

**SERVICIO DE ASESORAMIENTO INNOVADOR DE COMPRA Y VENTA EN  
SECTOR DE BIENES RAÍCES EN LA ZONA METROPOLITANA DE  
BOGOTÁ**

MISIÓN ACADÉMICA 2020

Andrea Alejandra Martin Marentes

Carlos Mario Vargas Penagos

Dirigido por: Arq. Mónica Patricia Heredia Campo

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ingeniería Civil

Bogotá. D.C.

2020

## CONTENIDO

<b>1. Resumen</b>	4
<b>2. Introducción</b>	5
<b>3. Modelo de Negocio</b>	6
3.1. Identificación y análisis de los clientes	6
3.2. Los clientes principales y partes interesadas	7
3.3. Expectativas del cliente, sus obstáculos y los resultados que se esperan obtener	9
3.4. Tipo de expectativas identificadas	15
<b>4. Descripción del modelo</b>	15
4.1. Canvas del modelo de negocio	16
4.2. ¿A qué segmento de clientes se enfoca?	16
4.3. ¿Cuál es la propuesta de valor?	16
4.4. ¿Qué problema ayuda a solucionar a sus clientes?	17
4.5. ¿Cuál va a ser el medio por el que va a hacer llegar su propuesta de valor a su segmento de clientes objetivo?	17
4.6. ¿Cuál va a ser su relación con los clientes ¿Dónde empieza y dónde acaba esta relación?	17
4.7. ¿Cómo va a ganar dinero?	18
4.8. ¿Qué necesita para llevar a cabo la actividad de su empresa?	19
4.9. ¿Cuáles son las actividades nucleares para la empresa?	19
4.10. ¿Cuáles son los agentes con los que necesita trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio?	19
4.11. ¿Cuáles son los costes de todo este modelo de negocio?	20
<b>5. Conclusiones</b>	22
<b>Referencias</b>	24

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pentágono de impulsores y demandas de la innovación.	6
Figura 2. Matriz RFM con sus parámetros y tipos de cliente.	7
Figura 3. Matriz RFM.	8
Figura 4. Mapa de empatía.	9
Figura 5. Mapa de experiencia.	10
Figura 6. Diagrama de KANO, expectativas 1, 2 y 3.	11
Figura 7. Diagrama de KANO, expectativas 4, 5 y 6.	11
Figura 8. Diagrama de KANO, expectativas 7, 8 y 9.	12
Figura 9. Modelo de negocio.	16
Figura 10. Razones para retirar las cesantías.	18

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados de la encuesta a clientes.	12
Tabla 2. Tipo de expectativas.	15
Tabla 3. Desglose de inversión inicial.	20
Tabla 4. Ingresos anuales.	22

## Resumen

Los autores diseñaron un modelo de negocio innovador basado en el asesoramiento, administración responsable y atención personalizada al cliente, en donde el equipo humano se encarga de analizar todas las necesidades y expectativas en el proceso de venta, compra o remodelación del inmueble objeto del proceso, que en ocasiones puede ser tedioso, costoso y requiere gran parte del tiempo y atención del cliente para llevarse a cabo.

El servicio ofrecido brinda un acompañamiento en todo el proceso, de la mano de profesionales se busca la manera óptima de hacer llegar al cliente el resultado deseado con ayuda de la realidad virtual y alianzas estratégicas que permiten una venta o compra satisfactoria ya que de manera integral se asesora para la remodelación, diseño de espacios y mudanza con todos los estándares de calidad, en el menor tiempo posible al evitar trámites adicionales, para dicho objetivo se emplean herramientas que permiten analizar en profundidad el comportamiento del cliente frente a cada característica esperada en el inmueble

## Abstract

The authors designed an innovative business model based on advice, responsible management and personalized customer service, where the human talent is responsible for analyzing all the needs and expectations in the process of sale, purchase or remodeling of real estate, that process is sometimes tedious, expensive and requires much of the time and attention of the client to carry out.

The service offered provides an accompaniment throughout the process, professionals are looking for the best way to deliver the desired result to the customer with the help of virtual reality and strategic alliances that allow a satisfactory sale or purchase since in a comprehensive way advice for remodeling, design of spaces and moving with all quality standards, in the shortest possible time by avoiding additional formalities, for this purpose tools are used that allow to analyze in depth the behavior of the client against each expected characteristic in the property.

## Introducción

La pandemia del *COVID-19* causó un aumento masivo en las compras en línea, dicha tendencia según Jim Tompkins (2020) puede ser benéfica para el sector inmobiliario, pues abren la puerta a un mundo tecnológico que, hasta ahora, no se había traspasado.

La realidad virtual cambiará el mundo de los medios para siempre ofreciendo una serie de modelos de negocio de contenido pagado, que nadie pensaba hace unos años. Con solo conectarse al teléfono móvil esto abre muchas oportunidades para crear nuevos modelos de negocio e ingresos. (2020, p.22)

Empleando las herramientas aprendidas en el transcurso de la misión académica se va trabajando en un modelo de negocio innovador completamente estructurado y funcional en el sector inmobiliario, seleccionado por los autores previamente por el potencial que tiene para inversión, la matriz de clasificación y el mapa de empatía facilitan la segmentación y entendimiento del cliente, cuya importancia para el desarrollo del modelo de negocio se evidencia en el final del informe, cada bloque permite revisar si lo anteriormente hecho es consecuente con el objetivo de la misión al finalizar las actividades, cualquier idea de negocio e innovación que se plantea en un principio podría parecer tediosa o simple para llevar a cabo, pero al final de todo el proceso realizado se entiende completamente la estructura del modelo y se brinda todo lo necesario para la materialización de la propuesta de valor.

Gracias a las herramientas como el mapa de experiencia y la metodología de KANO se logra entender cómo es la relación del cliente con la compañía y qué necesidades o expectativas tienen en cada punto de contacto respectivamente, con esta información recolectada se utiliza el modelo Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder, basado en nueve bloques que permiten identificar todas las variables que interfieren en el funcionamiento y éxito del modelo de negocio de la manera más integral posible, se comparten todas las ideas, datos recopilados, información y variables que se consideraron en el equipo de trabajo de importancia siguiendo el orden establecido para llenar el Canvas de manera eficiente y obtener un buen resultado de modelo de negocio, el resultado pretende facilitar el proceso de adquisición de vivienda para clientes que en esta oportunidad son un segmento del mercado entendido como Parejas de jóvenes entre (18-29 años) recién casados sin hijos, pues se encuentran dentro del rango de la población seleccionado por el Gobierno Nacional para brindar subsidios de vivienda *NO VIS* (Vivienda Interés Social).

## Modelo de Negocio

### Identificación y análisis de los clientes

La primera herramienta empleada es el pentágono, una metodología que permite identificar las fuentes de demanda de innovación, conocida como la Fase 1 y posteriormente seguir los cuatro criterios del *Modelo EMOI de gestión de la innovación (Excellence in the Management of Organizational Innovation)*, que permite entender las demandas de innovación (E), definir la innovación (D), desplegarla (D) y evaluar sus resultados (E). (Modelo EMOI, UPV)



Figura 1

PENTÁGONO DE IMPULSORES Y DEMANDAS DE LA INNOVACIÓN. FUENTE PROPIA.

Dentro de las fuentes de demanda de innovación identificadas se eligieron tres correspondientes a las necesidades y expectativas actuales, en especial las generados por la pandemia del *COVID-19*.

La ubicación estratégica ha sido una de las razones de mayor peso en el incremento del valor del metro cuadrado en las ciudades, llegando inclusive a inflar el precio de manera insostenible, según el análisis de *Trend Group América* (2020), especialistas en el comportamiento del consumidor inmobiliario, algunos de los factores que podrían evitar desistimiento de compra del consumidor serían: descuentos en el precio final (28,7%), mayores subsidios del gobierno (20,1%) y facilidad de pago de la cuota inicial (17,8%).

Con respecto al cambio de tamaño de vivienda, anteriormente se buscaban lugares pequeños pues no se pasaba mucho tiempo allí entre las ocupaciones del trabajo y el estudio, con la llegada de la pandemia del *COVID-19* se ha replanteado muchos aspectos de la sociedad desde la configuración de las ciudades hasta el tipo de inmueble que se buscará, pues al tener que pasar la mayor parte del tiempo allí con trabajo en casa, clases virtuales, etc. Las necesidades cambian, con lugares iluminados naturalmente y amplios que además sean sostenibles ya que los costos de energía, se disparan, lo que se busca es estar preparados para cubrir necesidades que emergen actualmente. (Tendencias inmobiliarias, 2020).

### Los clientes principales y partes interesadas

Las necesidades y expectativas mencionadas y analizadas anteriormente llevaron a identificar tres variables en la Matriz estratégica de clasificación de clientes de la metodología para identificar de manera más específica el tipo de cliente que utilizará el servicio y poder enfocar la estrategia a cada uno de ellos.

<b>METRO CUADRADO</b> (tamaño de la vivienda)	<b>INGRESOS FAMILIARES</b> (capacidad económica de pago)	<b>ESTRATIFICACIÓN</b> (estatus socioeconómico)	<b>CLIENTE</b>
2	2	3	Adultos jóvenes recién casados sin hijos.
1	2	3	Pensionado de las FFMM.
.2	1	1	Adultos en unión libre con hijos
1	2	2	Profesional soltero(a) joven
3	3	3	Fundador(a) de una compañía
1	1	1	Víctima del conflicto
3	3	1	Familia con herencia.
1	3	2	Persona buscando invertir

<b>METRO CUADRADO</b>	<b>INGRESOS FAMILIARES</b>	<b>ESTRATIFICACIÓN</b>
313	323	333
312	322	332
311	321	331
213	223	233
212	222	232
211	221	231
113	123	133
112	122	132
111	121	131

Figura 2

MATRIZ RFM CON SUS PARÁMETROS Y TIPOS DE CLIENTE. FUENTE PROPIA.



La siguiente herramienta empleada para entender y conocer al cliente de la demanda de innovación es la segunda fase de la metodología, el Mapa de Empatía.

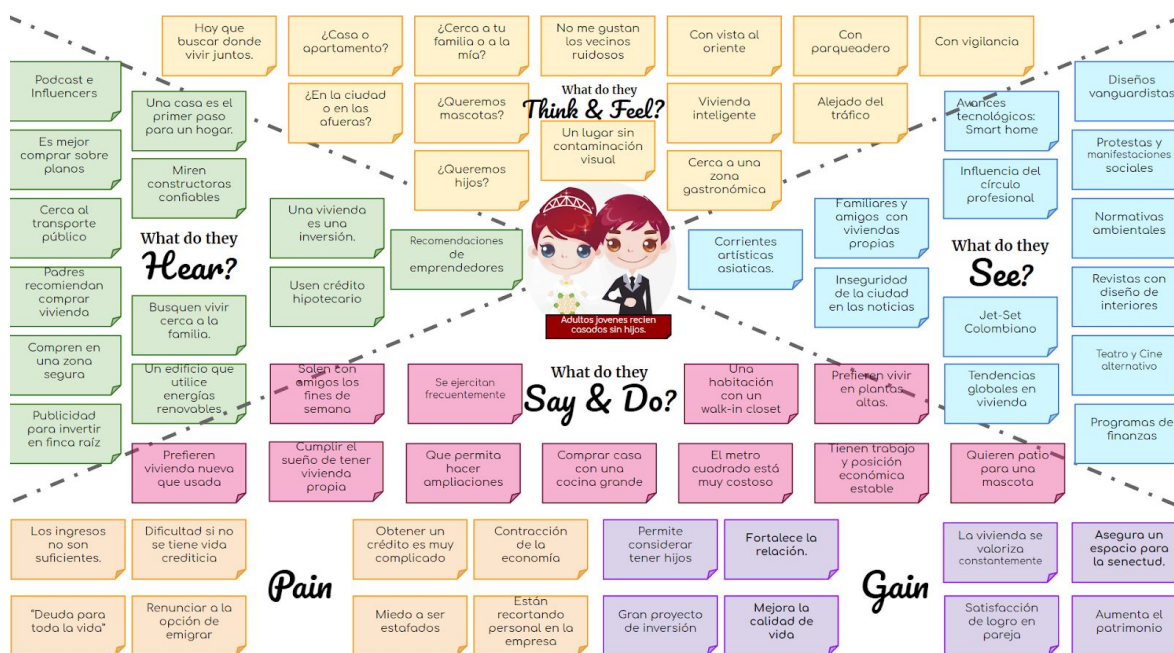


Figura 4

MAPA DE EMPATÍA. FUENTE PROPIA.

Conocer al cliente es de gran importancia para así poder abordar estratégicamente sus necesidades y expectativas con el producto o servicio diseñado idealmente para ellos, esta herramienta permitió identificar todo el entorno de pareja de jóvenes (18-29 años) recién casados sin hijos que se encuentran en la búsqueda para compra de vivienda, una vez se sabe cuáles son sus deseos, miedos, actividades, pensamientos y círculo social se facilita la delimitación de factores como: la ubicación, el tamaño y características del espacio donde desean habitar.

### Expectativas del cliente, sus obstáculos y los resultados que se esperan obtener

Para entender con mayor profundidad la relación que tiene el cliente con la empresa, se identifica cada punto en el cual entra en contacto mediante el uso del mapa de experiencia, la siguiente herramienta de la metodología empleada en el proceso.

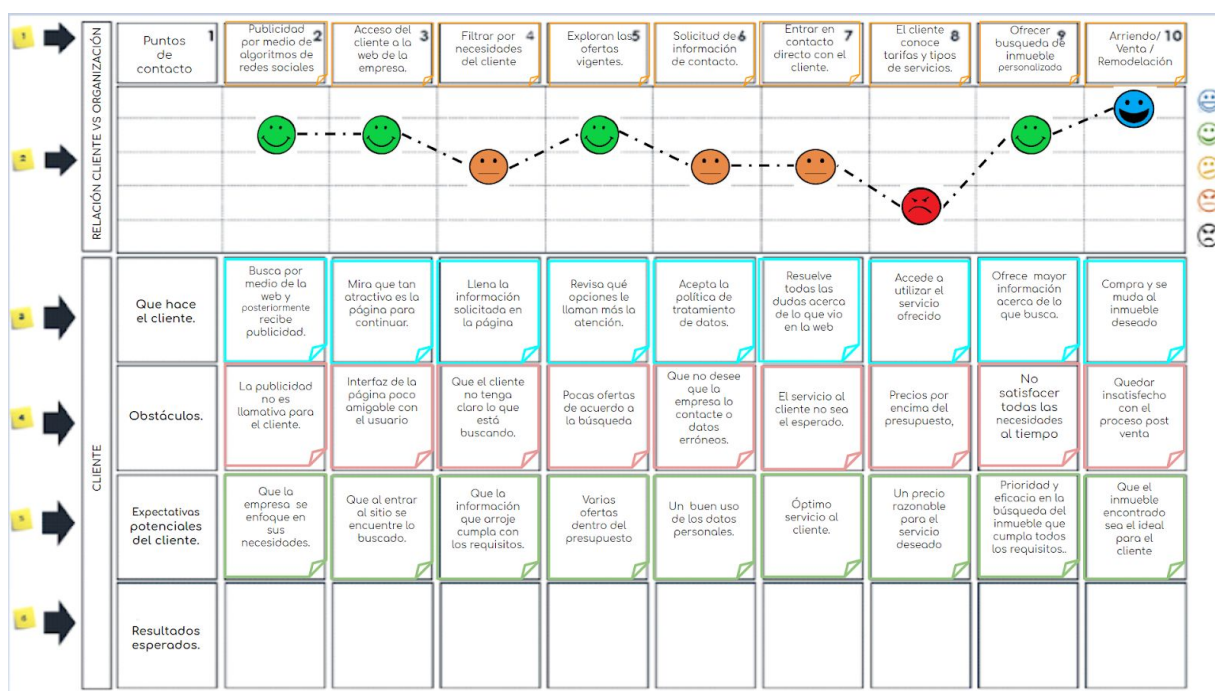


Figura 5

MAPA DE EXPERIENCIA. FUENTE PROPIA.

Empleando toda la información recopilada en el mapa de empatía se procede a construir el proceso de contacto del cliente con el servicio, dentro de los tres puntos de contacto habituales (activos, pagados y conseguidos) se pudo establecer que la mayoría se realiza empleando recursos propios de la empresa pero siendo el primer punto de contacto pago, posteriormente se enumeran las actividades del usuario en cada punto de contacto y se identifica la experiencia del cliente con la organización, para ello se realiza un cuestionario a las personas que cumplan las características del cliente seleccionado: (cómo se sintieron en cada uno de los puntos en una organización del sector inmobiliario con la que hayan tenido contacto), los resultados, las expectativas y obstáculos se pueden evidenciar en el mapa de experiencia.

La siguiente del conjunto de herramientas que ayudaron a establecer qué necesitan y qué esperan los clientes fue el diagrama de *KANO* de la metodología  $W^2H^3$ . Además, ayuda a encontrar ciertas características o atributos del servicio que sean de mayor importancia a la hora de mejorar la experiencia que el cliente tendrá con la organización, clasificándolas en tres grupos: básicas, de rendimiento y deleite.

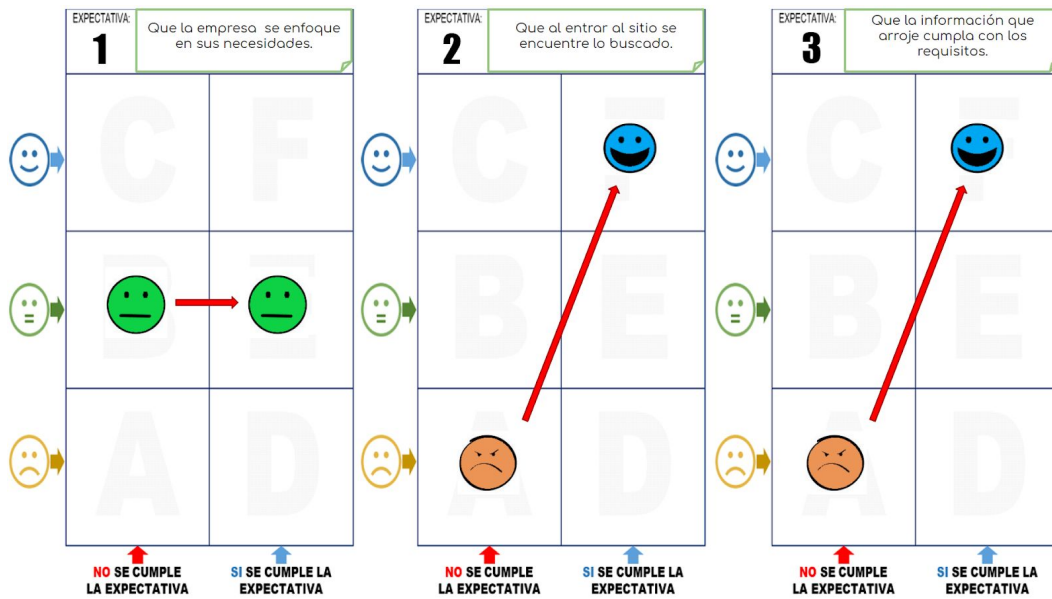


Figura 6:

DIAGRAMA DE KANO, EXPECTATIVAS 1, 2 Y 3. FUENTE PROPIA.

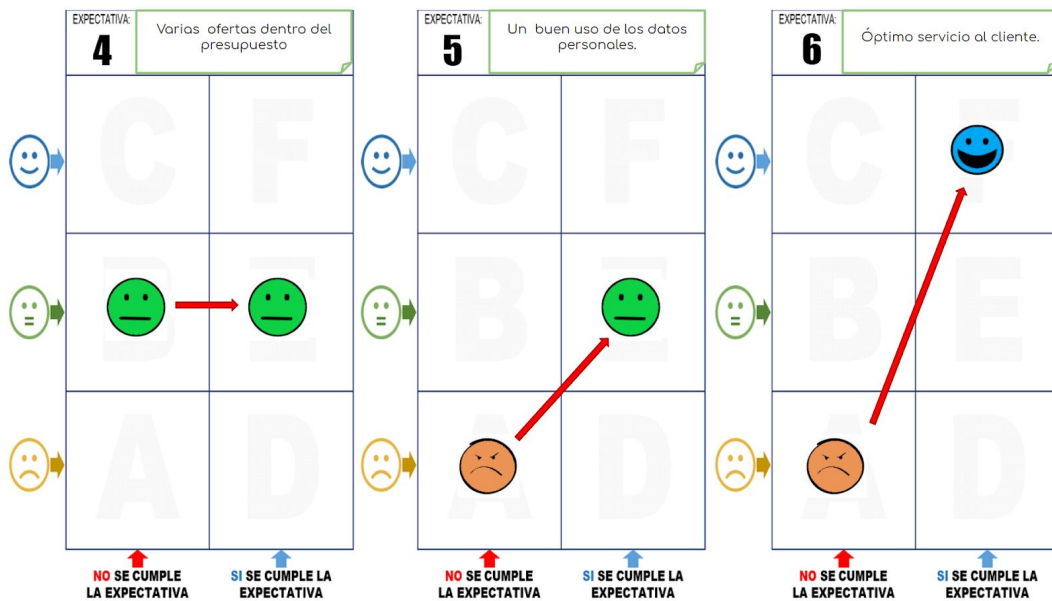


Figura 7

DIAGRAMA DE KANO, EXPECTATIVAS 4, 5 Y 6. FUENTE PROPIA.

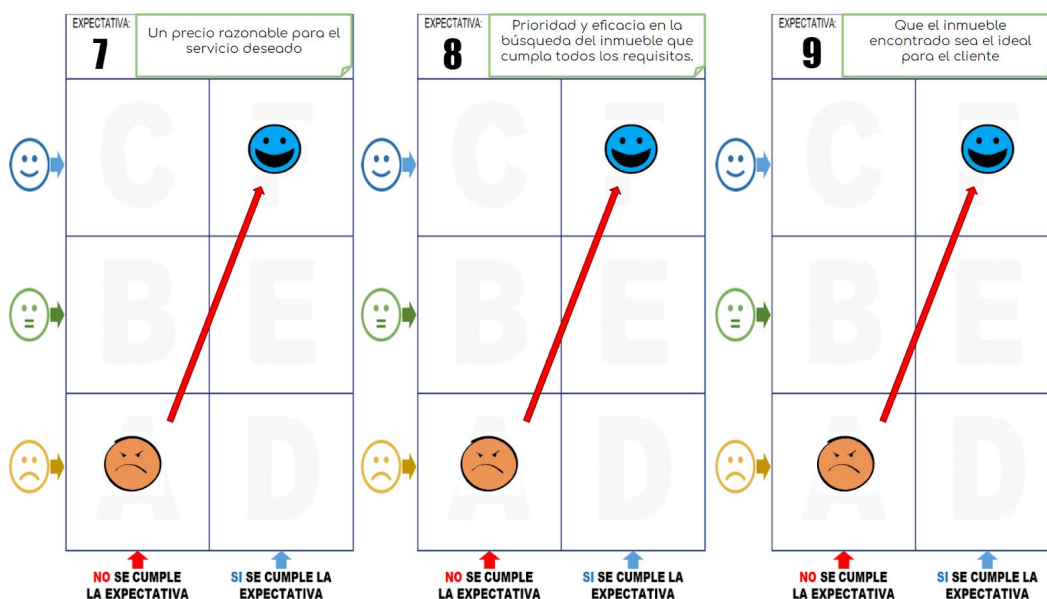


Figura 8

DIAGRAMA DE KANO, EXPECTATIVAS 7, 8 Y 9. FUENTE PROPIA.

Por medio de una plataforma virtual se realizó una encuesta al grupo de clientes que cumplían con las características identificadas anteriormente, una serie de preguntas funcionales y disfuncionales sobre el nivel de satisfacción que presenta el cliente cuando el producto o servicio brindado cumple o no con los requerimientos, dicha encuesta permitió la validación de las expectativas que tiene el cliente y facilitó las decisiones para el modelo de innovación a desarrollar, los resultados pueden verse resumidos en la siguiente tabla:

PREGUNTA	RESULTADO
¿Se siente satisfecho con la publicidad que se brinda por medio de algoritmos de redes sociales?	El 70% dijo que era algo básico y lo esperaban de todas maneras.
Si la empresa de la que recibe publicidad se enfoca en sus necesidades ¿Cómo se siente?	El 70% dijo que era algo básico y lo esperaban de todas maneras
Si la empresa de la que recibe publicidad no se enfoca en sus necesidades ¿Cómo se siente?	El 65% dijo que le daba igual.
Cuando ingresa al sitio web encuentra lo que estaba buscando ¿Cómo se siente?	El 80% de los encuestados dijo que era algo que les produce satisfacción

Cuando ingresa al sitio web no encuentra lo que estaba buscando ¿Cómo se siente?	El 85% de los encuestados dijo que se sentirían totalmente insatisfechos.
Una vez realizada una búsqueda con características específicas, el filtro arroja la información deseada ¿Cómo se siente?	El 75% de los encuestados dijo que era algo que les produce satisfacción
Una vez realizada una búsqueda con características específicas, el filtro no arroja la información deseada ¿Cómo se siente?	El 75% de los encuestados dijo que se sentirían totalmente insatisfechos.
Si las ofertas disponibles en la página web están dentro de su presupuesto ¿Cómo se siente?	El 60% de los encuestados dijo que le daba igual.
Si las ofertas disponibles en la página web se salen de su presupuesto ¿Cómo se siente?	El 85% de los encuestados dijo que le daba igual.
Cuando la información y datos personales brindados son tratados de acuerdo a las políticas ¿Cómo se siente?	El 70% de los encuestados dijo que era algo básico y lo esperaban de todas maneras.
Cuando la información y datos personales brindados no son tratados de acuerdo a las políticas ¿Cómo se siente?	El 90% de los encuestados dijo que se sentirían totalmente insatisfechos.
Si el servicio al cliente recibido es satisfactorio ¿Cómo se siente?	El 75% de los encuestados dijo que era algo que les produce satisfacción
Si el servicio al cliente recibido no es satisfactorio ¿Cómo se siente?	El 80% de los encuestados dijo que se sentirían totalmente insatisfechos.
El valor a pagar es razonable respecto al servicio brindado ¿Cómo se siente?	El 75% de los encuestados dijo que era algo que les produce satisfacción
El valor a pagar no es razonable respecto al servicio brindado ¿Cómo se siente?	El 90% de los encuestados dijo que se sentirían totalmente insatisfechos.
Si cree que hubo prioridad y eficacia al buscar el inmueble deseado ¿Cómo se siente?	El 75% de los encuestados dijo que era algo que les produce satisfacción
No cree que haya prioridad y eficacia al buscar el inmueble deseado ¿Cómo se siente?	El 85% dijo que se sentirían totalmente insatisfechos.

El inmueble encontrado para usted es el ideal y cumplió con todas las características esperadas ¿Cómo se siente?	El 90% de los encuestados dijo que era algo que les produce satisfacción
El inmueble encontrado para usted no es el ideal y no cumplió con todas las características esperadas ¿Cómo se siente?	El 90% de los encuestados dijo que se sentirían totalmente insatisfechos.

Tabla 1.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES. FUENTE PROPIA.**

La cantidad de encuestados para obtener los resultados de la Tabla 1 sobre el nivel de satisfacción o insatisfacción en cada punto de contacto con la empresa al momento de ofrecer el servicio fue de 20 personas que estuvieron dentro del grupo seleccionado de pareja de jóvenes (18-29 años) recién casados sin hijos que se encuentran en la búsqueda para compra de vivienda, las figuras 6, 7 y 8 muestran el resultado de la encuesta por cada expectativa clasificada en alguno de los tres grupos: básicas, de rendimiento y deleite, los resultados completos y la encuesta pueden encontrarse en el *Anexo 1* al informe actual.

Una vez establecida para cada expectativa del cliente una relación entre satisfacción y funcionalidad, se clasifican entre los tres grupos descritos previamente las nueve expectativas identificadas con las herramientas usadas, las últimas tres “7, 8 y 9” de la Figura 4, del grupo “performance needs” o “rendimiento”, permiten identificar que en estos puntos de contacto la satisfacción del cliente es directamente proporcional a la funcionalidad que tenga el servicio y es allí donde se plantea el reto de innovación, con el objetivo de incrementar la confianza, la satisfacción y la experiencia una para buena evaluación y recomendación de la organización por parte del cliente.

### Tipo de expectativas identificadas

Curva KANO	N°	EXPECTATIVA
Delighters	1	Que la empresa se enfoque en sus necesidades.
	4	Varias ofertas dentro del presupuesto
Basic Needs	5	Un buen uso de los datos personales.
Performance Needs	6	Óptimo servicio al cliente.
	3	Que la información que arroje cumpla con los requisitos.
	2	Que al entrar al sitio se encuentre lo buscado.
	7	Un precio razonable para el servicio deseado
	8	Prioridad y eficacia en la búsqueda del inmueble que cumpla todos los requisitos.
	9	Que el inmueble encontrado sea el ideal para el cliente

Tabla 2

*TIPO DE EXPECTATIVAS. FUENTE PROPIA.*

Se clasificaron la mayoría de expectativas dentro del grupo *Performance Needs*, cómo se puede observar en la figura 5, dichas expectativas nacen a raíz de los puntos de contacto planteados que permiten también establecer los principales obstáculos que enfrenta la organización y las necesidades que se deben cubrir para que el consumidor se encuentre completamente satisfecho, el servicio que brinda la organización debe estar completamente enfocado a la experiencia del cliente, entender sus pensamientos y deseos para buscar las opciones ideales, pues el nivel de satisfacción o insatisfacción del cliente es directamente proporcional a dicho servicio y funcionalidad brindada en cada punto de contacto por la organización, los principales obstáculos que se presentan en el proceso pueden ser: una falta de oferta en la búsqueda del inmueble, en la ubicación o tamaño deseado, precios muy elevados o dificultades de financiamiento.

### Descripción del modelo

Con anterioridad, mediante el uso del mapa de experiencia y la metodología de *KANO* se logró entender cómo es la relación del cliente con la compañía y qué necesidades o expectativas tienen en cada punto de contacto, respectivamente, con esta información recolectada se utilizó el modelo Canvas desarrollado por *Alexander Osterwalder*, está basado en nueve bloques que permiten identificar todas las variables que interfieren en el funcionamiento y éxito del modelo de negocio de la manera más integral posible.

### Canvas del modelo de negocio







<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asociaciones con empresas dedicadas a la fabricación y venta de muebles y objetos para el hogar.</li> <li>-Diseñadores y decoradores locales.</li> <li>-Influencers y personas para promocionar.</li> <li>-Entidades financieras.</li> <li>-Otras oficinas y agentes inmobiliarios.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con personal capacitado.</li> <li>-Organización de eventos (tipo open house)</li> <li>-Contenido multimedia de alta calidad.</li> <li>-Servicios flexibles acorde al presupuesto</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Búsqueda personalizada y eficaz en el inmueble para el cliente.</li> <li>-Ofrecer comodidad durante todo el proceso de adquisición hasta la mudanza.</li> <li>-Implementar la realidad virtual para la visualización de los espacios así como un asesoramiento para diseño y decoración vanguardista mediante asociaciones.</li> <li>-Ayuda al cliente a reducir el coste invertido en cada actividad si se hiciera de manera individual.</li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Atención personalizada y exclusiva</li> <li>-Fidelización del cliente mediante asistencia profesional.</li> <li>-Brindar información, datos y asesoría por medio de redes sociales.</li> <li>-Descuentos en próximos servicios.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTO CLIENTES</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pareja de jóvenes (18-29 años) recién casados sin hijos que desean adquirir vivienda propia.</li> <li>-Profesionales con estratificación socioeconómica media-alta, vida social activa, gusto por el diseño, arte y arquitectura, proyecciones a futuro con hijos y creación de empresa</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p><i>Fijos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nomina.</li> <li>-Alquiler de las instalaciones.</li> <li>-Servicios públicos.</li> <li>-Impuestos y licencias.</li> <li>-Publicidad (web y redes sociales).</li> </ul> <p><i>Variables.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquisición y alquiler de equipos.</li> <li>-Eventos</li> <li>-Mantenimiento de pagina web y redes sociales.</li> <li>-Comisiones sobre ventas.</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>-El mecanismo para fijar la fuente de ingresos será fijo, el precio cobrado dependerá del servicio que se ajustará a las necesidades y expectativas específicas de cada cliente.</li> <li>-Los pagos serán efectuados a través de entidades financieras o en efectivo.</li> </ul>		

Figura 9

**MODELO DE NEGOCIO. FUENTE PROPIA.**

### ¿A qué segmento de clientes se enfoca?

El modelo de negocio se plantea para un segmento del mercado en donde las necesidades del cliente fueron consideradas y tratadas de manera exhaustiva, el objetivo es lograr una completa satisfacción de un grupo de clientes que presenta de manera demográfica y psicográfica, características comunes, tal como el inicialmente estudiado: Pareja de jóvenes (18-29 años) recién casados sin hijos que desean adquirir vivienda propia.

### ¿Cuál es la propuesta de valor?

La propuesta de valor consiste principalmente en la implementación de la realidad virtual para que el segmento de clientes seleccionado que están en búsqueda de comprar vivienda puedan obtener una experiencia de visita de los inmuebles que estén ofertados, utilizando las plataformas virtuales se brinda también una previsualización

del posible diseño y decoración interior de los espacios a su elección, acompañados de asesorías para la búsqueda, adquisición y mudanza, la combinación de dichos elementos hace del modelo de negocio la primera opción del cliente para la adquisición de vivienda al ofrecerle facilidad, una experiencia completa, personalización del espacio, ahorro de dinero y tiempo.

### **¿Qué problema ayuda a solucionar a sus clientes?**

La crisis mundial que se atraviesa actualmente dificulta los procesos estándar que se realizaban de manera presencial, en especial la compra y venta de inmuebles, el uso y adecuación de las herramientas tecnológicas es la opción más viable para innovar en este sector, al mismo tiempo, se generan nuevas demandas por parte de un segmento de clientes, ya identificado, al cual, por medio del modelo diseñado, se logrará cubrir sus necesidades y cumplir con sus expectativas.

### **¿Cuál va a ser el medio por el que va a hacer llegar su propuesta de valor a su segmento de clientes objetivo?**

La publicidad en redes sociales es una de las principales herramientas para alcanzar al segmento de clientes específico, el uso de los algoritmos que tienen dichas plataformas permitirá dar a conocer la empresa y el servicio al cliente potencial esperado, la interacción del cliente con la entidad será posteriormente realizada en la página web, redes sociales, aplicación, o contacto por medio de teléfono y correo para dar seguimiento, asegurar la calidad durante todo el proceso, asesorar y brindar una experiencia completa y diversificada al cliente.

### **¿Cuál va a ser su relación con los clientes ¿Dónde empieza y dónde acaba esta relación?**

Una vez el cliente accede por medio de la publicidad o búsqueda a las plataformas de la empresa donde se ofertan los inmuebles, se brinda un acompañamiento y el servicio para encontrar específicamente lo que el cliente necesita, desde el punto que lo requiera, como la búsqueda de inmueble hasta la adquisición o mudanza, el personal que brindará la asesoría, ajustará y brindará el servicio adecuado para cada cliente en función de sus necesidades.

### ¿Cómo va a ganar dinero?

El dinero que la empresa genera a partir del servicio brindado a este segmento de clientes se establece mediante un mecanismo fijo donde dicho valor varía acorde a la cantidad de elementos necesarios para ajustar el servicio al cliente dependiendo de sus necesidades y expectativas, así como del tamaño, ubicación, tipo de inmueble y espacios. La inversión se espera recuperar progresivamente durante los proceso de asesoramiento para la compra de vivienda por parte de los clientes, debido a la naturaleza del servicio de asesoría, la ganancia neta en cada proyecto variará dependiendo las características del inmueble y deseos del cliente, pues son varios elementos que lo componen, sin embargo el punto de equilibrio se consideró con el servicio ofrecido para un cliente que busque un apartamento tipo de 100m<sup>2</sup>, un diseño vanguardista, industrial o moderno, desde la compra hasta la mudanza, considerando por cada uno un ingreso bruto de € 1.200 euros, en este caso recuperando la inversión luego de 52 proyectos, en un tiempo de aproximadamente 21 meses, estimando aproximadamente 2.5 servicios de asesoramiento mensuales, el valor de la inversión inicial para lanzar la plataforma, adquirir el material, infraestructura y capital humano necesario para producir el contenido de realidad virtual fue estimado en € 30.000 euros.

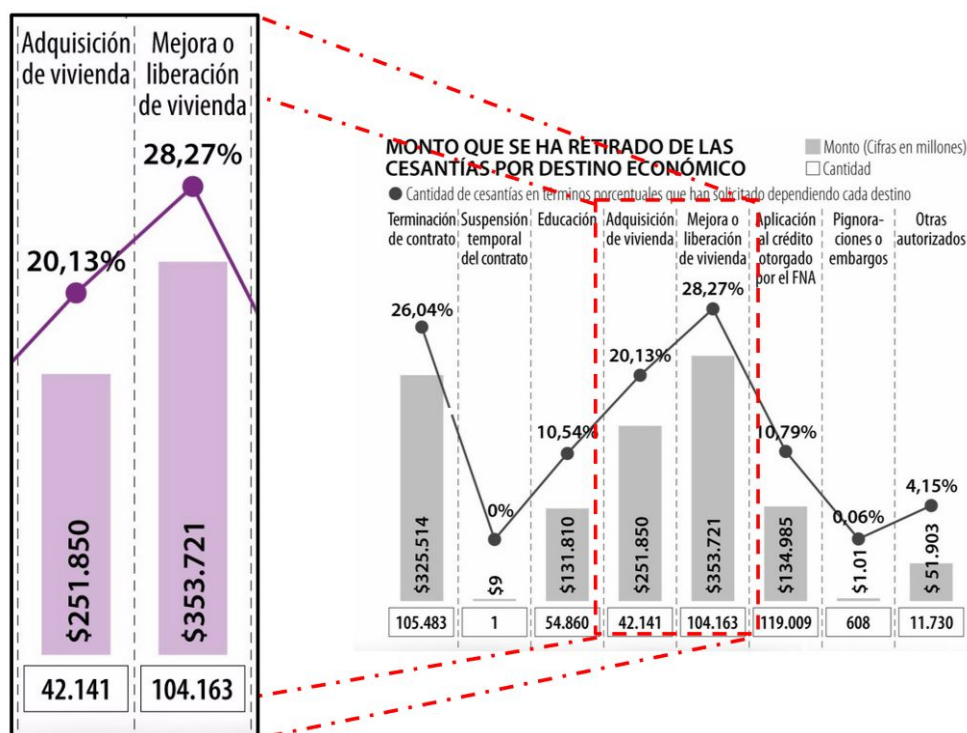


Figura 10

RAZONES PARA RETIRAR LAS CESANTÍAS. FUENTE FNA.

En la figura 11 se observa que casi un 50% del retiro de cesantías del Fondo Nacional del Ahorro está destinado a la adquisición, liberación o mejora de vivienda, un monto de aproximadamente \$105.000 millones de pesos en el segmento del mercado al que está dirigido el modelo de negocio diseñado, adicionalmente, según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2020), para contrarrestar las consecuencias económicas de la pandemia el Gobierno Nacional inyectara por primera vez más de \$3.92 billones de pesos en subsidios a un millón de familias para adquirir de viviendas de no interés social hasta de un costo de \$490 millones, garantizando la viabilidad del modelo de negocio.

### **¿Qué necesita para llevar a cabo la actividad de su empresa?**

Para ofrecer la propuesta de valor, el modelo de negocio planteado tiene como recursos clave: bases de datos donde se puede almacenar y distribuir toda la información sobre clientes, socios estratégicos y contenido multimedia, desarrolladores informáticos para mantener actualizadas las plataformas web, toda infraestructura y equipo físico y humano requerido para garantizar la óptima atención y soporte para la realidad virtual y el constante servicio al cliente.

### **¿Cuáles son las actividades nucleares para la empresa?**

Las actividades fundamentales que mantendrán el modelo de negocio se basarán en la búsqueda de soluciones al problema de adquisición de vivienda a cada segmento de clientes, desde el primer contacto con la empresa se realiza un acompañamiento constante y personalizado en: la búsqueda y adquisición del inmueble ideal, el asesoramiento para el diseño, la decoración y mudanza, según el cliente lo requiera.

### **¿Cuáles son los agentes con los que necesita trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio?**

Para que el servicio brindado al cliente tenga un funcionamiento óptimo y garantizado, se deberán crear alianzas estratégicas con diferentes organizaciones y personas que permitan la diversificación de oferta inmobiliaria para la compra y venta, el acceso a catálogos de muebles y objetos del hogar con fabricas o distribuidores para la previsualización del cliente en el espacio deseado, creadores de contenido para garantizar una plataforma multimedia de alta calidad, diseñadores de interiores para asesoría, transportadoras para las mudanzas y personal capacitado para acompañar al cliente en todo el proceso.

### ¿Cuáles son los costes de todo este modelo de negocio?

La estructura necesaria para la operación del modelo de negocio va desde unos costes directos fijos como los pagos de: nómina del personal, licencias para funcionamiento, uso de páginas web y plataformas virtuales, bases de datos y almacenamiento, alquiler de instalaciones, servicios públicos, impuestos y publicidad, que están ligados directamente al funcionamiento de la organización, otros costos directos pero variables, como el mantenimiento de página web, plataforma, app y redes sociales, la creación del contenido, realización de eventos de promoción, alquiler o adquisición de equipos y comisiones sobre ventas están directamente ligadas con la producción, es decir, el coste aumenta de manera proporcional a la cantidad de servicios y clientes que se tengan en el momento.

Una inversión de 30.000 euros inicial es necesaria para la adquisición del material y equipos necesarios para garantizar el servicio, como anteriormente se explica, dicha inversión se verá recuperada paulatinamente en un plazo aproximado de 21 meses, a medida que se vaya prestando el servicio de asesoramiento objeto del modelo de negocio, cada compra y venta realizada aportará aproximadamente el 1.9% al capital de inversión inicial.

En la siguiente tabla se puede evidenciar un desglose de los costos que conforman el capital inicial necesario para llevar a cabo el modelo de negocio.

ITEM	DESCRIPCIÓN	VALOR
Equipos y computadores	La adquisición principal para garantizar el funcionamiento y virtualidad del proyecto serán cámaras de realidad virtual 4K, tres computadoras con alta capacidad RAM y memoria gráfica para el correcto procesamiento, renderización, almacenamiento y manejo de bases de datos.	COP \$ 33'006.700 EUR € 7.700
Capital humano variable o por prestación de servicios	Inicialmente será necesario contar con tres empleados asociados para la renderización de cada uno de los inmuebles ofertados y el asesoramiento en venta y compra, además de los dos socios fundadores quienes estarán pendientes de todos procesos que se lleven a cabo para garantizar la calidad del servicio, se proyecta que los socios afiliados que prestan la asesoría aumente a medida que avance la empresa.	COP \$ 4'280.000 EUR € 998/MES EUR € 5.988/ 1er SEMESTRE

Capital humano fijo	Compuesto por dos empleados que devengarán alrededor de un <i>SMMLV</i> c/u, cuyas funciones serán: personal de limpieza y secretaría.	COP \$ 2'958.000 EUR € 690/MES EUR € 4.140/ 1er SEMESTRE
Renta de oficina principal	Se rentará una oficina estratégicamente en el centro internacional de Bogotá, una zona de comercio de fácil acceso que brinda comodidad a los clientes para su visita en caso de ser necesario y al personal para desplazarse por la ciudad, tomada con un contrato inicialmente a un término de doce meses.	COP \$ 23'096.162  EUR € 5.400
Licencias de software y publicidad.	Serán necesarias las licencias de tres programas: <i>AutoCAD</i> , <i>Sketchup</i> + <i>V-Ray</i> y <i>Photoshop</i> , la adquisición anual de dichas licencias será la columna vertebral del modelo de negocio, la publicidad se trabajará a través de un contrato externo o directamente con los medios de comunicación y redes sociales.	COP \$ 15'000.000  EUR € 3.500
Adicionales	Respecto a elementos finales y pormenores que se lleguen a necesitar en la puesta en marcha inicial de la empresa se dispondrá un estimado del 10% de la inversión total, asimismo se garantiza que no falte liquidez en caso de variar los costos anteriores.	COP \$ 12'859.778  EUR € 3.000

Tabla 3

*DESGLOSE DE INVERSIÓN INICIAL. FUENTE PROPIA.*

Los valores de la Tabla 3 fueron consultados con entes particulares, gubernamentales, inmobiliarias, y decretos como el del Ministerio de Trabajo (2019) donde se establece el valor del *SMMLV*, todo lo anterior con el fin de establecer el gasto necesario para poner el modelo de negocio en marcha, los valores de las licencias anuales de los software se obtuvieron directamente de las páginas oficiales, donde el programa más importante para garantizar la calidad del servicio virtual es *Sketchup* + *V-Ray*.

## Conclusiones

La decisión de trabajar en el área de asesoramiento para compra de vivienda en la empresa se tomó considerando las fuentes de demanda de innovación identificadas en donde se evidencian las necesidades y expectativas actuales, en especial las generados por la *COVID-19*, las metodologías y el modelo *EMOI* aprendidos en el transcurso brindaron todas las herramientas necesarias para construir el modelo de negocio de la manera más integral posible al enseñar a considerar todas las variables que influyen en dicho diseño, el modelo Canvas llevó a la materialización final de la propuesta de valor y el potencial de inversión analizado por los autores en el sector inmobiliario fueron los factores que condujeron presentar el actual informe de modelo de negocio innovador.

La viabilidad financiera que tiene el proyecto considerando los miles de créditos nuevos ofrecidos por el gobierno, el potencial sector del mercado de finca raíz que empieza a reactivarse con fuerza luego de la pandemia y la rentabilidad fueron las razones que mantuvieron a los autores innovando en el planteamiento del modelo de negocio presentado, una vez recuperado el capital de € 30.000 de la inversión inicial se calcularon las ganancias netas anuales que puede dejar el servicio de compra o venta para el apartamento tipo establecido en el informe, dicho cálculo considera un ingreso bruto de € 3.000 en 2.5 proyectos por mes, aparte del salario que devengan los socios por su labor, se percibirá una ganancia neta adicional desde el mes 22 y restando los pasivos respectivos de € 2.511 para el correcto funcionamiento de la empresa, queda un ingreso neto de € 5.864 anuales, cifra que puede incrementar progresivamente en los meses siguientes a € 13.064 si la cantidad de proyectos aumenta a 3 por mes o más en el cuarto año, siendo resumido así:

Ingreso	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
Bruto. (€)	36.000	36.000	36.000	43.200	48.000
Neto. (€)	0	1.466	5.864	13.064	17.864

Tabla 4

*INGRESOS ANUALES. FUENTE PROPIA.*

Como se evidencia en la tabla 4, en un plazo estimado de 5 años desde el inicio del proyecto, éste habrá percibido un ingreso bruto de € 199.200 del cual se aportará durante el primer año y parte del segundo a la deuda adquirida por la empresa para capitalizar su inicio y luego de obligaciones y pasivos queda un ingreso neto total de € 38.258 aproximadamente *COP \$ 163'921.427* para los socios.

Al iniciar la misión académica, en esta ocasión, en modalidad virtual, las expectativas respecto al aprendizaje era que este se obtuviera el mismo al realizado de manera presencial en Valencia pero debido al contexto mundial es innegable que ni los estudiantes y plataformas en el mundo estaban preparadas para afrontar esta situación donde debe ofrecerse, enseñarse y calificarse todo de manera virtual, sin embargo el resultado del aprendizaje alcanzado en las sesiones virtuales ha sido de completa satisfacción, los docentes aportaron toda la energía, experiencia y disposición que junto con la metodología usada que fue muy acertada, se mantuvo la atención y la participación constante, lo que hizo de cada clase una experiencia completamente enriquecedora respecto al conocimiento, herramientas y competencias adquiridas para la innovación, el emprendimiento, el trabajo en equipo, la división de roles en los proyectos y la comunicación asertiva. La misión académica deja en general una sensación muy satisfactoria en su modalidad virtual y todas las ganas de conocer la *UPV* y Valencia.

El resultado es un modelo de negocio innovador completamente estructurado y funcional, brinda una mayor claridad acerca de la importancia de cada herramienta usada, por ejemplo la matriz de clasificación y el mapa de empatía facilitan la segmentación y entendimiento del cliente, cuya importancia para el desarrollo del modelo de negocio se evidencia en este punto, cada bloque permite revisar si lo anteriormente hecho es consecuente con el objetivo del taller al finalizar las tres actividades, cualquier idea de negocio e innovación que se plantea en un principio podría parecer tediosa o simple para llevar a cabo, pero al final de todo el proceso realizado se entiende completamente la estructura del modelo y se brinda todo lo necesario para la materialización de la propuesta de valor.

## Referencias

1. Dane.gov.co. (s.f.). ¿Cuántos y cuáles son los estratos en los que se pueden clasificar las viviendas y/o los predios rurales? Consultado el 30 de Julio del 2020.[https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas\\_frecuentes\\_estratificacion.pdf](https://www.dane.gov.co/files/geoestadistica/Preguntas_frecuentes_estratificacion.pdf)
2. Fondo Nacional del Ahorro para La República. (28 de agosto de 2020). Adquisición de vivienda sigue siendo el motivo principal del retiro de las cesantías.  
<https://www.larepublica.co/finanzas/adquisicion-de-vivienda-sigue-siendo-el-motivo-principal-del-retiro-de-las-cesantias-3051780>
3. Javaloyes, J., Montesinos, P. (2020) Misión Académica 2020. ARQUITECTURA DEL MODELO DE NEGOCIO  
[https://poliformat.upv.es/access/content/group/CFP\\_69392\\_27242/Material%20Docente%20Asignaturas/Asignatura%203.%20Arquitectura%20del%20modelo%20de%20negocio.pdf](https://poliformat.upv.es/access/content/group/CFP_69392_27242/Material%20Docente%20Asignaturas/Asignatura%203.%20Arquitectura%20del%20modelo%20de%20negocio.pdf)
4. Javaloyes, J., Montesinos, P. (2020) Misión Académica 2020. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.  
[https://poliformat.upv.es/access/content/group/CFP\\_69392\\_27242/Material%20Docente%20Asignaturas/Asignatura%201.%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Innovaci%C3%B3n.pdf](https://poliformat.upv.es/access/content/group/CFP_69392_27242/Material%20Docente%20Asignaturas/Asignatura%201.%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Innovaci%C3%B3n.pdf)
5. Javaloyes, J., Montesinos, P. (2020) Misión Académica 2020. HERRAMIENTAS DE METAPLANIFICACION  
[https://poliformat.upv.es/access/content/group/CFP\\_69392\\_27242/Material%20Docente%20Asignaturas/Asignatura%202.%20Herramientas%20de%20metaplanificacion.pdf](https://poliformat.upv.es/access/content/group/CFP_69392_27242/Material%20Docente%20Asignaturas/Asignatura%202.%20Herramientas%20de%20metaplanificacion.pdf)
6. Lang, V., & Sittler, P. (2012, January). Augmented reality for real estate. In Research Paper, 18th Pacific-RIM Real Estate Society (PRRES) Conference, Adelaide, Australia (pp. 334-349).  
[http://www.prres.net/papers/Lang\\_Augmented\\_Reality\\_for\\_Real\\_Estate\\_final.pdf](http://www.prres.net/papers/Lang_Augmented_Reality_for_Real_Estate_final.pdf)
7. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2020). Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, con el fin de establecer las condiciones y requisitos de la cobertura condicionada de interés para adquisición de vivienda en el marco del programa FRECH NO VIS.  
[https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC\\_CLUSTER-138545//idcPrimaryFile&revision=latestreleased](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WCC_CLUSTER-138545//idcPrimaryFile&revision=latestreleased)

8. Ministerio de Trabajo. (2019, Diciembre). El salario mínimo para 2020 será de \$877.802.  
[https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2019/-/asset\\_publisher/5xJ9xhWdt7lp/content/salario-m-c3-adnimo-para-2020-ser-c3-a1-de-877.802](https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/mintrabajo-es-noticia/2019/-/asset_publisher/5xJ9xhWdt7lp/content/salario-m-c3-adnimo-para-2020-ser-c3-a1-de-877.802)
9. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International journal of surgery (London, England)*, 78, 185. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1743919120303162>
10. Piga, B. E. A., Boffi, M., Rainisio, N., & Stancato, G. (2020). Augmented reality for co-design: the perspective of real estate developers, architectural firms, and public administrations.  
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/185564/8622-8998-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
11. Sketchup + V-Ray, Software de Arquitectura.  
<https://www.iscarnet.com/tienda/comprar-vray-para-sketchup/>
12. Tendencias inmobiliarias. (16 de Julio de 2020). ¿Qué tipo de casas buscaremos ante una nueva pandemia? Consultado el 30 de Julio del 2020.  
<https://tendenciasinmobiliarias.es/que-tipo-de-casas-buscaremos-ante-una-nueva-pandemia/>
13. Trend Group América (23 de junio de 2020). Intención de Compra de vivienda “en tiempos de pandemia” en Colombia. Consultado el 28 de Julio del 2020.  
<https://www.trendgroupamerica.com/intencion-de-compra-de-vivienda-en-tiempos-de-pandemia-en-colombia/>
14. Tompkins, J. (2020). COVID shakes up commercial real estate. *ISE: Industrial & Systems Engineering at Work*, 52(10), 22.  
<https://search-ebscohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=145762776&lang=es&site=ehost-live>