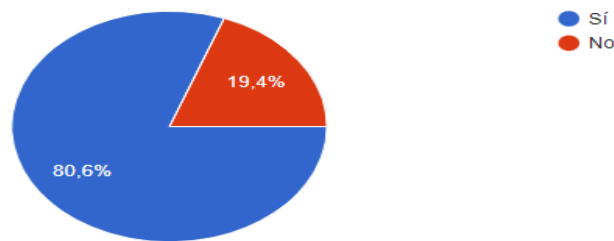
62 respuestas



Proposito de validación

10. Si se encontrara en la posición de comprar o vender un inmueble usado ¿usaría esta plataforma?

62 respuestas



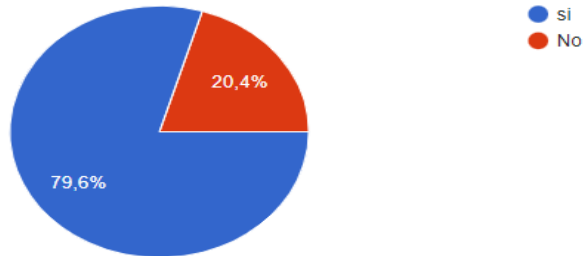
Si su respuesta a la pregunta anterior fue no ¿Por qué? Me podría contar por favor que crítica u oportunidad de mejora tendría, o que sugerencia o aspecto añadiría para mejorar la idea?

9 respuestas

No aplica
Perdida para el propietario
No me da seguridad
Se evita precios de intermediación
Considero que en internet puedo conseguir toda la información necesaria y la experiencia de familiares. Si la aplicación fuese gratuita si la utilizaría
No, al 3% porque en mi caso, mi casa vale más de 300 millones, me parece un valor muy alto 9 millones por el acompañamiento pueden ser de 4 a 5 millones o una cuota fija no en porcentaje
No estoy interesada
No personal es mejor

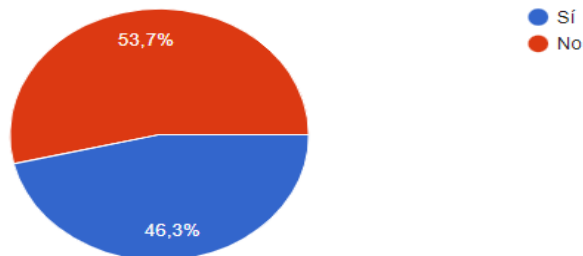
Si su respuesta a la pregunta 10 fue si ¿Cómo comprador de un inmueble en la subasta, estaría dispuesto a pagar el 1% como comisión sobre el valor del inmueble por haberlo comprado?

54 respuestas



Si su respuesta a la pregunta 10 fue si y como vendedor requiere acompañamiento en el proceso y trámite legal de traspaso ¿estaría dispuesto a pagar una comisión del 3% sobre el valor de la venta, por este acompañamiento?

54 respuestas



¿Qué porcentaje sobre el valor de la venta del inmueble, estaría dispuesto a pagar como vendedor por el servicio de acompañamiento en los trámites anteriormente mencionados?

58 respuestas

