

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Escucho Ofertas

Plataforma de ofertas visibles para inmuebles

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Gerencia y Administración

Federico Barrios, 291205

Fabrizio Faustino, 283664

Agustín Rodríguez, 287640

Tutor: Álvaro Ballester

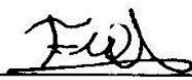

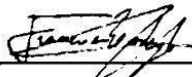
2026

Declaración de autoría

Montevideo, 26 de enero de 2026

Nosotros, Federico Barrios, Fabrizio Faustino y Agustín Rodríguez, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado aclaraciones correspondientes.

Firma	Aclaración	Nº de estudiante
 _____	Federico Barrios	291205
 _____	Fabrizio Faustino	283664
 _____	Agustín Rodríguez	287640

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias -padres, madres, hijos, hermanos/as, parejas y amigos- por el apoyo constante y el ánimo brindado a lo largo de este proceso. Su paciencia y comprensión fueron esenciales para poder culminar esta etapa tan importante de nuestra carrera.

También agradecemos a todas las personas que participaron en las entrevistas y encuestas, especialmente a las inmobiliarias, al estudio integral y a los expertos del sector inmobiliario que nos compartieron su tiempo, conocimiento y experiencia. En particular, queremos reconocer a las inmobiliarias que confiaron en nuestro proyecto y demostraron interés en trabajar con nosotros.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento especial a nuestro tutor, Álvaro Ballester, y al tribunal de tutores de la Universidad ORT Uruguay por su acompañamiento, orientación y aportes durante el desarrollo de este plan.

Resumen Ejecutivo

El mercado inmobiliario uruguayo se caracteriza por una dinámica relativamente estable en términos de volumen de operaciones, pero presenta ineficiencias estructurales cuando se analizan los tiempos de venta y la capacidad de respuesta ante situaciones de urgencia por parte de los propietarios. Mientras que el plazo promedio de comercialización de un inmueble en el mercado tradicional ronda los 90 días, existe un segmento relevante de vendedores que requiere concretar la operación en plazos significativamente menores, cercanos a los 49 días. Esta brecha genera un desajuste entre la oferta de soluciones disponibles y las necesidades reales de dichos propietarios, quienes, ante la urgencia, se ven forzados a aceptar alternativas que implican importantes pérdidas de valor o barreras culturales que limitan su adopción.

Según datos del mercado y la investigación primaria realizada, el tiempo promedio de venta de una propiedad es de aproximadamente 90 días, pudiendo extenderse hasta nueve meses en el interior del país. No obstante, cerca del 19% de los vendedores necesita vender en plazos sensiblemente menores, en torno a los 49 días, aceptando descuentos promedio de hasta un 16%. Las alternativas actuales para estos casos -venta directa a inversores, rebaja agresiva del precio o remates judiciales- presentan importantes limitaciones, ya sea por la magnitud de los descuentos exigidos, la falta de garantía de rapidez o la connotación negativa asociada a ciertos mecanismos. Esta problemática impacta también en las inmobiliarias, que declaran no poder satisfacer los requerimientos de aproximadamente el 30% de sus clientes vendedores con urgencia.

Paralelamente, se identifica una demanda insatisfecha del lado de los inversores inmobiliarios, quienes enfrentan barreras de acceso a oportunidades atractivas ofrecidas por debajo del valor de mercado. Estas oportunidades suelen circular en circuitos cerrados, basados en relaciones personales con inmobiliarias, lo que restringe la competencia y limita el acceso a inversores sin capital relacional previo.

En este contexto, Escucho Ofertas surge como una plataforma digital que conecta inmobiliarias con inversores mediante un modelo de “ofertas visibles”, concentrando en un único espacio oportunidades de venta urgente. A diferencia de los remates tradicionales, la plataforma elimina la lógica de subasta formal -fuertemente asociada a una percepción negativa en el mercado local- y la reemplaza por un sistema abierto de recepción de ofertas durante un plazo acotado, con alta visibilidad y competencia entre potenciales compradores.

El proceso de validación del proyecto incluyó entrevistas en profundidad a propietarios, inmobiliarias, inversores y expertos del sector, encuestas cuantitativas, un prototipo conceptual y el desarrollo de un MVP funcional. Los resultados confirmaron la existencia del problema identificado y permitieron realizar ajustes clave al modelo inicial. Entre los principales hallazgos se destaca que el concepto de “venta rápida” es percibido por el mercado como un plazo de hasta 49 días; que las visitas presenciales son un requisito indispensable para compradores e inversores; y que la existencia de un precio base rígido inhibe la participación, por lo que se optó por un precio sugerido orientativo. Asimismo, se evidenció que el término “remate” presenta una fuerte connotación negativa, lo que motivó un cambio conceptual y de posicionamiento del proyecto.

A partir de estos aprendizajes, el modelo pivota hacia un enfoque B2B, con foco en las inmobiliarias como clientes directos de la plataforma. Este segmento concentra el 90% de las transacciones inmobiliarias del país, presenta una problemática clara en la gestión de ventas urgentes y demuestra una elevada disposición a adoptar herramientas profesionales que mejoren su tasa de cierre y la satisfacción de sus clientes. El vendedor particular pasa a ser un usuario indirecto, accediendo a la plataforma a través de una inmobiliaria asociada.

El modelo de negocio se basa en una única fuente de ingresos: una comisión del 1,5% sobre el valor de cierre de la operación, equivalente a la mitad de la comisión correspondiente a la parte compradora, cedida por la inmobiliaria a cambio del servicio. Este esquema elimina barreras de entrada al no cobrar suscripciones ni costos de publicación y fue validado empíricamente, dado que el 63% de las inmobiliarias encuestadas manifestó disposición a compartir dicha comisión para resolver ventas urgentes.

Desde el punto de vista del mercado objetivo, se estima un SAM de 640 inmobiliarias y aproximadamente 6.200 inversores inmobiliarios. A cinco años, se proyecta un SOM de 192 inmobiliarias activas y 1.612 inversores, cifras consideradas conservadoras y coherentes con los resultados del MVP y con benchmarks locales. La proyección de demanda indica un volumen potencial de aproximadamente 450 operaciones anuales al quinto año, concentradas en propiedades con urgencia de venta que no logran resolverse por los canales tradicionales.

La evaluación económico-financiera del proyecto refuerza su atractivo. Del análisis de los flujos proyectados surge un Valor Actual Neto (VAN) de USD 315.258, calculado con una Tasa de Retorno Requerida del 20%, acorde al nivel de riesgo del emprendimiento. La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 120%, reflejando retornos ampliamente superiores al mínimo esperado por los inversores. Asimismo, el período de repago ajustado es de 1,68 años, lo que evidencia una rápida recuperación de la inversión inicial. El punto de equilibrio evoluciona desde 110 operaciones en el año 1 hasta 153 operaciones en el año 5; con excepción del primer período, en el cual se proyectan pérdidas iniciales, el proyecto supera el umbral de equilibrio en los años siguientes. El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto admite caídas de aproximadamente 46% en la cantidad de operaciones y 43% en el precio antes de que el VAN se vuelva cero, lo que indica un bajo nivel de riesgo financiero y una estructura robusta frente a variaciones adversas.

En conclusión, el análisis integral realizado permite afirmar que Escucho Ofertas se inserta en un sector estable, con adopción tecnológica creciente y con espacio para propuestas diferenciadas que resuelvan fricciones no atendidas por los actores actuales. El proyecto presenta una propuesta de valor clara y validada, un modelo de ingresos alineado con las prácticas del sector y resultados financieros sólidos, lo que sustenta su viabilidad y atractivo como emprendimiento digital especializado en el mercado inmobiliario uruguayo.

Índice

- Resumen Ejecutivo..... 5
- 1. Identificación de la oportunidad.....9
 - 1.1 Identificación del problema.....9
 - 1.1.1 Alternativas actuales del mercado y sus limitaciones..... 10
 - 1.2 Sector específico del negocio. Análisis de la Industria..... 11
 - 1.3 Análisis de competidores..... 14
 - 1.4 Análisis del mercado..... 14
 - 1.4.1 Mercado total y sus segmentos (TAM)..... 15
 - 1.5 El negocio de partida.....16
 - 1.6 Proceso de validación de la idea..... 17
 - 1.7 Hallazgos..... 18
 - 1.8 Oportunidades y Amenazas..... 19
- 2. Modelo de negocios..... 20
 - 2.1 Segmento(s) de mercado objetivo/target (SAM)..... 20
 - 2.2 Captación del mercado objetivo/target (SOM)..... 20
 - 2.3 Determinación de la demanda de nuestros clientes (del SOM)..... 21
 - 2.4 Propuesta de valor..... 21
 - 2.5 Canales de distribución..... 22
 - 2.6 Relación con los clientes.....22
 - 2.7 Modelo de ingresos.....22
 - 2.8 Recursos clave para la propuesta de valor..... 22
 - 2.9 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor..... 22
 - 2.10 Socios clave para el modelo de negocios..... 23
 - 2.11 Estructura de costos.....23
 - 2.12 Fortalezas y debilidades..... 23
- 3. Implementación del modelo.....24
 - 3.1 Estrategia de Marketing & Gestión de Canales..... 24
 - 3.2 Plan Comercial y Acciones de Venta.....24
 - 3.3 Estructura Organizativa & Personal Requerido..... 24
 - 3.4 Principales Procesos de negocio..... 24
- 4. Evaluación del retorno y riesgo.....25
 - 4.1 Inversión inicial detallada.....25
 - 4.2 Estructura de financiamiento..... 25
 - 4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos..... 25
 - 4.4 Proyección de flujos de ingresos y egresos..... 25
 - 4.5 Evaluación del riesgo.....26
 - 4.6 Sensibilidad a variables críticas..... 26
- Bibliografía.....27

1. Identificación de la oportunidad

1.1 Identificación del problema

En la actualidad, para nuestro país los inmuebles son uno de los principales activos de inversión, pero tienen un gran problema, su baja liquidez¹. De acuerdo con la *Radiografía del Mercado de Infocasas* (2024), el tiempo promedio de publicación necesario para concretar una venta -desde el momento de publicación al momento de comenzar con los trámites previos al boleto de reserva- asciende a 90 días. Este promedio, sin embargo, está fuertemente influenciado por el dinamismo de Montevideo; en el interior del país, donde la demanda es más acotada, los plazos pueden extenderse considerablemente más llegando hasta los 9 meses, lo que profundiza el problema de liquidez de los propietarios. Aunque los tiempos promedio de venta del mercado resultan adecuados para transacciones tradicionales sin urgencia, no alcanzan para un grupo relevante de propietarios que necesita concretar la venta en plazos sustancialmente menores. Por otra parte, existe una limitación de tiempo y espacio para el grupo inversor inmobiliario, ya que las opciones para la compra de propiedades y oportunidades se ven limitadas por factores de tiempo, espacio (remates tradicionales) y referidos (por contactos o lista personal de inmobiliarias). De esta manera, la demanda se ve limitada.

En el caso de las necesidades y dolores identificados, mediante encuestas realizadas a inmobiliarias, el 19% de los vendedores requiere desprenderse de su inmueble en un período inferior al que el mercado ofrece, siendo el promedio de tiempo de venta requerido por este grupo de 49 días, aceptando un descuento máximo sobre el valor de mercado de 16%². Las motivaciones detrás de esta necesidad suelen estar asociadas a mudanzas inmediatas, procesos de separación o sucesión que demandan resolver la propiedad en el corto plazo, emergencias económicas que obligan a obtener liquidez rápidamente, necesidades de capital para actividades empresariales o comerciales, o situaciones de sobreendeudamiento en las que la venta del inmueble se convierte en el mecanismo principal para estabilizar la situación financiera del hogar.³ Además, esta problemática no afecta únicamente a los vendedores, sino que también se traslada a las inmobiliarias. Según los resultados de las encuestas realizadas, las inmobiliarias declaran poder satisfacer los plazos de venta de aproximadamente el 70% de sus clientes, dejando a un 30% insatisfecho. Frente a esta situación, el 63% de las inmobiliarias encuestadas manifestó disposición a compartir la mitad de la comisión correspondiente al comprador (equivalente al 1,5%) a cambio de acceder a un servicio que les permita acelerar la venta de estas propiedades y atender adecuadamente al segmento de clientes que sufre este problema. Estos resultados evidencian que la problemática identificada constituye un dolor real para las inmobiliarias como actores intermediarios del mercado⁴. Por otra parte, dentro del segmento de los inversores inmobiliarios se identifican diversas barreras estructurales que dificultan el acceso a oportunidades reales de inversión. En primer lugar, la disponibilidad de inmuebles con potencial de rentabilidad -particularmente aquellos que deben venderse con rapidez o se ofrecen por debajo del valor de mercado- se concentra en circuitos cerrados. Según los relevamientos realizados, el 80% de las inmobiliarias señala que, cuando reciben propiedades que requieren una venta urgente, recurren principalmente a contactos personales y redes de inversores habituales, limitando significativamente la difusión abierta de estas oportunidades. Esto genera un acceso desigual, donde el inversor que no mantiene relaciones directas con inmobiliarias queda excluido de las propuestas más atractivas del mercado. A su vez, no existe en Uruguay un mecanismo especializado que permita democratizar el acceso a oportunidades de inversión, por lo que la información continúa

¹Entendida como la dificultad para convertirlo en efectivo en plazos reducidos sin sacrificar significativamente su **valor**. El **valor de mercado** es el valor propuesto por el tasador del inmueble (100%), está el **valor de publicación** que es un 15% sobre este (115%) y el **valor de liquidación o cierre rápido** que está un 20% por debajo del de mercado (80%).

² Ver Anexo 5: Encuesta a inmobiliarias.

³ Ver Anexo 6: Entrevistas a expertos del rubro.

⁴ Ver Anexo 5: Encuesta a inmobiliarias.

dependiendo de mecanismos tradicionales. Plataformas generalistas como Mercado Libre, o de propiedades como InfoCasas no concentran este tipo de propiedades, debido a que las inmobiliarias prefieren compartirlas primero de forma privada antes de publicarlas (80% realiza esto), preservando la oferta para su cartera de clientes preferenciales. De este modo, el acceso temprano a oportunidades se encuentra condicionado por el capital relacional del inversor y no por la existencia de mecanismos transparentes o abiertos.

1.1.1 Alternativas actuales del mercado y sus limitaciones

Debido a la brecha existente entre los plazos de venta requeridos por los propietarios con urgencia (49 días) y los tiempos promedio del mercado inmobiliario tradicional (90 días), estos vendedores recurren a distintas alternativas actualmente disponibles. No obstante, las entrevistas realizadas a agentes inmobiliarios evidencian⁵ que dichas opciones presentan limitaciones estructurales, ya sea por la pérdida de valor asociada, por la falta de garantía en la velocidad de venta o por factores culturales. Ante un propietario que necesita vender en el corto plazo, el mercado ofrece principalmente tres alternativas. La primera consiste en ofrecer el inmueble directamente a inversores, práctica utilizada por el 80% de las inmobiliarias. Si bien esta vía permite concretar operaciones con mayor rapidez, exige descuentos de hasta un 30% sobre el valor de mercado, superiores al 16% que los vendedores urgentes están dispuestos a aceptar. La segunda alternativa es la publicación del inmueble a un precio sensiblemente inferior al de mercado con el objetivo de estimular la demanda. Este método es utilizado por el 66% de las inmobiliarias y supone una reducción promedio del 20% del valor del activo, sin garantizar una venta inmediata, lo que genera resistencia por parte de los propietarios, que no desean superar el umbral de descuento mencionado. Finalmente, los remates judiciales permiten una venta inmediata, pero implican procesos forzados, descuentos de hasta el 40% y una percepción social negativa asociada a situaciones de incumplimiento o liquidación, por lo que no constituyen una opción viable para ventas voluntarias^{6,7}. En consecuencia, este mecanismo representa menos del 1% de las compraventas totales del mercado⁸. Desde la perspectiva de los inversores, los remates de inmuebles requieren presencia física obligatoria en un lugar y horario determinados, lo que restringe la participación a un grupo reducido y limita el acceso del público inversor general. A ello se suma una oferta escasa y dispersa, que dificulta la sistematización del acceso y la construcción de una estrategia de inversión continua.⁹ Entonces, si bien existen mecanismos que permiten acelerar la venta de un inmueble, ninguno logra combinar adecuadamente velocidad y preservación de valor, lo que evidencia un vacío estructural en el mercado para los propietarios que requieren liquidez inmediata sin resignar más de un 16% del valor de mercado de su propiedad.

1.2 Sector específico del negocio. Análisis de la Industria.

El negocio se desarrolla en la industria de los servicios digitales para comercialización y promoción de inmuebles. Las empresas que operan en esta industria son canales o plataformas digitales que se encargan de publicitar y promocionar propiedades aportadas por inmobiliarias y particulares con intenciones de vender o alquilar sus inmuebles, siendo su función principal captar interesados para estos. Desde una perspectiva inicial, el sector puede considerarse de tamaño medio, estable y con perspectivas de crecimiento moderado, impulsado por la digitalización del proceso comercial y la adopción creciente de herramientas tecnológicas por parte de inmobiliarias y usuarios. En términos de atractividad, se trata de un mercado maduro pero aún dinámico, donde la competencia está

⁵ Ver Anexo 5: Encuesta a inmobiliarias

⁶ Venta voluntaria, o conocida también como “remate particular” en el rubro subastas.

⁷ Ver Anexo 5: Encuesta a inmobiliarias

⁸ Ver Anexo 6: Entrevistas a expertos del rubro

⁹ Ver Anexo 5: Encuesta a inmobiliarias

consolidada pero siguen existiendo espacios para propuestas diferenciadas.

Dentro de la industria se distinguen tres grupos de actores principales. En primer lugar se presentan los proveedores del servicio, es decir los canales que se encargan de promocionar las propiedades. Por otro lado, están los clientes de estos canales, los cuales son los vendedores tanto particulares como empresas (inmobiliarias) y los compradores de propiedades. Ahora bien, en el caso de los canales de difusión, pueden agruparse principalmente en plataformas especializadas y marketplaces generalistas. Entre los actores más relevantes se encuentran InfoCasas, Casas y Más, VeoCasas -como competidor emergente que logró una rápida penetración en sus primeros meses- y, dentro de los generalistas, Mercado Libre y Gallito Luis. Este sector, depende directamente del mercado de compraventa y alquiler de bienes inmuebles ya que la cantidad de propiedades comercializadas a través de estos canales está directamente relacionada con la cantidad total de propiedades que se comercialicen en el país. El sector de la compraventa de inmuebles es una industria madura, estable y de peso estructural dentro de la economía nacional¹⁰, sustentada en el rol histórico del inmueble como principal activo patrimonial de los hogares uruguayos. Durante los últimos cinco años, el sector ha mostrado un estable nivel de actividad, con leves variaciones y una tendencia de largo plazo levemente alcista debido a factores como el aumento del crédito hipotecario y a la ley de vivienda promovida.



Gráfica de compraventas mensuales los últimos 5 años

Según Radiografía Infocasas, las compraventas de viviendas se mantuvieron en niveles históricamente altos durante 2023 y 2024 tocando las casi 53.000¹¹ altas de compraventa, mostrando un crecimiento sostenido respecto a los años previos del 3%. Paralelamente, los créditos hipotecarios registraron incrementos relevantes con un crecimiento interanual del 12% respecto a agosto del año 2024¹², lo que fortaleció el flujo de demanda de viviendas y, por ende, el volumen de operaciones comerciales. Esta tendencia, se ha mantenido estable, con variaciones del 1% respecto a los últimos 5 años. En cuanto a los precios, el mercado exhibe un comportamiento de crecimiento moderado, con incrementos interanuales promedio cercanos al 6% en los valores de venta en los últimos años, junto con un mercado de alquileres muy activo y con tasas de renovación elevadas. Estas condiciones generan un entorno donde la rotación de propiedades es constante y donde las herramientas de promoción comercial cobran creciente relevancia.¹³

A nivel demográfico, Uruguay presenta una estructura estable, pero con cambios en los patrones de conformación de hogares. El Censo 2023 muestra una reducción del tamaño promedio del hogar, aumento de la cantidad de viviendas ocupadas por personas solas y una creciente presencia de residentes extranjeros y nómades digitales. Estos factores sostienen la demanda estructural de vivienda, pese a la meseta poblacional.¹⁴ En el ámbito regulatorio, dos elementos marcan la pauta. Primero, la continuidad y ajustes de la Ley de Vivienda Promovida, que ha sido determinante para expandir la oferta de unidades nuevas, especialmente en Montevideo y Canelones. Segundo, la aprobación de la nueva Ley del Operador Inmobiliario, que profesionaliza la intermediación,

¹⁰ En 2023 representó el 11% del PIB nacional: Informe Construcción e Inmobiliario -Uruguay XXI

¹¹ Radiografía Infocasas 2024

¹² Informe de Tendencias Inmobiliarias - Uruguay | Alianza inmobiliaria

¹³ Informe Construcción e Inmobiliario | Uruguay XXI

¹⁴ El tamaño medio del hogar en Uruguay pasó a 2,5 personas por vivienda según los datos del Censo 2023 - "El 29 % de los hogares son ahora 'hogares unipersonales'" | INE

establece normas de registro obligatorio y mejora la transparencia del mercado. Esto empuja a las empresas del sector a adoptar herramientas tecnológicas que permitan competir en un entorno más formalizado.¹⁵ En el ámbito digital, según una encuesta elaborada por Infocasas (2024), el 42% de los usuarios busca propiedades a través de portales inmobiliarios, mientras que un 18% utiliza redes sociales, lo que demuestra una amplia aceptación del público hacia herramientas digitales y un desplazamiento progresivo desde los métodos tradicionales hacia soluciones basadas en tecnología. Ahora bien, entendiendo el dinamismo del mercado del que depende la industria de comercialización y promoción de inmuebles digital, es evidente que el sector ha atravesado una rápida transformación tecnológica. Dada su evolución, el sector puede caracterizarse como un mercado amplio, dinámico y en crecimiento moderado, con estabilidad macro y fuerte presión hacia la digitalización. No es un sector saturado ni inmaduro: se ubica en un punto intermedio donde existe competencia consolidada, pero también espacios para innovaciones que resuelvan fricciones no atendidas por los actores actuales. Estimaciones basadas en la pauta inmobiliaria y los reportes de inversión digital permiten dimensionar la industria en 18 millones anuales. Esta cifra resulta coherente con el tamaño del mercado inmobiliario local, el volumen de publicaciones activas y el nivel de adopción tecnológica por parte de los agentes del sector, ubicando a la industria como un componente relevante del ecosistema digital uruguayo.¹⁶

1.3 Análisis de competidores

El sector de servicios de comercialización inmobiliaria en Uruguay reúne actores que compiten por captar la atención de vendedores, compradores e inmobiliarias, fundamentalmente a través del volumen de tráfico, la amplitud del inventario, la calidad de leads y el soporte tecnológico. Los competidores pueden agruparse en dos grandes categorías: portales especializados y marketplaces generalistas. Para los portales especializados, **InfoCasas** es el actor dominante del mercado, concentrando a la mayoría de las inmobiliarias y aproximadamente el 97% de la oferta publicada. Su propuesta de valor se basa en alcance masivo, visibilidad continua y métricas de desempeño, monetizando a través de suscripciones mensuales y pagos por posicionamiento interno. Otros **portales especializados -Casas y Más, BuscandoCasa, CasasWeb y el emergente VeoCasas-** replican este modelo. VeoCasas destaca por haber alcanzado 400 inmobiliarias y 35.000 propiedades en apenas dos meses, impulsado por una promoción gratuita vigente hasta marzo de 2026. Todos estos portales monetizan a propietarios e inmobiliarias mediante planes de publicación y promoción, siendo el comprador únicamente usuario. **Iris - Obra Nueva** (InfoCasas) introduce un modelo diferenciado para propiedades en desarrollo. Tras acordar exclusividad de venta con desarrolladores, comercializa su inventario únicamente a inmobiliarias mediante suscripciones y mantiene el control del flujo de la transacción: el comprador paga a InfoCasas, este retiene su comisión, paga a la inmobiliaria y luego a la desarrolladora. Sus clientes son inmobiliarias e inversores, y las desarrolladoras actúan como socios clave. **Dentro de los marketplaces generalistas**, Mercado Libre Inmuebles concentra un volumen masivo de tráfico porque integra múltiples categorías (vehículos, hogar, etc.). Sin embargo, su oferta inmobiliaria carece de herramientas avanzadas, lo que ha permitido el crecimiento de portales especializados (Diario Búsqueda, 2025). Su modelo replica el del resto del sector: pagos por publicación y suscripciones de posicionamiento dirigidas a propietarios e inmobiliarias. Por último el **Gallito Luis**, tradicional referente de clasificados desde 1983, migró al entorno digital pero hoy cumple un rol secundario frente a competidores de mayor escala. Aunque no hay cifras públicas de rendimiento, su cuota de mercado es claramente inferior a la de InfoCasas, Mercado Libre o VeoCasas. Un dato importante a considerar, es la no exclusividad que tienen las plataformas a la hora de recepcionar propiedades. Esta particularidad genera que las inmobiliarias publiquen en 2 o más plataformas, siendo Mercado Libre e Infocasas, las líderes, con un 97% de las

¹⁵ Ley N° 20.380 de fecha 25/09/2024 "Se regula la actividad de los operadores inmobiliarios" | Presidencia

¹⁶ Ver Anexo 7: Planes de suscripción en portales inmobiliarios.

propiedades en venta publicadas en Infocasas, y un 95% en Mercado Libre, dejando una pequeña diferencia a favor de las plataformas específicas en cuanto a recepción de propiedades si tomamos como referencia las más grandes.

1.4 Análisis del mercado

Los canales de comercialización y promoción de inmuebles operan fundamentalmente con dos públicos: los vendedores y los compradores. En primer lugar, los vendedores constituyen la fuente del inventario que alimenta dichos canales. Este grupo se divide en vendedores particulares e inmobiliarias. Los vendedores particulares son aquellos que optan por gestionar de forma autónoma todo el proceso de venta, desde la tasación y promoción hasta la exhibición del inmueble. De acuerdo con especialistas del sector, estos vendedores consideran que la comisión de las inmobiliarias es elevada y no se justifica en relación con el servicio ofrecido¹⁷. En consecuencia, buscan alternativas de difusión gratuitas o de bajo costo -como plataformas digitales (Mercado Libre o Facebook Marketplace), cartelería física u ofertas directas-. Este segmento representa una minoría del mercado, en torno al 10% según expertos entrevistados¹⁸. El segundo grupo está compuesto por las inmobiliarias, empresas intermediarias dedicadas a la gestión integral del proceso de compraventa. Estas organizaciones realizan la tasación, promoción, exhibición, negociación y tramitación final de la operación, percibiendo por ello una comisión del 6% más IVA sobre el valor de venta, (3% paga el vendedor, 3% paga el comprador). En cuanto a su magnitud, se registran 800 inmobiliarias formales inscriptas en la Cámara Inmobiliaria Uruguaya (CIU)¹⁹, las cuales participan en el 90% de las compraventas realizadas en el país.²⁰ Para comercializar sus propiedades, las inmobiliarias recurren a distintos canales para concretar las ventas. Entre ellos se encuentran sus propios medios (redes sociales, cartelería, bases de contactos) y los canales de promoción y comercialización previamente mencionados (Mercado Libre, InfoCasas, VeoCasas, Facebook Marketplace, etc). Asimismo, recurren a otras inmobiliarias mediante acuerdos de colaboración, donde se comparte la comisión: una retiene la correspondiente al vendedor y la otra la del comprador.

1.4.1 Mercado total y sus segmentos (TAM)²¹

Nombre del segmento	Cantidad de consumidores	Volumen de consumo anual (operaciones)	Marca(s) preferidas del segmento	Beneficio principal	Insatisfacción con la oferta
Inmobiliarias	800 inmobiliarias	47.000 compraventas	InfoCasas, Mercado Libre, Facebook Marketplace	Mayor visibilidad y alcance para comercializar inmuebles	Limitada efectividad para vender propiedades urgentes
Vendedores particulares	4.500 personas	5.000 compraventas	Mercado Libre, Facebook Marketplace	Publicar sin intermediarios y reducir costos	Baja tasa de cierre y alta fricción en el proceso
Compradores uso particular	28.000 personas / empresas	34.600 compraventas	InfoCasas, Mercado Libre, portales inmobiliarios	Encontrar vivienda para uso propio	Dificultad para acceder a buenas oportunidades
Inversores inmobiliarios	6.200 personas	15.600 compraventas	Contactos directos, remates, inmobiliarias	Acceder a oportunidades por debajo del valor de mercado	Falta de canales abiertos y sistemáticos de oportunidades
Mercado total (TAM)	—	52.000 compraventas			

1.5 El negocio de partida

Se comenzó la investigación definiendo las tres hipótesis críticas del negocio; de problema, cliente y solución. En primer lugar, se definió la hipótesis de problema: “existe un segmento de propietarios que necesita vender su inmueble de forma rápida (en un plazo de hasta 30 días) y las soluciones actuales ofrecen tiempos de venta mayores a los requeridos –3 meses en promedio– o aceptar fuertes descuentos, cosa que deja a los vendedores insatisfechos” Luego se planteó la hipótesis de

¹⁷ Ver Anexo 6: Entrevistas a expertos del rubro.

¹⁸ Ver Anexo 6: Entrevistas a expertos del rubro

¹⁹ Es la entidad gremial que reúne a todos los operadores inmobiliarios y/o empresas vinculadas al rubro inmobiliario y desarrollan sus actividades en territorio nacional. Se utiliza como parámetro las inmobiliarias registradas en el CIU dado a que son todas regularizadas por la ley 20.380 de Operadores Inmobiliarios. El resto de inmobiliarias, no se considera ya que están en un marco de operación fuera de lo legal.

²⁰ Ver Anexo 6: Entrevistas a expertos del rubro

²¹ Ver Anexo 2: Cálculo TAM

cliente: “existe un segmento de propietarios uruguayos que necesita vender su inmueble rápidamente resignando menos valor del que ofrecen las alternativas actuales, por lo que estarán dispuestos a utilizar un nuevo canal que les permita una venta más rápida y con un mayor precio que las opciones actuales”. La última de las hipótesis críticas del negocio fue la hipótesis de solución a este problema: “una plataforma de subastas online resolverá el problema del cliente bajando el tiempo de venta de las propiedades (14 días) mientras que por su dinámica online, abierta y competitiva permitirá también maximizar el precio de venta”. Basándose en la hipótesis de solución, el negocio inicial consistió en una plataforma de subastas online llamada SubaState, donde los vendedores particulares o inmobiliarias colocan sus propiedades con un precio base (fijado por ellos) y reciben ofertas online durante un período de 14 días, habiendo en cada oferta un compromiso de venta por parte del vendedor y uno de compra por parte del comprador al precio ofertado. Dentro de este modelo, la plataforma se encarga de aprobar o no la propiedad, subirla, publicitarla y captar ofertas a cambio de un 3% + iva (usos y costumbres de la industria) del precio de cierre tanto al comprador como al vendedor. La empresa se encargaría de todos los procesos de la venta, desde la tasación, las visitas y los trámites legales; actuando como una inmobiliaria. Se propuso esta solución ya que se consideraba que un remate online, a diferencia del remate presencial, permite que cualquier persona pueda ofertar desde donde quiera y cuando quiera, permitiendo que aumente la exposición y demanda del bien, aumentando por ende el precio de venta del mismo y la satisfacción del vendedor con urgencia, ya que se resolvería el problema mencionado, la necesidad de venta rápida -14 días- y a un precio hasta un 15% de descuento -el aumento de la demanda y exposición del remate online lograría esto.

1.6 Proceso de validación de la idea

Una vez formuladas las hipótesis críticas del negocio -problema, cliente y solución- y definido el modelo preliminar de subastas online, se inició un proceso de validación integral orientado a contrastar dichas hipótesis con evidencia empírica. Para ello se utilizaron entrevistas cualitativas, encuestas cuantitativas, prototipos (pretotipos), consultas a expertos y un MVP funcional²².

Para determinar si efectivamente existía un grupo significativo de propietarios que necesitaban vender rápidamente y si las herramientas actuales resultaban insuficientes, se desarrollaron las siguientes actividades: entrevistas en profundidad a vendedores: se entrevistó a propietarios que habían vendido mediante inmobiliarias, tanto con urgencia de venta como sin ella, para identificar sus necesidades, prioridades y experiencias en procesos previos. Entrevistas a inmobiliarias: se indaga sobre su capacidad para resolver ventas urgentes, las principales dificultades del proceso y la frecuencia con que enfrentan este tipo de demandas. Encuestas al sector inmobiliario: se obtuvieron datos cuantitativos sobre tiempos de venta, satisfacción de clientes, manejo de ventas urgentes, descuentos aplicados y disposición a adoptar nuevas soluciones.

Para evaluar si la propuesta inicial de subastas online podría resolver el problema identificado, se llevaron adelante varias instancias. Pretotipo del producto: se presentó una versión simplificada de la plataforma a propietarios, compradores potenciales (incluidos inversores) y una inmobiliaria, con el objetivo de validar el interés, evaluar la dinámica propuesta y detectar posibles fricciones. Entrevistas a expertos del sector: abogados, escribanos y rematadores aportaron evaluaciones sobre la viabilidad legal, técnica y cultural del modelo. Encuestas adicionales a inmobiliarias: se incorporaron mediciones complementarias para verificar la aceptación del mecanismo como solución. MVP funcional: se lanzó una plataforma web mínima y un canal de difusión en Instagram para medir tracción real, captar usuarios tempranos y observar comportamientos de mercado frente al concepto.

1.7 Hallazgos

²² Ver Anexo 4: Funcionamiento de la plataforma.

Durante el proceso de validación los aprendizajes obtenidos permitieron confirmar la existencia del problema, ajustar la hipótesis de cliente, redefinir atributos esenciales de la solución y pivotar el modelo de negocio.

En cuanto al problema y segmentos el tiempo que el mercado considera “venta rápida” es de hasta 49 días, corrigiendo la estimación inicial de 30 días. El 19% de los propietarios se encuentra en situación de venta urgente. Las inmobiliarias solo logran resolver satisfactoriamente estas ventas en el 70% de los casos; solo el 20% de las inmobiliarias logra satisfacer al 100% de sus clientes; el 80% restante presenta dificultades estructurales. Entre inversores, el problema principal es la escasez de oportunidades por debajo del precio de mercado, junto con: la desconfianza en remates judiciales; limitación espacio-temporal; dependencia de contactos que filtran oportunidades sin permitir competencia. El interés del mercado profesional es alto, el 55% de las inmobiliarias usaría un mecanismo como el propuesto; el 17% pidió más información -mostrando mayor interés- y el 63% está dispuesto a ceder la mitad de su comisión para satisfacer a vendedores urgentes (validando el precio/comisión). Expertos confirmaron que el término “remate” tiene en Uruguay una fuerte connotación negativa, principalmente asociada a remates judiciales, lo que bloquea la adopción del modelo entre vendedores²³. Luego en cuanto a la solución y su funcionamiento, las visitas presenciales resultan imprescindibles para compradores e inversores antes de realizar una oferta. El precio base es un obstáculo: los vendedores fijan valores demasiado altos que inhiben las ofertas. Eliminar el precio base incrementa notablemente el interés y la participación. Es deseable permitir finalizar el período de venta antes de los 14 días si se alcanza un precio satisfactorio.

1.7.1 Ajustes y pivoteos del modelo derivados de los hallazgos

Los resultados del proceso de validación condujeron a modificaciones estratégicas: Cambio de concepto y nombre, se abandonó la idea de remate/subasta debido a su carga cultural negativa. Además se creó el modelo “ofertas visibles”, renombrando el proyecto como Escucho Ofertas (nombre de uso común en la jerga uruguaya, asociado directamente a la actividad desarrollada). Eliminación del precio base: se sustituyó por un precio sugerido, estimado por un tasador en base a la información disponible (fotos, ubicación, tipo de construcción etc), para guiar sin restringir la competencia. Esto debido a que dinamiza las ofertas y evita que los vendedores fijan un precio elevado que no permita que se realicen ofertas. Además, al tener el control total, un precio base no se vuelve necesario ya que el vendedor puede rechazar todos los precios que no le sirvan hasta llegar al deseado. Incorporación de visitas presenciales: añadida como opción para vendedores, tras confirmar su carácter crítico para compradores. Pivoteo a un modelo B2B centrado en inmobiliarias: concentran 90% de las transacciones; Brindan información confiable y procesos estandarizados; aportan flujo constante de propiedades y reducen riesgo legal; presentan clara disposición a pagar por herramientas profesionales (63%); permiten un modelo más escalable, eficiente y sostenible. El vendedor particular queda como usuario indirecto, accediendo mediante una inmobiliaria asociada, dada su baja disposición a pagar y su preferencia por evitar costos.

1.8 Oportunidades y Amenazas²⁴

Oportunidades	Acciones de potenciación
Vacío en el mercado: no existe ninguna plataforma de ofertas visibles online en Uruguay	Ubicarse como referente en el sector rápidamente y construir barreras de entrada tempranas
Creciente digitalización del mercado inmobiliario y alta adopción de plataformas online	Campañas de marketing online con gran alcance y optimización al público apuntado

Amenazas	Acciones de mitigación
Percepción negativa de remates y posible asociación a empresas con sistemas similares	Comunicación simple y clara orientada a demostrar que no se trata de un remate
Consolidación del mercado de canales para la comercialización y promoción de inmuebles, dificultad de ingreso para nuevos competidores	Marketing de nicho y diferenciación
Reacción de la competencia: capacidad de copiar nuevos modelos de forma rápida	Posicionarse rápidamente en un nicho determinado

²³ Ver Anexo 6: Entrevistas a expertos del rubro.

²⁴ Ver Anexo 12: Amenazas y oportunidades.

2. Modelo de negocios

2.1 Segmento(s) de mercado objetivo/target (SAM)

Dado que la plataforma opera como un mercado bilateral, se identifican dos segmentos objetivo: inmobiliarias (lado vendedor) e inversores (lado comprador). Ambos fueron seleccionados a partir del análisis del mercado y de los hallazgos del proceso de validación, por ser los públicos con mayor ajuste al modelo de negocio.

El primer segmento está compuesto por las inmobiliarias formales que operan en Uruguay y que presentan dificultades para resolver las ventas urgentes de sus clientes. Según la encuesta realizada, solo el 20% logra satisfacer al 100% de sus clientes vendedores urgentes, mientras que el 80% restante alcanza niveles de satisfacción inferiores (en promedio 70%), lo que evidencia un problema real. Considerando que existen aproximadamente 800 inmobiliarias, el tamaño del segmento objetivo asciende a 640 inmobiliarias (80%). Se opta por apuntar hacia este segmento ya que se trata del público con mayor necesidad y disposición a adoptar la plataforma, confirmado con el 63% de aprobación en la encuesta. En cuanto a tendencias, dada la reciente aprobación de la Ley de Operadores Inmobiliarios, se busca una reducción en la informalidad en el rubro, lo que inevitablemente aumentará dicha cantidad de inmobiliarias formalizadas, y por ende, los potenciales clientes.

El segundo segmento objetivo está compuesto por inversores inmobiliarios que buscan propiedades por debajo del valor de mercado (al menos un 5%). A diferencia del comprador de uso personal, este grupo toma decisiones basadas en criterios financieros objetivos y cuenta con procesos de análisis más rápidos, lo que favorece la concreción de operaciones en plazos cortos, en línea con el objetivo central del modelo. El segmento inversor presenta una tendencia estable: ha representado entre 29% y 31% de las compraventas totales del país en los últimos cuatro años y ha mostrado una participación aún mayor en Vivienda Promovida, donde el perfil inversor se ha consolidado entre 81% y 84% en el mismo período. Esto confirma la existencia de una demanda robusta y sostenida. Se estima que el tamaño del segmento asciende a 6.200 inversores²⁵. Además de su estabilidad cuantitativa, este segmento presenta ventajas competitivas clave, como mayor rapidez para ofertar, racionalidad en la evaluación de propiedades y fuerte presencia en regímenes de inversión consolidados, factores que lo convierten en un público ideal para dinamizar la plataforma y asegurar volumen temprano de transacciones.

2.2 Captación del mercado objetivo/target (SOM)

Para cada uno de los públicos mencionados se plantea un SOM a 5 años. Para el caso de las inmobiliarias, se calcula el SOM a 5 años en base a la intención de compra obtenida en la investigación llevada a cabo por medio de la encuesta a inmobiliarias, donde el 30% de los encuestados manifestó que sin dudas utilizaría el modelo propuesto. De esta manera, se estima que el SOM alcanzable en 5 años es el total de inmobiliarias que presentaron intención firme de compra, es decir 30% del SAM o 192 inmobiliarias²⁶. Este SOM se considera alcanzable y conservador ya que este grupo de inmobiliarias presentó convencimiento absoluto en una etapa temprana, el cual se espera aumentará con el paso del tiempo y la prueba social. Con respecto a la variación de este SOM, se espera que el mismo aumentará en el periodo debido a los efectos de red generados por el incremento en el número de inmobiliarias en la plataforma y por el aumento en la confianza en la misma, pero, debido a la posibilidad de la aparición de nuevos competidores en el nicho, se asume que el crecimiento esperado en el SOM será absorbido por esta nueva competencia. La proyección de

²⁵ Anexo 2: Cálculo TAM

²⁶ Cabe destacar que en dicha encuesta, un 33% de los encuestados, probablemente elige usar la plataforma. De todas maneras, para partir de una base conservadora, planeamos el modelo a 5 años únicamente con quienes confirmaron que sin duda utilizarían esta plataforma.

crecimiento anual se construyó utilizando como benchmark la trayectoria inicial de InfoCasas, dado que constituye el caso más cercano de expansión de una plataforma digital dentro del mercado inmobiliario uruguayo, mientras que la proyección de bajas anuales se realizó basándose en la suposición de una tasa de retención de 90% -debido a la alta aceptación y satisfacción presentada hacia el modelo en el mvp²⁷. Tomando este patrón como referencia, se estimó la cantidad de inmobiliarias que Escucho Ofertas podría incorporar cada año, partiendo de 60 inmobiliarias en el año 1, cifra derivada de la anualización del ritmo de captación observado durante el trial run. Aplicando las tasas de crecimiento utilizadas en el benchmark, el modelo proyecta 101 inmobiliarias en el año 2, 126 en el año 3, 158 en el año 4 y 192 en el año 5. Sobre esta evolución se calcularon, de manera proporcional, el volumen total de propiedades gestionadas por las inmobiliarias asociadas, las operaciones que requieren venta urgente y aquellas que permanecen sin resolver, permitiendo estimar el tamaño potencial del segmento atendible por la plataforma a lo largo del período analizado.²⁸

El *Serviceable Obtainable Market* (SOM) correspondiente al segmento de inversores se estimó en el 26% del SAM, lo que equivale a 1.612 inversores potencialmente alcanzables dentro del horizonte de cinco años. Este porcentaje se fundamenta en dos elementos principales: por un lado, el grado de digitalización y comportamiento del público inversor detectado en el MVP, donde se observó una conversión inicial del 3% de visitas a registros y del 30% de registros a ofertas reales. En consecuencia, considerar que aproximadamente un cuarto del mercado accesible constituirá la base de adopción real resulta un supuesto prudente, coherente con las métricas obtenidas y con la capacidad de crecimiento proyectada para la plataforma.²⁹

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Altas del año	60*	47	35	45	50	237
Bajas del año	0*	6	10	13	16	45
Clientes a fin de año	60	101	126	158	192	n/a

2.3 Determinación de la demanda de nuestros clientes (del SOM)

La proyección de ventas se construye a partir del análisis conjunto de la oferta de propiedades aportada por las inmobiliarias del SOM y la demanda efectiva de los inversores de la plataforma³⁰. En primer lugar se calcula el stock de inmuebles que aportarán las inmobiliarias del SOM (192 inmobiliarias) al quinto año. Se parte del supuesto que las inmobiliarias solo comercializarán a través de la plataforma a los vendedores urgentes, segmento que representa un 19% del total de propiedades vendidas anualmente por las inmobiliarias o 2134 propiedades³¹. De estos vendedores urgentes, 70% son satisfechos por las opciones actuales, por lo que las propiedades que las inmobiliarias aportarán y serán candidatos altamente probables a ser vendidas equivalen al 30% restante que queda insatisfecho, es decir, 640 unidades anuales, equivalente al stock publicado anualmente en la plataforma. Con respecto a la demanda de estos inmuebles, se establece el supuesto de que el 30% de estas propiedades no serán adquiridas por los inversores del SOM debido a diversas causas, por ejemplo: preferencias de inversores, falta de acuerdo con el precio mínimo del vendedor (hasta un 16% por debajo del valor de mercado), inmuebles en malas condiciones, en zonas de baja demanda, con problemas documentales, entre otras. Dando como resultado, unas ventas estimadas de 450 unidades o USD 562.500 al año 5. Dado que se asume que los porcentajes del modelo mencionados anteriormente se mantienen constantes -la proporción de vendedores urgentes (19%), el porcentaje que no resuelve por canales tradicionales (30%) y la tasa de rechazo por parte de los inversores (30%)-, el cálculo anual de ventas se realiza tomando los inmuebles vendidos

²⁷ Anexo 3: Trial run.

²⁸ Anexo 8: Estimación de alcance y ventas.

²⁹ Ver Anexo 3: Trial Run, y Anexo 8: Estimación de alcance y ventas

³⁰ Ver Anexo 8: Estimación de alcance y ventas

³¹ Ver Anexo 8: Estimación de alcance y ventas

efectivamente promedio por inmobiliaria por las inmobiliarias activas cada año.³² Cabe destacar, que en el primer año hay 60 unidades vendidas que no se considerarán ya que se realiza una acción comercial promocional con las inmobiliarias adheridas (primera venta gratis).³³

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades comercializadas	114	335	421	528	640
Unidades Vendidas	80	235	295	370	450
Precio promedio (USD)	1250	1250	1250	1250	1250
Facturación (USD)	100.000	293.750	368.750	462.500	562.500

2.4 Propuesta de valor

Dado que la plataforma atiende a dos segmentos con necesidades distintas, se plantean dos propuestas de valor diferenciadas. Para los inversores compradores, la plataforma concentra en un único espacio digital oportunidades de inversión inmobiliaria con descuentos reales. Según entrevistas, los inversores buscan propiedades al menos un 5% por debajo del mercado; la plataforma satisface esta necesidad al agrupar vendedores con urgencia de venta que están dispuestos a aceptar ofertas hasta un 15% inferiores al valor de mercado para concretar la operación en plazos breves (hasta 45 días). Esto resuelve los principales dolores identificados: la falta de acceso transparente a oportunidades, la dependencia de contactos, la baja visibilidad de propiedades con potencial de descuento y los altos costos de búsqueda. Al centralizar la información y aumentar la exposición, el proceso de identificación y evaluación se vuelve más eficiente y rápido, además de que permite que una mayor cantidad de inversores pueda acceder a las oportunidades.

Para las inmobiliarias, la plataforma funciona como un canal promocional alternativo para resolver las ventas urgentes de sus clientes. El 80% de las inmobiliarias no logra satisfacer al 100% de los vendedores con urgencia, alcanzando en promedio solo 70% de satisfacción. Para este segmento, la plataforma permite obtener ofertas en un plazo máximo de 14 días, aumentando significativamente la probabilidad de cierre en periodos breves. El mecanismo genera valor porque: el período limitado de ofertas acelera la decisión de los compradores; la alta visibilidad amplía la demanda y mejora el nivel de las propuestas; la competencia entre inversores eleva el precio hacia el valor de mercado; el acceso a una base consolidada de inversores reduce tiempos y aumenta ofertas efectivas.

En consecuencia, las inmobiliarias pueden resolver más ventas urgentes, obtener mejores precios y aumentar la satisfacción de sus clientes vendedores.

2.5 Canales de distribución

El canal de distribución consiste en una plataforma web, donde las inmobiliarias harán y recibirán ofertas, se comunicaran y gestionaran todo lo relacionado a sus propiedades.

2.6 Relación con los clientes

La relación con los clientes se desarrolla de forma gradual a lo largo de todo el proceso de uso de la plataforma, contemplando instancias previas, durante y posteriores a la operación. En una primera etapa, el contacto se da principalmente a través de redes sociales como Instagram y Facebook, donde los potenciales clientes conocen la propuesta y las propiedades, para posteriormente realizar consultas que son atendidas de manera automatizada mediante chatbots, con derivación a atención humana cuando se presentan dudas más específicas. Una vez que el usuario se registra y comienza a utilizar la plataforma, el relacionamiento pasa a ser más personalizado, a través de mensajería

³² Ver Anexo 8: Estimación de alcance y ventas

³³ Ver Anexo 8: Estimación de alcance y ventas

interna, correos electrónicos y, en algunos casos, contacto telefónico, acompañando tanto a compradores como a vendedores durante el proceso de publicación y oferta. Finalizada la operación, se mantiene el vínculo mediante comunicaciones de cierre, solicitud de feedback y seguimiento de usuarios recurrentes, con el objetivo de fomentar la confianza, la recurrencia y la fidelización.

2.7 Modelo de ingresos

La plataforma obtiene ingresos a partir de una única fuente principal: la comisión del 1,5% - la mitad de la comisión cobrada al comprador - que se cobra a la inmobiliaria al concretar la operación. Para las inmobiliarias, el uso de la plataforma no tiene costo de publicación ni suscripción. Solo en caso de venta se comparte la mitad de la comisión del comprador, siguiendo la práctica habitual del sector pero en lugar de quedarse con el 100% de la comisión se mantiene el 50%, lo cual elimina barreras de entrada. La definición de este modelo surge de las encuestas realizadas a inmobiliarias³⁴, donde el 63% de las encuestadas manifestó que sin dudas o probablemente utilizaría un modelo que le permita, con altas probabilidades, vender las propiedades de clientes urgentes en un plazo de 14 días. Esto muestra una clara predisposición a pagar 1,5% por parte de las inmobiliarias, validando el modelo de ingresos.

2.8 Recursos clave para la propuesta de valor

Para llevar a cabo la empresa, el primer tipo de recurso necesario es el económico, correspondiente al dinero necesario para financiar las actividades de la empresa, desde la inversión inicial en marketing y desarrollo tecnológico hasta la operativa diaria de la empresa. Este recurso será aportado por parte de los socios fundadores. En los recursos operacionales, se encuentra el software de la plataforma como recurso más importante, ya que es la base del negocio. Finalmente, están los recursos humanos, donde se concentra la mayoría del gasto mensual de la empresa. Este recurso es clave ya que de él depende que se capten clientes, se controlen las finanzas y que la plataforma funcione correctamente.

2.9 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

El proceso clave más importante del negocio es la captación tanto de inmobiliarias como compradores, ya que si no se captan en las cantidades y proporciones adecuadas (equilibradas) el resto del negocio no podría funcionar. Otra de las actividades de vital importancia en la empresa es el mantenimiento web, garantizando que la misma funcione en condiciones óptimas. Esto es crítico ya que problemas en la plataforma podrían detener el funcionamiento de la empresa y causar molestias en los usuarios.

Además el proceso de atención al cliente es crítico para garantizar la satisfacción del cliente.

Por último, el seguimiento desde el momento que se acepta la oferta hasta que se cobra la comisión es muy importante para asegurar la captación de los ingresos.³⁵

2.10 Socios clave para el modelo de negocios

Se considera que el proveedor de la infraestructura tecnológica y el mantenimiento de la plataforma web constituye el principal socio estratégico de la compañía. Esta afirmación se fundamenta en que, al operar como un canal digital, la continuidad del negocio empresarial depende del funcionamiento

³⁴ Ver Anexo 5: Encuesta a inmobiliarias

³⁵ Ver Anexo 10: Términos y condiciones

óptimo de la plataforma. Consecuentemente, cualquier disfunción en esta podría paralizar la actividad comercial. A pesar de que el proveedor podría ser reemplazado, la transición a un nuevo proveedor implicaría un período significativo de tiempo para que este último asimile la arquitectura del sitio y pueda ejecutar las correcciones o mejoras necesarias. Este lapso podría impactar negativamente la operatividad del negocio durante un período de tiempo considerable. Por lo tanto, resulta imprescindible mantener una relación estrecha y contractual que asegure un mantenimiento constante y proactivo, previniendo así problemas que comprometan la funcionalidad óptima del negocio.

2.11 Estructura de costos

La estructura de costos de la empresa se compone de costos fijos, entre los que se destacan los sueldos y los servicios profesionales contratados, y de costos variables, siendo la inversión en marketing por unidad publicada el principal dentro de esta categoría. En términos de relevancia, el costo más significativo es el de personal, seguido por el marketing y, en menor medida, los servicios contratados de carácter contable y legal.³⁶

2.12 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Acciones de potenciación
Sistema de venta disruptivo en el sector	Mostrar efectividad del nuevo modelo mediante comunicación segmentada y con testimonios reales
Modelo altamente escalable	

Debilidades	Acciones de mitigación
Posición financiera débil en comparación a competidores	Foco en marketing orgánico y boca a boca
Modelo replicable por grandes empresas del rubro	Posicionarse rápidamente como referente en la categoría ofertas visibles, tomar ventaja del tiempo que demoraron en reaccionar.

3. Implementación del modelo

3.1 Estrategia de Marketing & Gestión de Canales

Para la implementación del modelo se adopta una estrategia de marketing omnicanal³⁷, orientada a abordar de forma integrada a los distintos públicos del negocio -inmobiliarias e inversores-, considerando sus diferencias en comportamiento, proceso de decisión y puntos de contacto, y evitando asimetrías de información.

En el caso de las inmobiliarias, se implementa una estrategia directa de captación mediante email marketing, utilizando una base de datos obtenida del CIU. A través de una carta de presentación se comunica el funcionamiento y la propuesta de valor de Escucho Ofertas, incorporando un llamado a la acción para coordinar una demo de la plataforma. Como incentivo de adopción, se ofrece la publicación sin costo y la exoneración del servicio en la primera venta, aplicándose posteriormente el esquema habitual de cobro. Esta estrategia se apoya en los resultados del trabajo de campo, donde el 63% de las inmobiliarias encuestadas manifestó disposición a ceder el 1,5% correspondiente a la parte compradora. Para ambos segmentos se desarrollan acciones de comunicación en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok). En el segmento inmobiliario, el mensaje se centra en los beneficios operativos de la plataforma -alcance, demanda, autogestión y promoción inicial sin costo-, mientras

³⁶ Ver Anexo 13: Modelo económico
³⁷ Ver Anexo 9: Plan de marketing digital

que para los inversores se comunica la existencia de una plataforma ágil y accesible que concentra oportunidades de inversión sin depender de vínculos previos con inmobiliarias, reforzando la democratización del acceso. En este caso, se incorpora además YouTube y pautas en podcasts e influencers de inversión regionales como acciones de generación de conocimiento de marca, como también la aparición en comunidades relacionadas a inversión (Club del Inversor como referencia) para aparecer en el top-of mind de los inversores. Complementariamente, se prevé presencia en eventos inmobiliarios, de inversión y ferias de construcción. El canal de ventas y atención se gestiona en horario comercial (9:00 a 17:00) mediante atención humana, y fuera de ese horario a través de ChatBase³⁸, entrenado según el funcionamiento de la empresa y consultas recurrentes, derivando los casos no resueltos para su atención posterior.

3.2 Plan Comercial y Acciones de Venta

El objetivo comercial del funnel de ventas es transformar progresivamente la interacción de los usuarios en operaciones inmobiliarias efectivamente concretadas, alcanzando en cada ejercicio anual los volúmenes de ventas proyectados para la plataforma, de acuerdo con el crecimiento previsto de inmobiliarias activas, propiedades publicadas y operaciones cerradas, asegurando la recurrencia de uso y la sostenibilidad del modelo de negocio a lo largo del período analizado. El plan comercial se apoya en una combinación de autogestión a través de la plataforma y gestión comercial activa por parte del personal designado, definiendo criterios claros de acompañamiento e intervención en cada etapa del proceso. Las métricas generadas por la plataforma -tales como nivel de actividad, desempeño de publicaciones y comportamiento de los usuarios- se utilizan como insumo para la toma de decisiones comerciales, permitiendo priorizar la intervención humana cuando los resultados se encuentran por debajo de los niveles esperados.

Desde una perspectiva comercial, el éxito del modelo se define por la capacidad de que las inmobiliarias publiquen y concreten ventas, mientras que los inversores realicen ofertas alineadas con los precios aceptados por el mercado. En los casos en que una inmobiliaria reduce su nivel de publicación o las métricas reflejan un desempeño insatisfactorio, se activa un seguimiento comercial cercano orientado a identificar desvíos y potenciar su desempeño. De forma análoga, cuando un inversor disminuye su nivel de actividad, se prioriza el contacto a través de distintos canales digitales con el objetivo de comprender las causas y reactivar su interés en la propuesta.

En términos de acciones comerciales concretas, el gerente general lidera la captación y el desarrollo de relaciones con inmobiliarias a través de un proceso activo de prospección, que incluye el contacto directo mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos, la coordinación de reuniones presenciales o virtuales y la realización de demostraciones de la plataforma. Estas instancias permiten presentar la propuesta de valor, resolver dudas operativas y facilitar la adopción y venta del sistema. Asimismo, se acompaña a las inmobiliarias en las primeras publicaciones, asegurando la correcta comprensión de la operativa y del esquema de cobro asociado a las ventas. De forma complementaria, se realiza un seguimiento comercial sistemático de las inmobiliarias con mayor potencial, mediante contactos periódicos, con el objetivo de consolidar su recurrencia y posicionar a Escucho Ofertas como una herramienta prioritaria para determinados tipos de propiedades.

En la postventa, el seguimiento se concibe como una instancia clave para la generación de confianza y la fidelización, combinando procesos automatizados mediante árboles de decisión con la intervención humana cuando resulta necesario. El feedback obtenido en esta etapa se utiliza como insumo estratégico para la mejora continua de la plataforma y para la optimización de futuras decisiones comerciales. Finalmente, se considera fundamental el vínculo cercano con las inmobiliarias, con el objetivo de posicionar a Escucho Ofertas no como un competidor, sino como una herramienta complementaria y prioritaria para la comercialización de propiedades con urgencia de venta.

³⁸ ChatBase es una plataforma de inteligencia artificial que permite a las empresas crear chatbots personalizados para su sitio web o aplicación.

3.3 Estructura Organizativa & Personal Requerido

La implementación del negocio se apoya en una estructura organizativa simple y flexible, bajo un organigrama horizontal que prioriza la agilidad operativa y la coordinación entre roles, acorde a la etapa inicial del proyecto y a la naturaleza digital de la plataforma. Las actividades se desarrollarán desde una oficina alquilada y amoblada en la ciudad de Montevideo³⁹, donde se le otorgarán las herramientas de trabajo correspondientes a los funcionarios.

El Gerente General cumple un rol central, actuando como responsable de la dirección estratégica y comercial del negocio. Con una dedicación de 8 horas diarias, es el encargado de liderar la captación de inmobiliarias, participar en el cierre de acuerdos comerciales y supervisar el cumplimiento de las métricas y objetivos proyectados en el plan. Asimismo, gestiona y coordina al equipo de trabajo, realizando instancias periódicas de seguimiento de los KPI definidos. Para este rol se considera deseable una experiencia previa en el rubro inmobiliario no menor a cinco años. En la operativa diaria se asignan inicialmente dos administrativos part time, responsables de la carga y gestión de propiedades, la atención de consultas, el soporte operativo a la gestión comercial y otras actividades administrativas. La existencia de dos roles permite la rotación de horarios y una mayor cobertura previendo situaciones cotidianas, priorizando perfiles de estudiantes por la naturaleza de las tareas y la flexibilidad requerida. En función del crecimiento de la plataforma -medido por el aumento de inmobiliarias activas, publicaciones y volumen de consultas- se prevé una evolución gradual de la dotación: a partir del tercer año los administrativos pasarán a modalidad full time, y en el cuarto año se incorporará un nuevo administrativo part time con el mismo perfil. Esta planificación se justifica en base al conocimiento de la industria, donde un administrativo puede gestionar eficientemente una cartera aproximada de hasta 40 inmobiliarias teniendo en cuenta los tipos de consultas. Finalmente, se incorpora un Responsable de Marketing, con una dedicación de 6 horas diarias, encargado de planificar y ejecutar las campañas y pautas publicitarias, actuando como soporte directo de la estrategia de captación y posicionamiento de la empresa. Para este rol se prioriza un perfil egresado de Licenciaturas en Marketing, Dirección Comercial o carreras afines.

Las remuneraciones previstas son de USD 2.500 para el Gerente General, USD 1.300 para cada administrativo (prorratable según carga horaria) y USD 2.000 para el Responsable de Marketing, también prorratedo a su dedicación.

3.4 Principales Procesos de negocio

Los procesos operativos de Escucho Ofertas se estructuran en torno a cinco procesos clave: captación de oferta, captación de demanda, publicación y gestión de inmuebles, gestión del vínculo con los usuarios y cobro del servicio por operaciones concretadas. Estos procesos se encuentran interrelacionados y dependen del correcto funcionamiento y disponibilidad continua de la plataforma digital.

Desde una perspectiva temporal, se distinguen dos etapas operativas. En la etapa de prelanzamiento, se prevé un período aproximado de tres meses destinado al desarrollo y ajuste de la plataforma, llevado adelante de forma conjunta entre Escucho Ofertas y el soporte de la plataforma. Durante esta etapa, la validación se realiza mediante la presentación directa de la página a inmobiliarias que aceptaron dicha propuesta, quienes evalúan su operativa y funcionamiento, permitiendo incorporar mejoras antes del lanzamiento. Además, en este período, se realiza una estrategia de email marketing, utilizando las bases de datos ya generadas. De forma complementaria, la propuesta es contrastada con potenciales inversores, evaluando la comprensión del modelo, el atractivo de la dinámica de ofertas y la percepción de valor asociada a la identificación de oportunidades por debajo del valor de mercado. En paralelo, se inician acciones de captación de oferta y difusión para conformar una bolsa inicial de propiedades.

³⁹ [Sp- San José Y Andes, 44 M2, Ideal Oficina, Estudio, Consultorio, Agencia, Etc. Equipado G/c \\$5000 | MercadoLibre](#)

En la etapa de post lanzamiento, los procesos se orientan a la operación continua del modelo, incluyendo la recepción y validación de solicitudes de publicación, la estandarización y publicación de inmuebles, su promoción en la plataforma y la gestión activa del vínculo con compradores e inmobiliarias. De manera simultánea, se mantiene la captación de nueva oferta y demanda y el seguimiento periódico de indicadores clave para evaluar el desempeño operativo y comercial tanto a nivel interno como para reportar con inmobiliarias sobre sus métricas. De forma similar se mantendrá un seguimiento a los inversores para poder darle una experiencia más cercana y de confianza, recomendándoles propiedades más ajustadas a su perfil y en caso de que deje de utilizar la plataforma, buscar un feedback para llegar al insight detrás de la decisión. El proceso de cobro del servicio se activa una vez concretada la operación inmobiliaria, siendo la inmobiliaria el agente de retención encargado de efectuar el pago correspondiente a la plataforma, conforme a los acuerdos contractuales establecidos⁴⁰. De forma transversal a ambas etapas, el soporte y mantenimiento de la plataforma constituye un proceso crítico, asegurando la estabilidad del sistema, su disponibilidad permanente y la correcta ejecución del resto de los procesos operativos.

3.5 Gestión de los actores clave / grupos de interés

La gestión de los actores clave es fundamental para la sostenibilidad de Escucho Ofertas como plataforma bilateral. En este sentido, se identifican como actores estratégicos a las inmobiliarias, los inversores y el soporte de la plataforma. Las inmobiliarias constituyen los socios clave del modelo en tanto proveedoras de la oferta. La gestión del vínculo se realiza de forma activa a través del gerente general y los administrativos en lo relativo a la operativa, facilitando la adopción inicial mediante la promoción de la primera venta sin costo y promoviendo su integración como herramienta complementaria dentro de su operativa, especialmente para propiedades con urgencia de venta. En el caso de los inversores, el objetivo es lograr su elección recurrente de la plataforma como canal de referencia para la identificación de oportunidades por debajo del valor de mercado. Esta preferencia se construye a partir de la consistencia en la publicación de propiedades, la transparencia del proceso de ofertas y la validación de operaciones concretadas, fortaleciendo la confianza y la repetición de uso. Finalmente, el soporte de la plataforma constituye un actor clave para garantizar la estabilidad operativa y la evolución del sistema. La gestión de este vínculo se basa en una coordinación continua con el equipo interno, interactuando con el área de marketing en aspectos vinculados a diseño, contenidos y experiencia de usuario, y con la gerencia en definiciones funcionales y prioridades de desarrollo, asegurando coherencia con la estrategia general del negocio.

3.6 Gestión de cobranza

Para la gestión de cobranza, se implementará un mecanismo de retención de comisión a través de las inmobiliarias intervinientes. Al momento de la firma del contrato de compraventa, la inmobiliaria facturará y percibirá la totalidad de la comisión pactada con las partes y, en virtud de un contrato de prestación de servicios suscrito con Escucho Ofertas, retendrá el 1,5 %. Una vez celebrado el contrato y efectivizado el cobro, la inmobiliaria volcará dicha comisión a la cuenta bancaria de Escucho Ofertas en el plazo establecido contractualmente. El seguimiento de cobro caerá en manos del administrativo de turno. El contrato establecido con la inmobiliaria para que tome el rol de agente de retención y así dejar en funcionamiento el sistema de cobranza está dentro de las bases y condiciones al momento de creación de perfil de inmobiliaria⁴¹, que gracias a la doble verificación con documento de identidad del responsable y el formato de *forced scrolling* para los términos y condiciones, hacen que Escucho Ofertas tenga el respaldo legal y jurídico para poder operar sin contingencias.

⁴⁰ Ver Anexo 10: Términos y Condiciones

⁴¹ Ver Anexo 10: Términos y condiciones

3.7 Proveedores

Escucho Ofertas cuenta con proveedores externos que cumplen funciones de soporte al funcionamiento operativo del negocio. El soporte de la plataforma, encargado del desarrollo, mantenimiento y correcta disponibilidad del sistema, es considerado además de proveedor, un socio clave dada su criticidad para la continuidad del modelo. Luego, está CP&A Estudio Integral⁴², estudio contable tercerizado responsable de la apertura de la sociedad y de la gestión administrativo-contable de la empresa. Este proveedor percibe un honorario de USD 1.600 por la apertura de la SAS y USD 500 mensuales por la liquidación de sueldos, impuestos y el mantenimiento de los libros contables. En segundo lugar, se contrata a ChatBase como proveedor del servicio de atención automatizada a usuarios mediante inteligencia artificial. Esta herramienta permite entrenar el sistema en función del modelo de negocio de Escucho Ofertas, brindando respuestas consistentes y eficientes a consultas recurrentes, y complementando la atención humana sin comprometer la calidad de la experiencia del usuario.

4. Evaluación del retorno y riesgo

4.1 Inversión inicial detallada

La inversión inicial total es de USD 48.400. La mayor parte corresponde al capital de trabajo (USD 25.000) necesario para financiar el funcionamiento de la empresa y cubrir la pérdida del primer año, seguido por el desarrollo de la plataforma web (USD 15.000). Además, se destinan USD 2.800 a la campaña publicitaria, y el resto a formación de la sociedad (USD 1.600) y mobiliario (USD 4.000).

Rubro	Monto
Campaña publicitaria	2.800
Formación de la sociedad	1.600
Efectivo inicial	25.000
Plataforma web	15.000
Muebles y útiles de oficina	4.000
TOTAL	48.400

4.2 Estructura de financiamiento

El monto de la inversión inicial será financiada con fondos propios aportados en partes iguales por los tres socios fundadores. Las inversiones adicionales que se requieran en el futuro serán cubiertas a través de ganancias retenidas, priorizando un crecimiento orgánico y sostenible sin comprometer el porcentaje de participación (equity) de los socios en la empresa.

4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

Pagos: los pagos a proveedores de servicios tercerizados -como contabilidad, alquiler, hosting y otros servicios operativos- se realizarán mensualmente, a mes vencido. Adicionalmente, ciertos costos anuales se devengarán y pagarán en el momento en que se haga uso efectivo de dichos servicios.

Cobros: la política de cobros se instrumentará mediante un contrato firmado con cada inmobiliaria. En este contrato, la inmobiliaria se compromete a retener al comprador, en nombre y por cuenta de Escucho Ofertas, la comisión del 1,5% del valor de venta del inmueble al momento de firmar el contrato de compraventa.

⁴² Ver Anexo 11: Presupuestación CP&A Estudio Integral

4.4 Proyección de flujos de ingresos y egresos

Ingresos: los ingresos proyectados surgen directamente del volumen de ventas estimado para cada año y del ingreso promedio por operación. Este ingreso se calcula aplicando la comisión del 1,5% sobre el valor mediano de mercado de los inmuebles (USD 90.000) y se le resta el descuento promedio exigido por los inversores, lo que determina un valor promedio facturado de USD 1.250 por venta. La cantidad de operaciones proyectadas por año (80, 235, 295, 370 y 450.) proviene del modelo de adopción desarrollado a partir del prototipo con Bonciel, el interés verificado en 23 inmobiliarias encuestadas, la adhesión temprana de inmobiliarias medianas y grandes, y la progresión típica observada en plataformas inmobiliarias regionales. De esta manera, la facturación anual resulta de multiplicar las unidades vendidas por el ingreso promedio, alcanzando así desde USD 100.000 en el año 1 hasta USD 562.500 en el año 5.

Egresos: la estructura operativa combina funciones internas y servicios tercerizados con el objetivo de equilibrar eficiencia, control y reducción de riesgos. Se mantienen internamente las tareas vinculadas a la gestión diaria de la plataforma -atención de consultas, administración de publicaciones- y la conducción estratégica, a cargo del gerente y del administrativo. Por su parte, se tercerizan las áreas que requieren conocimientos técnicos específicos o que no justifican una dedicación permanente, como contabilidad y soporte de software. Esta decisión permite contener costos fijos, evitar la contratación de perfiles especializados de alto valor y sostener una estructura más flexible durante las primeras etapas del proyecto.

Año	Operaciones Proyectadas	Facturación Anual (USD)
1	80	100.000
2	235	293.750
3	295	368.750
4	370	462.500
5	450	562.500

4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

Del análisis de los flujos proyectados surge un Valor Actual Neto (VAN) de USD 315.258, calculado con una Tasa de Retorno Requerida del 20% -tasa acorde a un proyecto con el nivel de riesgo del planteado-. La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza 120%, lo que muestra que el proyecto genera retornos ampliamente superiores al rendimiento mínimo esperado por los inversores. Estos resultados reflejan una capacidad de generación de valor sostenida a lo largo del horizonte evaluado y permiten concluir que la propuesta es financieramente atractiva y presenta un potencial de retorno significativo.

4.5 Evaluación del riesgo

El punto de equilibrio evoluciona desde 110 operaciones (propiedades vendidas) en el año 1 hasta 109 en el año 2, 130 en el año 3, 145 en el año 4 y 153 en el año 5. Con excepción del primer período, en el cual se proyecta no alcanzar el nivel mínimo de ventas y se registran pérdidas, las proyecciones indican que el proyecto supera el punto de equilibrio en los años restantes. Asimismo, el período de repago ajustado de 1,68 años evidencia una rápida recuperación de la inversión, lo que sugiere un bajo nivel de riesgo financiero.

4.6 Sensibilidad a variables críticas

Las variables críticas analizadas son el precio (comisión) y la cantidad de inmuebles vendidos. Manteniendo constantes las demás variables, el proyecto soporta caídas aproximadas del 46% en la cantidad y del 43% en el precio antes de que el VPN se vuelva cero. Estos resultados indican que el proyecto presenta un bajo nivel de riesgo, ya que admite reducciones significativas -cercanas al 50%- en sus variables clave antes de perder viabilidad económica.

Bibliografía

- Agencia Nacional de Vivienda (ANV). (2023, 23 de enero). *Informe Mercado Inmobiliario*.
https://www.anv.gub.uy/sites/default/files/2023-03/InformeMercadoInmobiliario_20230123.pdf
- Alianza Inmobiliaria. (2025, agosto). *Informe de Tendencias Inmobiliarias*.
<https://www.alianzainmobiliaria.com.uy/informe-tendencias-inmobiliarias/>
- Veocasas, la plataforma que llegó a reinventar la búsqueda de inmuebles. (2025, 24 de octubre). *Búsqueda*. Recuperado de,
<https://www.búsqueda.com.uy/b-content/veocasas-la-plataforma-que-llego-reinventar-la-busqueda-inmuebles-n5405178>
- Cámara de la Industria de la Construcción del Uruguay (CIU). (s.f.). *Nuestros Socios*. Recuperado el 1 de diciembre de 2025, de <https://ciu.org.uy/nuestros-socios/>
- Cámara de la Industria de la Construcción del Uruguay (CIU). (2024, 12 de abril). *En 12 años inversores argentinos compraron 54 viviendas por mes en Uruguay*.
<https://ciu.org.uy/en-12-anos-inversores-argentinos-compraron-54-viviendas-por-mes-en-uruguay/>
- Portal inmobiliario en pleno crecimiento. (2015). *El Observador*. Recuperado de,
<https://www.elobservador.com.uy/nota/portal-inmobiliario-en-pleno-crecimiento-2015107500>
- Dueños en Uruguay: Cómo es el plan con el que argentinos compraron más de 1200 propiedades. (2021, 18 de agosto). *Infobae*. Recuperado de,
<https://www.infobae.com/economia/2021/08/18/duenos-en-uruguay-como-es-el-plan-con-el-que-argentinos-compraron-mas-de-1200-propiedades/>
- InfoCasas. (s.f.). *Inicio*. Recuperado el 1 de diciembre de 2025, de <https://www.infocasas.com.uy/>
- InfoCasas. (2022). *Radiografía 2022*.
https://cdn1.infocasas.com.uy/web/63d8077199589_radiografia-2022.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Resultados finales del Censo 2023*.
<https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/noticias/resultados-finales>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Anuario Estadístico Nacional 2024 (Vol. 101): 3.3 Vivienda y desarrollo urbano*.
<https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-nacional-2024-volumen-n-101/33-vivienda-desarrollo>
- Mercado Libre. (2025, 14 de julio). *Informe de Mercado Libre Inmuebles 2025 Uruguay*.
<https://news.mercadolibre.com/informe-de-inmuebles-2025-uruguay>

InfoCasas lanza un Panel con IA que transforma la forma de trabajar de las inmobiliarias. (2025, 17 de junio). *Montevideo Portal*. Recuperado de, <https://www.montevideo.com.uy/Especiales/InfoCasas-lanza-un-Panel-con-IA-que-transforma-la-forma-de-trabajar-de-las-inmobiliarias-uc939133>

Poder Legislativo de la República Oriental del Uruguay. (2024, 25 de septiembre). *Ley N° 20.380. Se regula la actividad de los operadores inmobiliarios*. <https://www.gub.uy/presidencia/institucional/normativa/ley-n-20380-fecha-25092024-se-regula-actividad-operadores-inmobiliarios>

Universidad de la República (Udelar). (2016). *Documento de Trabajo DT E 2016-06*. Repositorio Colibri. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/8425/1/DT%20E%202016-06.pdf>

Uruguay XXI. (2024, marzo). *Informe Construcción e Inmobiliario*. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/informe-construccion-e-inmobiliario/>

Vivir Uruguay. (s.f.). *Por qué invertir en el sector inmobiliario en Uruguay*. Recuperado el 1 de diciembre de 2025, de <https://viviruruguay.com/por-que-invertir-en-el-sector-inmobiliario-en-uruguay/>

Uso de IA Generativa: Se utilizó OpenAI. [ChatGPT](#) *Base del prompt*: Se utilizó como evaluador del informe la herramienta ChatGPT, para corregir errores ortográficos, gramaticales, y de contexto, que resultan en modificaciones apoyadas con dicha herramienta. Se nutrió con la rúbrica proporcionada en Aulas.

Además, la elaboración de la matriz de materialidad, se hizo con apoyo de la IA.

Prompts utilizados:

“Revisá el texto que redacté y señálame únicamente errores de ortografía, puntuación, sintaxis, o formulación. No modifiques el contenido, no reformules ideas y no alteres mi estilo de escritura; solo corregí lo estrictamente necesario para mejorar la claridad del texto.”

Anexo 1 - Modelo de Negocio Final

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
Proveedor de infraestructura tecnológica	Aprobación de propiedades y verificación de usuarios	<p>Para Inversores: Acceso a listado de oportunidades de inversión inmobiliarias</p> <p>Inmobiliarias: Canal promocional alternativo para, cerrar ventas de clientes urgentes en un máximo de 14 días.</p>	Filtrada con chatbots Para consultas específicas: <ul style="list-style-type: none"> - Mensajería - Llamada - Redes sociales - Email 	<p>Inversores de inmuebles que buscan oportunidades de inversión debajo de al menos 5% del valor de mercado</p> <p>Inmobiliarias que sufren el problema de no satisfacer la venta urgente</p>
	Recursos clave		Canales de distribución	
	Efectivo Plataforma web Recursos humanos		Plataforma web	
Estructura de costos			Estructura de ingresos	
Personal Servicios tercerizados (contables, legales, IA etc) Marketing digital			Cobro de comisión (1,5% + iva comprador)	

Anexo 2 – Explicación Cálculo TAM

Los servicios para la comercialización y promoción de inmuebles son demandados por dos mercados: los que usan la plataforma para publicar inmuebles y los que la utilizan para buscar inmuebles para comprar. Por dicha razón, ambos mercados dependen de la cantidad de compraventas que se realicen cada año, por lo que para estimar su tamaño se debe recurrir a este número.

En 2024 se registraron 52.000 altas de compraventa de inmuebles, una cifra consistente con la tendencia de los últimos años y similar a la que se proyecta para los próximos períodos, dado que se trata de un sector relativamente estable.

Partiendo de este número de compraventas anuales se puede estimar el tamaño de cada uno de los segmentos del TAM. Estos segmentos, fueron realizados por el tipo de uso (Comercial o particular).

El primer mercado es el de los vendedores, es decir, las personas/empresas que utilizan estos canales para promocionar sus inmuebles, aquí se pueden encontrar dos públicos: las inmobiliarias, las cuales utilizan los canales digitales para promocionar y comercializar los inmuebles de sus clientes. Estas intermedian aproximadamente el 90% del total de compraventas anuales (47.000 unidades), y corresponden a 800 inmobiliarias formalizadas y tienen una tasa de uso de plataformas de comercialización del 100%, ya sea en plataformas generalistas (Facebook Marketplace, Mercado Libre) o plataformas específicas de inmuebles. Por otra lado, se encuentran los dueños particulares que deciden promocionar su inmueble sin intermediarios a través de los canales digitales de promoción de inmuebles. En este caso, aproximadamente el 90% utiliza canales digitales, por lo que el segmento está compuesto por 4500 personas.

En el caso de aquellos que deciden buscar propiedades a través de medios de promoción y comercialización de inmuebles digitales, los actores son quienes deciden buscar una propiedad para uso particular o para inversión. Aquellos que buscan uso particular, corresponden a un 70% del total de las compraventas de inmuebles⁴³, y considerando la tasa de adopción digital para la búsqueda de inmuebles, corresponden a 28.000 personas/empresas⁴⁴ y un volumen de 34.600 altas de compraventa. Los beneficios buscados para este segmento, se centran en vivienda propia, segunda casa y minoritariamente empresas que compran un lugar de trabajo. Para el caso de los inversores, que corresponde al 30% restante de compraventas, se encuentra un grupo de 6.200 personas, con un volumen de 15.600 altas de compraventa. Este segmento, busca propiedades debajo del valor de mercado de al menos un 5%⁴⁵, siendo su objetivo principal, la renta y/o reventa del inmueble. Su principal dolor, es la dificultad de encontrar oportunidades de inversión inmobiliaria. Al tratarse de un canal gratuito para los compradores, no existe un volumen monetario para este mercado, que no es el mismo que el mercado de la compraventa.

Cálculo TAM

Compradores inversores: del total de compraventas anuales (52.000), 30% fueron destinadas a inversión (Radiografía, Infocasas), es decir, 15.600 propiedades. Estas propiedades fueron adquiridas por el segmento inversores (compradores con el fin de obtener rentabilidad), los cuales se estima (entrevista expertos) que compran 1,5 propiedades en ese año en particular. Esto da como resultado

⁴³ Radiografía Infocasas 2024

⁴⁴ Radiografía Infocasas 2024

⁴⁵ Ver Anexo 6: Entrevistas a expertos del rubro

que esas 15.600 propiedades fueron adquiridas por 10.400 inversores. De estos 10.400 inversores, 60% utiliza medios digitales (Radiografía Infocasas, 2024) para buscar propiedades, por lo que se estima que 6200 inversores consumen los canales digitales para la comercialización y promoción.

Compradores uso personal: del total de compraventas anuales (52.000), 70% fueron destinadas a uso personal (Radiografía Infocasas 2024), es decir, 47.000 propiedades. Estas propiedades fueron adquiridas por el segmento de compradores de uso personal, los cuales se estima que compran 1 propiedad en ese año en particular. Esto da como resultado que esas 47.000 propiedades fueron adquiridas por 47.000 compradores particulares. De estos 47.000 compradores, 60% utiliza medios digitales (Radiografía Infocasas, 2024) para buscar propiedades, por lo que se estima que 28.000 compradores particulares consumen los canales digitales para la comercialización y promoción.

Vendedores particulares: aproximadamente el 10% de las altas de compraventa (52.000) son realizadas por vendedores particulares, es decir 5.200 inmuebles anuales. Estas 5.200 propiedades se estima que son vendidas por 5.200 particulares ya que la gran mayoría (en promedio) son ventas únicas en el año, de las cuales, 90% utiliza canales digitales según entrevistas a expertos, por lo que se estima son 4.500 vendedores particulares.

Anexo 3 – Trial Run

El trial run planteado para la plataforma estuvo conformado por diferentes etapas las cuales fueron fundamentales para el pivoteo de la idea y llegar al Canvas de Negocio actualmente presentado.

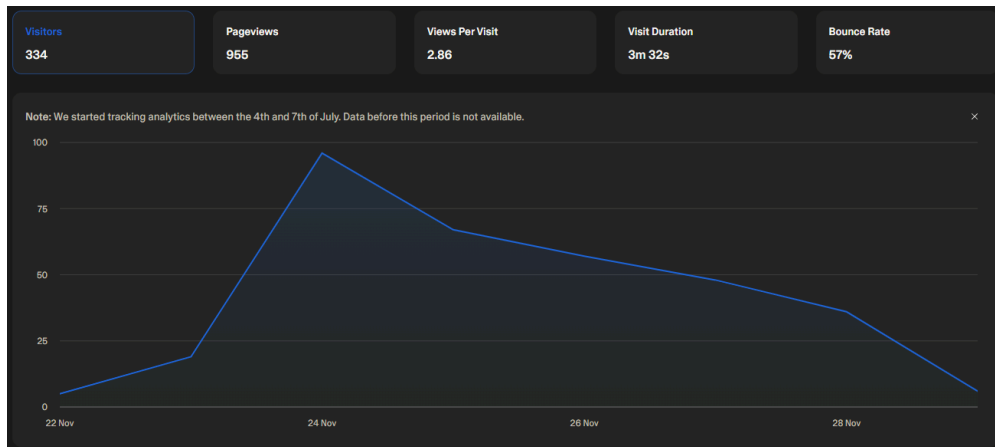
La primera etapa comienza una vez identificado el primer problema y con hipótesis de problema planteadas, se realizan entrevistas en profundidad a dueños/ agentes inmobiliarios y propietarios con experiencia en venta por inmobiliarias tradicionales, estos nos validan las hipótesis de problema -que esencialmente era validar el nicho de propietarios no satisfechos con la oferta actual ya que no cumplen con su urgencia de venta. Partes de inmobiliarias afirmaban que rondaba el 20/25% los propietarios que querían “vender rápido”, de forma lineal se planteó una de las alternativas actuales de venta que es el remate. Aquí comienza una segunda etapa, comprendiendo las limitaciones espacio-temporales y burocráticas (determinado día a determinada hora -por lo general horario de oficina- y con pago de la seña -30%- en el momento) de los remates inmobiliarios que se ofrecen hoy en Uruguay, por esto se plantean subastas online de propiedades; abiertas durante 1 semana, cualquier usuario registrado (y por ende consciente de los términos y condiciones) podía pujar. Por esto se decide entrevistar a John Fleitas quien si bien valida la hipótesis del problema, la del negocio la rechaza por connotaciones negativas hacia las palabras subastas y remates. Su feedback fue muy valioso en aspectos tanto legales como operativos y da pie a la tercera etapa, de inmenso peso para el desarrollo del Plan de Negocio que fue migrar el concepto de pujas online a ofertas sin base visibles; no sesgar cada publicación con un precio base ni limitar la cantidad o formas de las ofertas, un sistema en que sin ninguna limitación espacio temporal el cliente puede ingresar a la plataforma y ofertar lo que le parece justo y dejándolo a la vista junto al precio sugerido⁴⁶ y buscar potenciar el valor de la propiedad ante otros clientes.

La primera acción respecto a esta etapa fue contactar vía mail a todas las inmobiliarias registradas en el CIU, Presentando y brindando una encuesta de Google Forms para validar hipótesis de mercado, problema y financiera, esta encuesta teniendo un error del 10%, nos valida las hipótesis y deja una muy buena sensación de aceptación en el rubro.

Paralelamente se fue desarrollando un MVP (escuchofertas.com) donde se han observado los registros, postulaciones de inmuebles, contacto de inmobiliarias e incluso ofertas por publicaciones activas. Para la parte legal, en donde se formaron los términos y condiciones de la app. El MVP tuvo en métricas durante 7 días, 10 registros de clientes y 3 ofertas realizadas por inmuebles publicados.

⁴⁶ El precio sugerido es un valor obtenido post tasación interna del inmueble, es meramente ilustrativo para poder dar una guía.

Estadísticas de los primeros 7 días del MVP



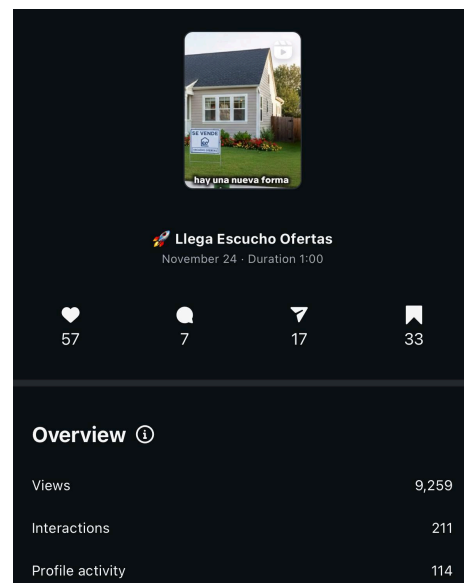
Por otra parte también se creó una **página en Instagram para la publicitación del MVP y generar alcance** para el conocimiento de la marca, este perfil arrojó cifras muy alentadoras para la evolución del Plan de Negocios, teniendo en 5 días 244 seguidores, un alcance de 11.000 perfiles y 5 consultas de inmobiliarias pidiendo más información de la plataforma para comenzar a ser parte de ella.

Dashboard de Instagram



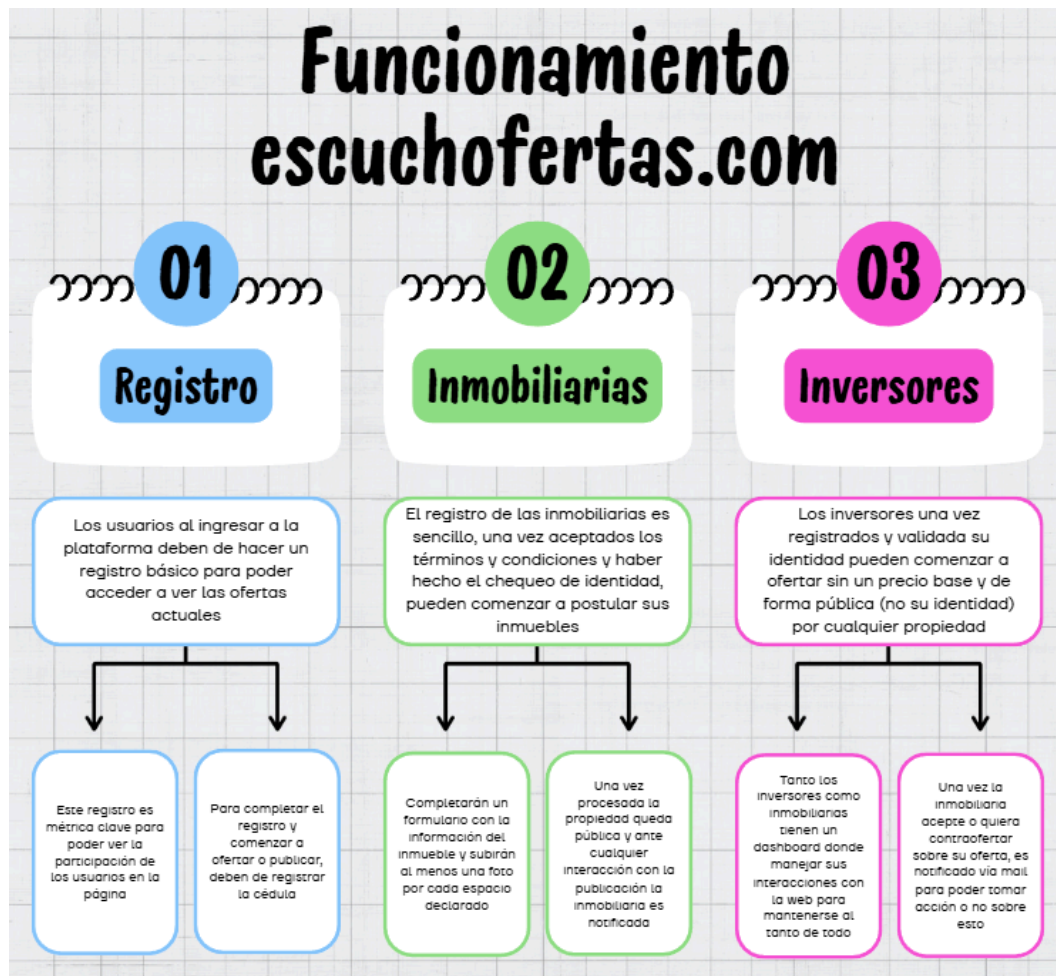
Segmento	Conversión considerada	CPA unitario	Observación clave
Inversores	Visita → intención real de compra (0,9%)	USD 5,6	Canal digital escalable, CPA constante
Inmobiliarias – Año 1	Captación early adopters (60 de 140)	USD 8,57	CPA reducido (email marketing)
Inmobiliarias – Años 2–5	Email marketing + seguimiento	USD 20	CPA normalizado del sector

Estadísticas posteo lanzamiento



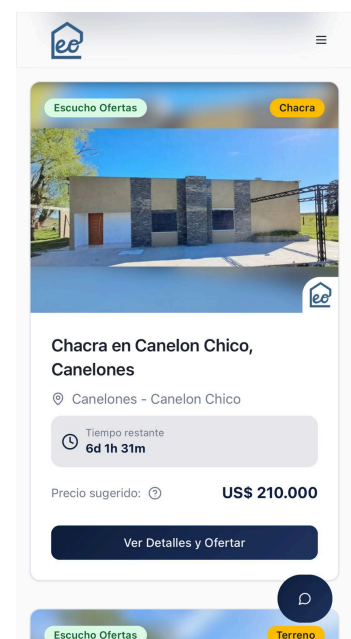
CPA Inversores e Inmobiliarias: El CPA de inversores se deriva de métricas empíricas obtenidas durante el MVP y se mantiene constante debido a la escalabilidad del canal digital utilizado. En contraste, el CPA de inmobiliarias responde a un modelo B2B, con un valor reducido en el primer año por la captación de early adopters y un CPA normalizado en los años siguientes, consistente con prácticas habituales del sector inmobiliario. Esta diferenciación metodológica refleja de forma realista la evolución del esfuerzo de adquisición en un marketplace bilateral.

Anexo 4 – Funcionamiento de la plataforma



escuchoofertas.com homepage desde PC
propiedades visto desde mobile

escuchoofertas.com



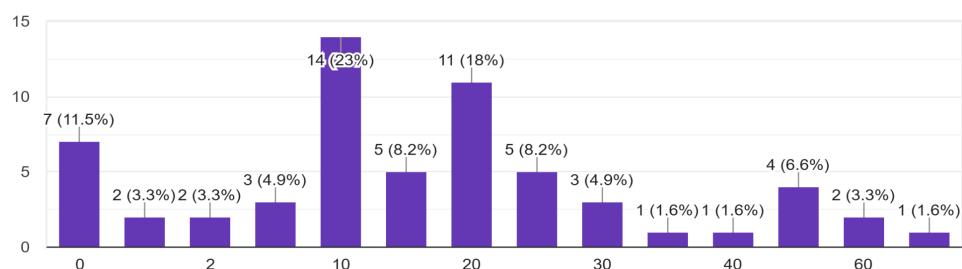
Anexo 5 – Encuesta a inmobiliarias

Se realizó una encuesta formulada por Google Forms y enviada vía mail a la totalidad de las inmobiliarias registradas en la Cámara Inmobiliaria Uruguaya, es decir a 800 inmobiliarias formales. Se estableció como objetivo la obtención de respuesta por parte de al menos 60 inmobiliarias para poder conseguir un error de +/- 10 -también es por esto que muchos datos del Plan de Negocios son “redondeados” siempre dentro del error, pero buscando una comprensión más sencilla de estos. Al final de la encuesta se dejaron dos cuadros de texto para que las inmobiliarias puedan dejar su opinión o brindan más información que pueda aportar a la investigación y otro para que los interesados puedan obtener más información sobre el avance de la propuesta.

A continuación se adjuntan las gráficas obtenidas de la encuesta ante las preguntas cuantitativas:

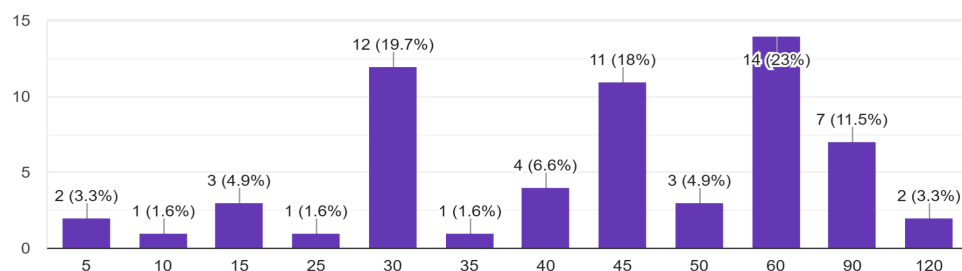
Durante los últimos 12 meses, del total de propiedades vendidas, ¿qué porcentaje estimas que correspondió a clientes que necesitaban vender su p...con urgencia? (Indica un valor del 0% al 100%)

61 respuestas



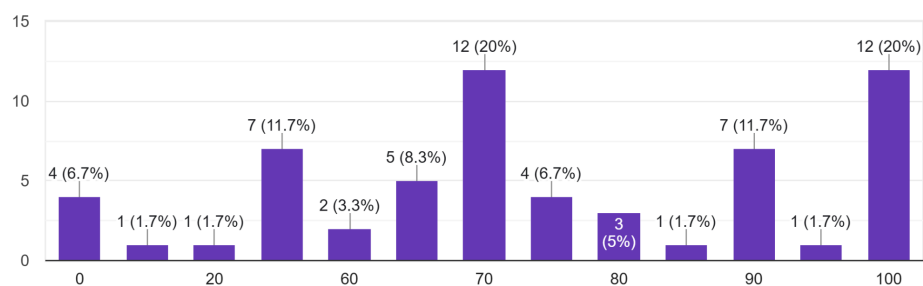
Cuando un cliente manifiesta la necesidad de vender su propiedad de forma rápida/urgente, ¿en cuántos días suele solicitar concretar la venta? (Indicá el número de días aproximado)

61 respuestas



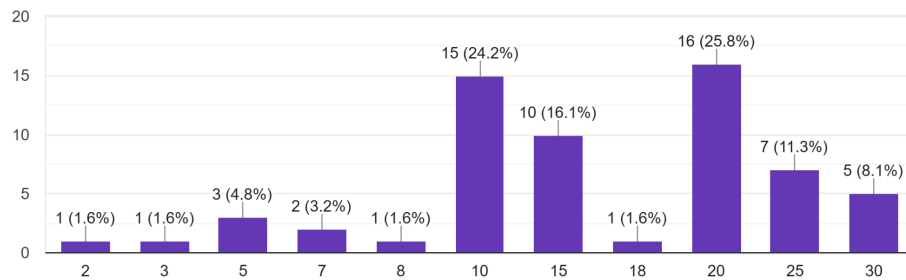
En relación con los clientes que manifestaron la necesidad de concretar una venta en un plazo breve, ¿a qué porcentaje de ellos considera que su ...er las expectativas en cuanto al tiempo de venta?

60 respuestas



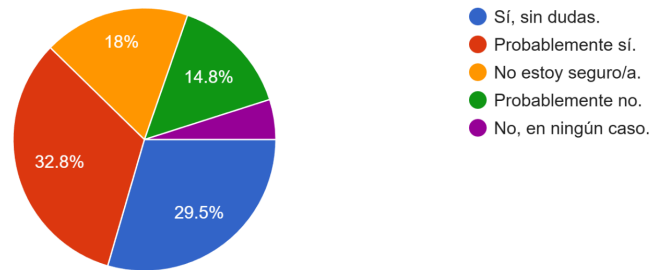
¿Qué porcentaje de descuento sobre el valor de mercado suelen aceptar los vendedores que necesitan concretar la venta en un plazo breve?

62 respuestas



Si existiera un servicio que permitiera vender las propiedades de clientes que necesitan hacerlo con urgencia, con una alta probabilidad de concretar l...omisión correspondiente al comprador, ¿lo usarías?

61 respuestas



Principales hallazgos

Primeramente mencionar los hallazgos que se mencionan en múltiples ocasiones para justificar afirmaciones, y lo es el porcentaje que están dispuesto a resignar los propietarios para **vender de forma urgente que es del 16%**, por otra parte el porcentaje de las **ventas que tienen anualmente bajo la solicitud de urgencia (19%)**. Luego el porcentaje de **satisfacción de esta urgencia de venta por parte de las inmobiliarias, que promedia el 70%** de los casos. En último lugar a nivel cuantitativo está el interés de adopción de una solución para este 30% insatisfecho en la venta urgente, siendo que el **29,5% sin dudas optaría por esta solución** a cambio de entregar la mitad de la comisión de la parte compradora.

En cuanto al contenido cualitativo de la encuesta, se logran analizar diferentes feedbacks muy valiosas y advierten posibles fricciones en el trato entre plataforma-inmobiliaria ya que los que no están seguros (y los que no accederían a ceder media comisión del comprador) plantean que *“Lo que pide compartir la comisión, si es un colega no hay problema; ahora **si es un portal meramente, no corresponde a mi entender.**”* *“Para mi, la idea de **compartir comisión es buena siempre y cuando corresponda al esfuerzo o valor que tenga cada parte en la venta.** Todo depende qué es lo que hacen para lograr el objetivo”*. Sin embargo, los que muestran interés dejan comentarios más cautelosos y en otros casos totalmente validando la hipótesis de ingresos, *“En nuestro portfolio. Está prohibida la palabra **NO COMPARTO.** No frenamos una operación para un vendedor. O cumplir el sueño de un comprador. Por compartir honorarios.”*. Además se recolectaron diferentes puntos de vista en base a la experiencia que tienen las inmobiliarias respecto a los tiempos de gestión de escribanos, plazos de venta más extensos que los propuestos como solución, etc..

Anexo 6 – Entrevistas a expertos del rubro

Inmobiliarias: Bonciel (Jorge Barrios), Serena Negocios Inmobiliarios (Geronimo Perez), Keller Williams (Traiana Duhalde), Punta Market (Mónica Duarte).

John Fleitas: Ex presidente de la Asociación de Rematadores de Uruguay, abogado, perito tasador y ex agente inmobiliario.

Leandro Paz: Head del equipo IT de desarrollo de bavastronline.com.uy

Las **entrevistas a inmobiliarias** dejaron aportes sobre sus clientes cuando se les consultó respecto a situaciones financieras que llevaron a la venta de inmuebles de forma urgente.

“Habían hecho una inversión de canchas de fútbol 5 que no estaba dando. Al mismo tiempo se estaban mudando, tuvieron que vender rápido, y se cerró la venta a poco más de la mitad del valor, y en un mes”.

“Se dedican a reconstruir propiedades para venderlas a un mayor precio y les surgió una muy buena oportunidad. Como no tenían el efectivo en mano optaron por liquidar otro proyecto más chico”

“Había una pareja que se separó y el terreno que habían comprado para hacer su casa juntos lo terminaron vendiendo. Muy lindo lugar aparte, 3.500mts cerca de Las Piedras. Ellos insistieron bastante en venderlo rápido porque no se podían ni ver casi”.

Verbatims de otros expertos:

“Los remates judiciales o no tienen esa connotación que ya mismo el nombre te anticipa, te van a rematar la casa, la liquidan. Normalmente un propietario no va a querer pasar por esto si tiene su casa sin deudas” - John Fleitas.

“En los remates lo más probable es que una casa de USD 100.000 salga a USD 40.000 y cierre en USD 70.000, sino a los compradores no les sirve la compra” - John Fleitas

“Alrededor de 5.000 son las propiedades que se rematan judicialmente en un año” - John Fleitas

“A los remates judiciales termina yendo muy poca gente por los horarios, por más que lo publicites en todos lados, que sean en una hora y lugar, y tengas que tener la plata ahí, limita a muchos inversores que no tienen manera de hacer visible su oferta” - John Fleitas

“Diría que en el 90% de las ventas de propiedades hay una inmobiliaria presente”. - Traiana Duhalde

“Por lo general el inversor no va a pagar el precio de mercado, va a buscar invertir lo menor posible para maximizar su ganancia, claramente es raro que el propietario acepte de una la oferta, pero es difícil que el inversor compre si no baja un 5% del valor de tasación aproximadamente” - Traiana Duhalde

“Les cotizamos USD 15.000 si pagaban en una sola cuota, al final terminaron demorando el pago pero cumplieron” - Leandro Paz

“Prácticamente que no hay remates particulares, cada 100 remates, 1 es particular” - John Fleitas

Anexo 7 – Planes de suscripción en portales inmobiliarios

1. InfoCasas e Iris InfoCasas

CONOCÉ TU NUEVO PLAN

Plan 5 - Inicial

Cupos	100
Destacado Silver	0
Destacado Gold	0
Destacado Black	0
Bump	8
Etiquetas	1
Generación de anuncios	X
Ranking IA	X
Lead Enriquecido	X
Soporte Premium	X
Innofull	X

Contratando mensual USD 99/mes

Contratando anual USD 990/año

Los precios no incluyen IVA

InfoCasas AsistentelA

CONOCÉ TU NUEVO PLAN CON AI

Plan 5 - Básico

Cupos	100
Destacado Silver	1
Destacado Gold	1
Destacado Black	1
Bump	10
Etiquetas	2
Generación de anuncios	✓
Ranking IA	✓
Lead Enriquecido	✓
Soporte Premium	✓
Innofull	X

Contratando mensual USD 155/mes

Contratando anual USD 1.550/año

Los precios no incluyen IVA

InfoCasas AsistentelA

CONOCÉ TU NUEVO PLAN CON AI

Plan 5 - Estándar

Cupos	100
Destacado Silver	2
Destacado Gold	2
Destacado Black	2
Bump	12
Etiquetas	5
Generación de anuncios	✓
Ranking IA	✓
Lead Enriquecido	✓
Soporte Premium	✓
Innofull	X

Contratando mensual USD 205/mes

Contratando anual USD 2.050/año

Los precios no incluyen IVA

InfoCasas AsistentelA

CONOCÉ TU NUEVO PLAN CON AI

Plan 5 - Avanzado

Cupos	100
Destacado Silver	2
Destacado Gold	5
Destacado Black	5
Bump	18
Etiquetas	10
Generación de anuncios	✓
Ranking IA	✓
Lead Enriquecido	✓
Soporte Premium	✓
Innofull	✓

Contratando mensual USD 245/mes

Contratando anual USD 2.450/año

Los precios no incluyen IVA

InfoCasas AsistentelA

CONOCÉ TU NUEVO PLAN CON AI

Plan 5 - Pro

Cupos	100
Destacado Silver	2
Destacado Gold	10
Destacado Black	10
Bump	25
Etiquetas	15
Generación de anuncios	✓
Ranking IA	✓
Lead Enriquecido	✓
Soporte Premium	✓
Innofull	✓

Contratando mensual USD 269/mes

Contratando anual USD 2.690/año

Los precios no incluyen IVA

InfoCasas AsistentelA

00:19

69 InfoCasas

Cuenta de empresa

difícil... pero con Iris ya lo tenés resuelto.

vie, 21 nov.

Accedé a cientos de unidades, proyectos nuevos todos los meses y todas las herramientas para vender más.

Solo USD 9.99 al mes

Activá tu membresía y empezá a comisionar hoy

Contactate al +598 97 134 559 y comenzá a vender

Iris 14:35

2. Mercado Libre

Duración 30 días	Típos de publicación	Precio con IVA
Paquete 100	Plata	\$4.995
Paquete 300	Plata	\$5.926
Paquete 1000	Plata	\$6.865
Publicaciones Ilimitadas	Plata	\$7.436

Para cambiar la exposición de tus inmuebles y distinguirte del resto, puedes elegir los destacados Oro o Oro Premium. Son reutilizables y puedes rotarlos entre las publicaciones que quieras.

Estas son las opciones:

	Oro		Oro Premium	
Visibilidad en los resultados de búsqueda	Media		Alta	
Aumentas tus visitas	3 veces		5 veces	
Duración	30 días	90 días	30 días	90 días
1 destaque	\$403	\$1.144	\$692	\$1.972
5 destacados	\$1.608	\$4.577	\$2.768	\$7.881
15 destacados	\$4.216	\$12.016	\$7.261	\$20.689
30 destacados	\$7.227	\$20.598	\$12.449	\$35.465
60 destacados	\$12.048	\$34.330	\$20.739	\$59.107

Anexo 8 – Estimación de alcance y ventas

Benchmark de referencia Infocasas

Para la evolución de las ventas se utilizó como benchmark la inserción de InfoCasas al mercado tomando como año 0 el 2015. Se los elige como referencia debido al contexto en el que surgen; una plataforma que reunía la compra-venta de múltiples rubros (MercadoLibre) era la líder en ese momento dado a la escasez de alternativas, el surgimiento de InfoCasas otorga a la totalidad del mercado inmobiliario un espacio para encontrarse con únicamente inmuebles. En este caso, Escucho Ofertas entra a un mercado consolidado pero con un segmento rezagado que son las propiedades que necesitan venderse urgentemente. Actualmente se satisface el 70% de estas situaciones, es aquí donde Escucho Ofertas entra sobre ese 30% dándole una solución a medida.

Partiendo de la fila “unidades publicadas”, por escasez de información publicada por InfoCasas no se puede obtener el dato certero de los inmuebles únicos publicados por año, es por esto que se recurre a la herramienta de Wayback Machine⁴⁷ en la que scrolleando por la página principal de InfoCasas a lo largo de los años, se llega a un cuadro donde se enumeran la cantidad de propiedades publicadas en ese preciso momento. Dado a que esta cifra refleja un instante del stock que poseen, se realiza una anualización de propiedades publicadas en el portal en base a la tasa de renovación (según promedio de venta de Radiografía 2024) que es de 3 meses. Con estos datos, se obtiene que en un año se renovará 4 veces las publicaciones, llegando al total de propiedades de forma anual.

En la fila “Variación %” se observa la variación anual de la cantidad de propiedades que tenían para llegar a la tasa de crecimiento, siendo este nuestro benchmark guía para el crecimiento en el mercado.

Año	0	1	2	3	4	5
Unidades publicadas	0	17.348	54.232	72.216	97.056	122.291
Variación %			68%	25%	26%	26%
Inmobiliarias asociadas		60	101	126	158	192

Mercado inmobiliario

En cuanto al alcance del **mercado inmobiliario**, el cálculo del stock vendible y de las ventas en régimen se basa en una serie de supuestos que se aplican de manera constante a lo largo del período proyectado. A continuación se presentan los pasos utilizados para estimar el volumen anual de propiedades vendibles y el rendimiento por inmobiliaria.

1. Participación del SOM en el mercado

En Uruguay se venden aproximadamente 52.000 propiedades al año (Uruguay XXI, 2024), de las cuales el 90% se comercializa a través de inmobiliarias. Dado que el SOM está compuesto por 192 inmobiliarias y el total del mercado asciende a unas 800, la participación relativa del SOM es del 24%. Cálculo: $52.000 \times 90\% \times (192/800) = 11.232$ propiedades gestionadas por el SOM.

2. Segmento de vendedores urgentes

Se asume dada la encuesta a inmobiliarias que solo el 19% de estas propiedades corresponde al

⁴⁷ Plataforma que guarda registro histórico de sitios web | [Wayback Machine / InfoCasas: Alquiler y venta de Apartamentos](#)

segmento de vendedores urgentes, que son las propiedades que las inmobiliarias utilizarán en la plataforma.

Cálculo: $11.232 \times 19\% = 2.134$ propiedades urgentes al año 5.

3. Stock captable por la plataforma

El 70% de los vendedores urgentes resuelve por canales tradicionales. El 30% restante constituye el stock efectivamente captable por la plataforma. Datos tomados en base a la encuesta inmobiliaria.

Cálculo: $2.134 \times 30\% = 640$ propiedades captables al año 5.

4. Stock efectivamente vendible

Se proyecta que un 30% de estas propiedades no será adquirido por inversores del SOM debido a factores como precio, estado del inmueble, ubicación o problemas documentales⁴⁸. En consecuencia, el 70% restante constituye el stock vendible.

Cálculo: $640 \times 70\% = 450$ propiedades vendibles al año 5.

5. Unidades vendidas anuales promedio por inmobiliaria

Las unidades anuales promedio por inmobiliaria se obtienen dividiendo el stock vendible total entre las 192 inmobiliarias del SOM.

Cálculo: $450 \div 192 = 2,35$ propiedades vendibles por inmobiliaria por año.

Este rendimiento se utiliza para calcular las ventas anuales multiplicando por la cantidad de inmobiliarias activas en cada año, a excepción del primer año, donde se resta una venta por cada inmobiliaria debido a una acción comercial (primera venta gratis).

6. Precio promedio por operación (comisión)

Según el INE (Agosto 2025), la mediana del precio de venta de las propiedades es de USD 90.000. Dado que los inversores que compran en la plataforma exigen como mínimo un 5% de descuento en el precio de mercado, se aplica un descuento en la mediana del 7,5% para contemplar este descuento. Para calcular la comisión promedio que la empresa obtendrá se multiplica la mediana con el descuento del 7,5% (USD 83.250) por la comisión del 1,5% resultando en una comisión o precio promedio de USD 1250:

$90.000 \times (1 - 7,5\%) = 83.250$

$83.250 \times 1,5\% = \text{USD } 1.250$ por operación.

Inversores

En cuanto al alcance respecto a **inversores**, el crecimiento proyectado en la plataforma sigue una curva de adopción similar a la utilizada para las inmobiliarias, con aumentos porcentuales del 68%, 25%, 26% y 26% anual respectivamente. Partiendo de los resultados del MVP -en el que se obtuvieron 10 inversores registrados en una semana con una campaña mínima-, se estima razonable alcanzar **484 inversores activos al primer año** mediante campañas continuas en Meta y TikTok. Manteniendo esas tasas de crecimiento, la base de usuarios llega de forma progresiva a **1.612 inversores al año 5**, valor que coincide con el SOM definido (26% del SAM de 6.200 inversores), asegurando coherencia entre la proyección de adopción y el tamaño del mercado efectivamente alcanzable. Para este caso, no corresponden bajas anuales, ya que se trata de clientes acumulados.

Año	Variación % anual	Inversores acumulados
Año 1	–	484
Año 2	68%	812
Año 3	25%	1.015
Año 4	26%	1.279
Año 5	26%	1.612

⁴⁸ Ver Anexo 6: Entrevistas a expertos del rubro.

Anexo 9 – Plan de marketing digital

La inversión inicial de lanzamiento, está compuesta de 10 piezas gráficas y 6 audiovisuales, para las cuales se les destinan USD 1500 (estimado por Meta para el alcance esperado distribuyendo USD 500 por cada mes durante los 3 meses recién lanzada la plataforma).

Adicionalmente, se considera una partida de USD 100 mensuales en producción audiovisual complementaria para la captura de fotografías en propiedades, mockup, material de apoyo y tarjetas físicas. De esta manera la inversión en marketing del primer mes alcanza los USD 600, y siendo que la campaña proyectada es durante tres meses acumula una inversión total de USD 1800. Cifra que representa el costo necesario para implementar una estrategia de marketing digital (más las tarjetas físicas cuyo costo en un punto aparte no termina siendo relevante -aunque su mención sí-) capaz de posicionar la plataforma, captar usuarios tempranos y sostener el proceso de validación del modelo de negocio durante su fase inicial.

Plan de marketing a 5 años: El plan de marketing contempla tanto los costos variables derivados de la adquisición de usuarios como los costos fijos vinculados al posicionamiento de marca, elemento crucial para el funcionamiento sostenible de un marketplace bilateral. En primer lugar, el costo por adquisición (CPA) de inmobiliarias se determina mediante campañas de email marketing y seguimiento comercial, con un CPA proporcional de USD 8,57 por inmobiliaria en el primer año y USD 20 por incorporación nueva en los años siguientes. Para los inversores, se mantiene el CPA derivado del MVP, en USD 5,6 por comprador efectivo. A esto se añade el costo de las publicaciones necesarias para comercializar las propiedades (USD 85 por unidad comercializada), que constituye el componente más relevante del presupuesto, así como un componente fijo de brand awareness de USD 5.000 anuales, destinado a sostener la visibilidad de la marca y ampliar el alcance a nuevas audiencias, este monto se asocia a la presencia en al menos 4 eventos del rubro por cada año, con y sin stand presente, y costos publicitarios alineados a Ads en redes. (Los stands en promedio tienden a valer USD 800) Integrando todas estas partidas -publicaciones, adquisición de inmobiliarias, adquisición de inversores y campañas de posicionamiento-, la inversión total en marketing alcanza los USD 222.526 en cinco años.

Año	Publicaciones	Inmobiliarias	Inversores	Costo por publicación (USD 85)	CPA inmobiliaria	CPA inversores	Brand Awareness	TOTAL ANUALIZADO
1	114	60	484	USD 9.690	USD 514	USD 2.710	USD 5.000	USD 17.915
2	335	101	812	USD 28.475	USD 1.506	USD 1.837	USD 5.000	USD 36.818
3	421	126	1.015	USD 35.785	USD 1.014	USD 3.847	USD 5.000	USD 45.646
4	528	158	1.279	USD 44.880	USD 2.146	USD 3.315	USD 5.000	USD 55.341
5	640	192	1.612	USD 54.400	USD 1.694	USD 5.712	USD 5.000	USD 66.806
TOTAL 5 AÑOS				USD 173.230	USD 6.874	USD 17.422	USD 25.000	USD 222.526

Anexo 10 – Términos y condiciones

Términos y Condiciones de Uso de [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com)

Descripción General del Sitio

escuchofertas.com es una plataforma digital dedicada a ofrecer un espacio donde las inmobiliarias puedan anunciar los bienes inmuebles de sus clientes de manera dinámica y transparente. Las inmobiliarias publicarán en el sitio bajo un precio "sugerido" las propiedades y los interesados harán sus "ofertas" en forma pública y en tiempo real. El objetivo principal es facilitar resultados más rápidos para las operaciones [inmobiliarias](https://www.escuchofertas.com).

Términos y Condiciones de Uso

Obligatoriedad de los Términos y Condiciones

El presente contrato establece los términos y condiciones generales (en adelante, los "Términos") aplicables al uso de los servicios ofrecidos por escuchofertas.com (en adelante, el "Website"). Estos Términos son obligatorios y vinculantes para todas las actividades realizadas a través del sitio. El uso del Website implica el conocimiento y aceptación de los Términos y Condiciones aquí establecidos, así como de cualquier modificación que escuchofertas.com realice en el futuro de manera unilateral. Si el usuario (ya sea la inmobiliaria o el interesado que hace ofertas o visita el [sitio](https://www.escuchofertas.com)), no está de acuerdo con estos Términos y Condiciones, deberá abstenerse de utilizar el sitio y/o los servicios ofrecidos.

Modificación de los Términos y Condiciones

[escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) podrá modificar o sustituir estos Términos y Condiciones en cualquier momento y a su exclusivo criterio, sin necesidad de obtener consentimiento de los usuarios. Es responsabilidad de los usuarios leer los Términos y Condiciones cada vez que accedan al sitio para verificar su vigencia o la existencia de cambios.

Se considera "Usuario" tanto a los registrados como a los visitantes del sitio.

La Interrupción del Servicio y Exclusión de Responsabilidad

[escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) se reserva el derecho de interrumpir, suspender o modificar en cualquier momento los servicios ofrecidos, de manera permanente o transitoria, sin requerir el consentimiento de los usuarios ni necesidad de aviso previo. No se garantiza el acceso o uso permanente del sitio, pues pueden ocurrir interrupciones por causas técnicas ajenas a la empresa. Además, [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) no asegura que el sitio esté libre de virus u otros elementos que puedan dañar el funcionamiento de los equipos. Es responsabilidad exclusiva del usuario contar con herramientas adecuadas para la protección de sus dispositivos. [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) no se responsabiliza por daños a los equipos de los usuarios o terceros derivados de la navegación en el sitio.

Registro de Usuarios

Para utilizar los servicios del sitio, es obligatorio completar el formulario de registro con datos válidos, exactos, precisos y verdaderos ("Datos Personales"), asumiendo el usuario el

compromiso de mantenerlos actualizados. El usuario acepta que el sitio utilice diversos medios para identificar sus datos personales, debiendo revisarlos y actualizarlos conforme sea necesario. El sitio no se responsabiliza por la veracidad de los datos personales. Los servicios solo están disponibles para personas con capacidad legal para contratar. En caso de inmobiliarias, deberán cumplir con la Ley 20.380. No podrán utilizar los servicios quienes no tengan esa capacidad, menores de edad o usuarios suspendidos o inhabilitados. Para registrar una cuenta empresarial, es necesario tener capacidad suficiente para contratar y obligar a la entidad. [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) podrá solicitar comprobantes o datos adicionales para corroborar la información y suspender o cancelar cuentas cuyos datos no puedan ser confirmados. El acceso a la cuenta personal ("Cuenta") se realiza mediante apodo y clave de seguridad personal, cuya confidencialidad es responsabilidad exclusiva del usuario. Está prohibido registrar o poseer más de una cuenta por usuario, y el sitio podrá cancelar cuentas duplicadas. El usuario es responsable de todas las operaciones realizadas desde su cuenta y debe notificar cualquier uso no autorizado. La venta, cesión o transferencia de cuentas está prohibida, salvo autorización expresa de [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com). La empresa se reserva el derecho de rechazar o cancelar registros sin obligación de comunicar las razones.

Publicaciones

Las publicaciones podrán incluir textos descriptivos, gráficos, fotografías y otros contenidos pertinentes, siempre que no violen estos Términos o las políticas del sitio. El bien ofrecido debe describirse exactamente y el usuario acepta tener intención y derecho de venderlo, disponiéndolo para entrega. Las imágenes incluidas deben corresponder al bien ofrecido y el usuario garantiza estar facultado para usarlas, siendo responsable por infracciones a derechos de terceros. [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) podrá impedir la publicación de imágenes o bienes que no cumplan con los Términos y el usuario otorga autorización gratuita y sin límite temporal para el uso de las imágenes en el sitio y medios asociados.

Datos Personales y Confidencialidad

De acuerdo con la Ley N.º 18.331, los datos proporcionados por el usuario al registrarse se incorporarán a la Base de Datos de [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com), procesándose con el fin de facilitar el contacto entre usuarios, desarrollar estudios internos sobre intereses y comportamientos, y enviar información o publicidad. El usuario consiente recibir comunicaciones por diversos medios. Los datos serán recogidos legítimamente y tratados con medidas de seguridad adecuadas. El responsable de la base de datos es [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) y el titular puede ejercer derechos de acceso, rectificación, actualización, inclusión o supresión a través de la plataforma. [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) no utilizará la información personal del usuario salvo en las formas establecidas en estos Términos. En caso de órdenes judiciales o regulaciones legales, la empresa podrá verse obligada a revelar información. Si terceros acceden a información por medios no autorizados, [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) no será responsable por la información revelada.

Exención de Responsabilidad

[escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) únicamente proporciona un espacio virtual para que los usuarios se comuniquen y realicen operaciones inmobiliarias. No es propietario de los bienes publicados, ni tiene posesión o los ofrece en venta, tampoco interviene en la concreción de operaciones entre usuarios. Por ello, no será responsable respecto a la existencia, calidad, cantidad, estado, integridad o legitimidad de los bienes, ni de la capacidad de los usuarios para contratar o la veracidad de los datos ingresados. Cada usuario es responsable exclusivo de los bienes que publica y de las operaciones que realice. [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) no garantiza el cumplimiento de las obligaciones asumidas entre usuarios, quienes operan bajo su propio riesgo. En ningún caso será responsable por lucro cesante o daños relacionados con operaciones realizadas o no realizadas a través del sitio. Se recomienda actuar con prudencia y sentido común al operar con otros usuarios.

En caso de reclamos o acciones legales entre usuarios o terceros, los involucrados eximen de responsabilidad a [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) y a sus representantes. Los usuarios disponen de 30 días corridos desde la compra para iniciar reclamos; pasado este plazo, no podrán utilizar el sitio para ello.

Prohibiciones

Se prohíbe estrictamente a los usuarios: enviar archivos o información ilegal, obscena, difamatoria, abusiva o contraria a las buenas costumbres; enviar archivos con virus o elementos dañinos; utilizar el sitio para violar normas vigentes; proporcionar datos falsos al registrarse o cuando se soliciten; y usar programas o mecanismos para monitorear o copiar información del sitio sin consentimiento.

Notificaciones y Domicilio Legal

Todas las notificaciones relacionadas con el uso del sitio y estos Términos deberán realizarse por escrito: al usuario, mediante correo electrónico o notificación fehaciente al domicilio declarado; a [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com), a través del sitio web o notificación dirigida al domicilio legal. El sitio se rige íntegramente por las leyes de la República Oriental del Uruguay, correspondiendo a los Tribunales de Montevideo su interpretación y aplicación. Ante diferencias o conflictos, los usuarios deberán comunicarse fehacientemente con [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) para intentar llegar a un acuerdo conciliatorio.

Comisiones por Ventas

La comisión por cada venta será del 1.5% más IVA, que deberá ser pagada por la inmobiliaria que intervenga en la operación que efectivamente se lleve a cabo. El porcentaje se calcula sobre el precio de venta del inmueble. El pago deberá realizarse a [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) en la cuenta indicada por ellos a tales efectos, dentro de los 10 días hábiles posteriores a la firma del negocio

(venta, promesa de venta, y/o cualquier título hábil para transferir el dominio).-

Se tendrá especial seguimiento a las ofertas, ya que de llevarse a cabo el negocio entre la inmobiliaria y el interesado en la compra que visitó y/o ofertó en el [website](https://www.escuchofertas.com), el pago de la comisión a [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) es una obligación que asume la inmobiliaria con rango de principal, bajo apercibimiento de cobro de una multa por un valor igual a la comisión que hubiere correspondido, más los daños y perjuicios causados. Se acepta la validez del telegrama colacionado para las notificaciones, citaciones, intimaciones y emplazamientos que deban realizarse para caso de incumplimiento al domicilio declarado por la inmobiliaria.

Visitas

Las visitas a las propiedades por parte de los interesados, se coordinará mediante solicitud efectuada en el [website](https://www.escuchofertas.com), recibiendo la confirmación sobre el día y hora reservada para la visita al mail y/o celular que indicó el interesado al momento de registrarse.

Independencia de las Partes y Cumplimiento Normativo

La relación entre [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) y las inmobiliarias usuarias del sitio es de partes independientes, sin que exista relación laboral, ni carácter societario. Cada parte actúa de manera autónoma, prestando servicios y pagando contraprestaciones sin subordinación, ni inclusión bajo los parámetros de la ley 18.251

Derechos Reservados y Propiedad Intelectual

Todos los derechos del sitio pertenecen a [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com). El contenido, incluyendo textos, logos, gráficos, diseño, base de datos y software, es propiedad de la empresa o se utiliza bajo licencia, estando protegido por la legislación vigente sobre propiedad intelectual. Si algún usuario considera que el sitio viola derechos de propiedad intelectual de terceros, deberá notificarlo a [escuchofertas.com](https://www.escuchofertas.com) con la información y documentación que respalde su reclamo.

Anexo 11 – Presupuestación CP&A Estudio Integral

COSTO DE CONSTITUCION DE SAS EN ESTATUTO TRADICIONAL

GASTOS: RESERVA DE NOMRE-----	\$ 1.265
ESTATUTO E INSCRIPCION-----	\$ 6.698
DGI/BPS -----	\$ 1.129
COMUNICACIÓN A BCU-----	\$ 4.000
LIBROS-----	\$ 15.500 + \$ 695
ACCIONES-----	\$ 4.000
HONORARIOS: ESTATUTO CERTIFICADO Y PROTOCOLIZADO= 21.934 + IVA= 26.760	
CERTIFICACION FIRMAS FORM 0351 BPS/DGI= 3.656+IVA=4.460	
CERTIFICACION DE FIRMAS DE LIBRO PARA REGISTRO= 3.656+IVA=4.460	

TOTAL= \$U 68.967 (POR UNICA VEZ)

Todo lo que una SAS necesita para estar al día:

1. Estudio Contable:

- Liquidación mensual de impuestos.
- Declaraciones Juradas Anuales.
- Mantenimiento de Libros (si corresponde).
Desde \$ 3.304 + IVA / mes (sin empleados).

2. DGI:

- Anticipo de IRAE: **\$ 6.550 /mes (valor 2025).**
- IVA Régimen General (el resultado de Ventas menos Compras).
- Patrimonio (corresponde el pago después del cierre del primer ejercicio anual, calculándose sobre su resultado).
Fijo mínimo (desde la emisión de la primera factura) \$ 6.550.

3. BPS:

- Aporte Jubilatorio No Dependiente y FRL (Incluye FONASA):
• **\$ 9.973 /mes (valor 2025) por cada Administrador o Representante.**

- Aporte FONASA (según el seguro de salud que corresponda en cada caso).

Promedio \$ 9.973 (1 Administrador/Representante s/hijo menor).

Nota:

Los valores antes indicados comprenden los costos de mantenimiento mínimo de una SAS con UN (1) Representante o Administrador, y sin empleados. Otras particularidades deben ser calculadas a medida.

Los Administradores, Representantes legales o directores de SAS son beneficiarios del Sistema Nacional de Salud, sin importar la cantidad de empleados que tenga la empresa y que tengan el beneficio por otra actividad.

TOTAL: \$ 20.544 (POR MES)

Facturación electrónica:

Tasa de información del Registro Nacional de Comercio -----	\$ 1.265
Certificado notarial -----	\$ 4.460
ID DIGITAL por dos años-----	\$ 4.130
	\$ 9.855 (CADA 2 AÑOS)
Mensualmente costo aproximado-----	\$ 600 (MENSUAL)

Anexo 12 – Amenazas y oportunidades

Oportunidades

Vacío en el mercado de ofertas visibles online: En Uruguay no existe una plataforma especializada en ofertas visibles de inmuebles ni similares, lo que genera un espacio competitivo sin ocupar y habilita la posibilidad de posicionarse tempranamente como referente del nicho. Para potenciar esta oportunidad, resulta fundamental avanzar con rapidez en la captación de inmobiliarias y propiedades, de modo de alcanzar una masa crítica que funcione como barrera de entrada y consolide el liderazgo dentro del nicho.

Creciente digitalización del mercado inmobiliario: el proceso de búsqueda de inmuebles se ha desplazado hacia los canales digitales, donde más del 60% (Radiografía Infocasas 2024) de los usuarios inicia su búsqueda de inmuebles. Este cambio estructural incrementa la relevancia de las plataformas online y favorece la adopción por parte de los usuarios a nuevas plataformas. La digitalización creciente del mercado inmobiliario puede potenciarse aprovechando directamente los cambios en el comportamiento del usuario y la mayor adopción de herramientas digitales por parte de las inmobiliarias. Para ello, resulta clave desarrollar campañas de marketing digital segmentadas, orientadas a los públicos que ya buscan inmuebles online, utilizando formatos que maximicen la visibilidad en redes sociales, buscadores y portales de alto tráfico.

Amenazas

Percepción negativa por asociación con remates: el concepto de “oferta” puede generar interpretaciones incorrectas y asociarse a remates o liquidaciones, lo que podría afectar la confianza inicial en el modelo. Para mitigar este riesgo, es necesario mantener una comunicación clara y directa que explique el funcionamiento de la plataforma y diferenciar explícitamente el servicio de cualquier modalidad vinculada a remates tradicionales.

Consolidación del mercado y barreras de entrada para nuevos competidores: los portales actuales de comercialización y promoción de inmuebles poseen amplio reconocimiento y fuertes efectos de red, lo que dificulta la entrada de nuevos actores y puede ralentizar la adopción de alternativas emergentes. Para reducir esta amenaza, es estratégico concentrarse en un nicho bien definido y ofrecer una propuesta de valor diferenciada que permita una penetración más ágil y minimice la presión competitiva directa.

Capacidad de los competidores de copiar modelos rápidamente: las plataformas consolidadas cuentan con recursos técnicos y comerciales que les permiten replicar funcionalidades innovadoras sin incurrir en grandes costos, reduciendo la ventaja temporal del nuevo modelo. Para mitigar este riesgo, resulta clave posicionarse con rapidez en el nicho de ofertas visibles y desarrollar elementos distintivos difíciles de copiar, fortaleciendo así el liderazgo en los primeros años.

Anexo 13 – Modelo económico financiero

1 Estado de Situación

ESTADO DE SITUACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Caja	19.891	131.348	276.564	472.006	731.259
Cuentas a cobrar	0	0	0	0	0
Inventario	0	0	0	0	0
Total activo corriente	19.891	131.348	276.564	472.006	731.259
Total fijo neto	2.667	1.333	0	1.000	1.000
ACTIVO TOTAL	22.558	132.682	276.564	473.006	732.259
PASIVO Y PATRIMONIO					
Cuentas a pagar	0	0	0	0	0
Capital integrado	48.400	48.400	48.400	48.400	48.400
Resultados acumulados	-25.842	84.282	228.164	424.606	683.859
0					
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	22.558	132.682	276.564	473.006	732.259

2 Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
Ventas Comisión por venta	100.000	293.750	368.750	462.500	562.500
Ventas	0	0	0	0	0
Ventas	0	0	0	0	0
VENTAS TOTALES	100.000	293.750	368.750	462.500	562.500
COSTO DE VENTAS					
Costo Comisión por venta	0	0	0	0	0
Costo 0	0	0	0	0	0
Costo 0	0	0	0	0	0
COSTO DE LO VENDIDO TOTAL	0	0	0	0	0
CONTRIBUCIÓN BRUTA	100.000	293.750	368.750	462.500	562.500
OTROS GASTOS					
Salarios totales	82.801	82.801	103.111	113.266	113.266
Gastos diversos totales	52.915	51.732	58.022	67.598	77.545
Amortizaciones del período	1.333	1.333	1.333	0	0
TOTAL OTROS GASTOS	137.050	135.867	162.466	180.864	190.811
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	-37.050	157.883	206.284	281.636	371.689
IRAE	-11.208	47.760	62.401	85.195	112.436
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-25.842	110.124	143.883	196.441	259.253

3 Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

FLUJO DE FONDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DE ESTADO DE RESULTADOS	-25.842	110.124	143.883	196.441	259.253
Ajuste por amortizaciones	1.333	1.333	1.333	0	0
FLUJOS DE OPERACIONES	-24.509	111.457	145.216	196.441	259.253
Variaciones de activos corrientes	0	0	0	0	0
Variaciones de activos fijos	0	0	0	-1.000	0
Variaciones de pasivos	0	0	0	0	0
FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO	-24.509	111.457	145.216	196.441	259.253

4 Cálculo de flujo de fondos con determinación de VAN y TIR.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO						
FLUJO DE FONDOS	Momt. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-48.400					
Flujos anuales		-5.109	111.457	145.216	195.441	259.253
Valor de rescate						20.000
FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO	-48.400	-5.109	111.457	145.216	195.441	279.253
TASA DE RETORNO REQUERIDA		20%				
VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO		315.258				
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO		120%				

5 Período de repago de la inversión

Período de repago ajustado						
Año	Flujo	Tasa requerida	Factor descuento	CF descontado	Acum CF	Acum CF descontado
0	-48.400	20%	1,00	(48.400)	(48.400)	(48.400)
1	-5.109		1,20	(4.257)	(53.509)	(52.657)
2	111.457		1,44	77.401	57.948	24.743
3	145.216		1,73	84.037	203.164	108.781
4	195.441		2,07	94.252	398.606	203.033
5	279.253		2,49	112.226	677.859	315.258
Período de repago	1,68 AÑOS					

Punto de equilibrio anual en unidades expresado como porcentaje de la venta prevista.